

Forventninger og skuffelser

Et studie av destinasjonsselskapets rolle i reiselivsnæringen i Lofoten

Forfattet av Lone Olsen

BE320E Masteroppgave

Master of Business Administration – Handelshøgskolen I Bodø

Abstract

Lofoten is a tourism destination with a large potential for development and growth – and already a well known brand as a destination both nationally and internationally. The destination marketing organization (DMO) is called Destination Lofoten (DL), and has been the initiator of marketing, packaging and selling Lofoten as a destination since its establishment in 1992.

Due to a lack of political support and recognition of the tourism industry's importance on a national level, and a complex industry with many different stakeholders with different motivations, the regional DMOs suffer under poor financing. DL are struggling to meet the expectations of their stakeholders in the region, and this thesis will set to find out how they can meet these expectations through the financial framework they have today. The method chosen is qualitative.

The literature part presents the history and background of DMOs both internationally and nationally, as well as their structure and the general tasks of DMOs today. It further explains the need for competence for DMOs and the tourism industry in general about network theory, marketing skills as well as dynamic capabilities.

All in all, the members of DL have a good insight into the company's tasks, however, there seem to exist a level of misunderstanding around the capacity of the organization as well as a span between the expectations on how DL works, and what stakeholders wish they would work on. The main findings are that the distance between members and DL is a challenge, and partly hinders DL to reach their target goals. It also gives DL less potential for development in order to work in compliance with their tasks/goals both in a long term and a short term perspective.

Critical findings include proposals of a change in tasks. DL should look into cutting out the management of the local county's tourist information office, or take over management of these in all 6 counties. This seems to have the potential of becoming a source of conflict. Another important finding is the need for DL to be the mutual expressor of opinions externally for its stakeholders. This in regards to needs of utterance in important political matters or other areas of interest, where the tourist industry has mutual opinion. This finding is interpreted as a positive step towards the process of finding mutual grounds of collaboration.

Suggestions on how to meet stakeholders expectations are finding good ways to share knowledge to enhance the competence, as well as working both internally and externally on their reputation management skills. A future solution for increasing DL's financial framework and better be able to

meet their stakeholders expectations is through the upcoming project concerning collective goods.
This project aims to find a system to extract tourists of funding through tax arrangements.

Forord

Det er vanskelig å finne en fellesnevner og en felles interesseplattform blant næringsaktører i reiselivet, dette fordi de har så ulike interesser, bakgrunner og motivasjoner. Regionale destinasjonsselskaper er organisasjoner som i dag jobber med denne oppgaven, og det virker som mange av dem opplever problemer og motstand på dette feltet. Så formålet med denne oppgaven har vært å finne ut hvilke oppfatninger og forventninger som ligger til grunn blant destinasjonsselskapers interessenter, og hvordan de kan oppnå en felles interesseplattform. Dette har blitt forsøkt gjort gjennom et kasusstudie av Destination Lofoten og selskapets interessenter i form av private bedriftsmedlemmer.

Dette har for meg vært en unik sjanse til å få innsyn i de perspektiver og mekanismer og rammebetingelser som reiselivsbedrifter og Destinasjonsselskaper jobber ut fra. Det har vært en givende prosess å oppnå en forståelse for hvordan reiselivet er organisert, både gjennom dens historie og fram til hvordan den er strukturert i dag. Teorien favner innsikt i nettverksfunksjoner, organisasjonsteori, markedsføring, kunnskapsdeling og omdømmebygging – alle gode verktøy å ta med seg videre.

Først og fremst ønsker jeg å takke reiselivsbedriftene som donerte av sin tid og var villig til å delta i undersøkelsene. En stor takk Destination Lofoten, og spesielt Jan Rune Yanni Vikan for all hjelp med informasjon og samtaler om temaet jeg har skrevet om.

En rekke personer har bidratt med flotte innspill og diskusjoner som har ledet til fullføring av denne oppgaven. Takk til Øystein Jensen og Frank Lindberg for veiledning, Trude Borch i Norut Samfunnsforskning for gode innspill og tanker, Trygve Steen og andre aktører i reiselivet som også har bidratt med sin nysgjerrighet, innspill og støtte.

Takk til Maria Mosseng, Kristin Arntzen og Kristian Thomassen for innsiktsfulle tanker om oppgaven underveis. Og sist men ikke minst, takk til pappa og Era – gode turkamerater som har vært mitt daglige energipåfyll i de siste fire fartsfylte måneder.

Lofoten, desember 2009

Lone Olsen

Sammendrag

Lofoten er en region med potensial for utvikling og vekst. Motoren i utadrettet markedsføring, samordning og utvikling har siden 1992 vært Destination Lofoten (DL). Deres formål er å samordne reiselivet for å markedsføre, selge og informere om Lofotens reiselivstilbud. DL skal også delta i utviklingen og samordningen av Lofotens reiselivsprodukter, samt ivareta vertskaps- og informasjonsfunksjoner for kommunene i regionen. DL har i dag 150 medlemsbedrifter.

Destinasjonsselskaper i dag – DL inkludert – har stramme rammebetingelser i forhold til de oppgaver de er satt til å gjennomføre. Dette skyldes for det første mangel på nasjonalpolitisk forankring - og satsning på fellesoppgaver fra nasjonalt hold. Det andre er at reiselivet er et komplekst system som består av så mange forskjellig type bedrifter og interessenter. Denne oppgaven forsøkte derfor å finne ut i hvilken grad det var sammenfall mellom Destination Lofotens formål med medlemmers oppfatninger, og om det var mulig å finne en måte å utvikle en fellesforståelse.

Litteraturdelen presenterer organiseringen i reiselivet og reiselivet som et system i dag, samt bakgrunn og utvikling av destinasjoner/destinasjonsselskaper. Nettverksteori og forståelse, markedsføring som grunnleggende kompetanse og dynamiske kapabiliteter i organisasjonen er presentert som viktige begrepskomponenter både for reiselivsbedrifter og destinasjonsselskaper.

Alt i alt har medlemmene til Destination Lofoten en god oversikt over oppgaver og aktiviteter som gjennomføres. Men det foreligger et spenn i form av misforståelser, og noen ganger foreligger det forventninger som går utover den kapasitet som Destination Lofoten har. Hovedfunnet i resultatene er at distansen mellom medlemmer og DL er en utfordring som delvis hindrer DL i å nå sine formål. Dette gjør også at DL har mindre utviklingspotensial til å fungere i samsvar med sine formål.

Kritiske funn er at det bør gjøres omprioriteringer i DL og at de bør se på enten å drifte alle turistinformasjoner i Lofoten eller ingen, da dette kan være kilde til konflikt. Viktig er også DLs rolle som talerør. Dette er et behov som har dukket opp, og er tolket som et sunnhetstegn.

Reiselivsnæringenirker å vær mer opptatt av samarbeid og felles interesser. Internmarkedsføring er nøkkelen for å oppnå en bedre fellesforståelse. Kunnskapsdeling, kompetanseheving og omdømmebygging er forslag til verktøy for å skape en fellesforståelse. Felles forventninger kan være med å skape tilhørighet. Fellesgodefinansiering, innføring av en "turistskatt" vil friggi midler til å ivareta de såkalte "fellesgodene". Deler av disse fellesgodene er allerede definert i DLs prosjektmandat til å dekke finansiering av drift av destinasjonsselskapet.

Innholdsfortegnelse

Liste over vedlegg	s 7
Begrepsordliste	s 8
1 Innledning	s11
2 Destinasjoner og destinasjonsselskaper i dag – struktur, formål og organisering	s13
2.1 Destinasjonsorganisering i Norge historisk sett	s14
2.2 Destinasjonsorganisering i Norge i dag	s15
2.2.1 Innovasjon Norge – Norges nasjonale destinasjonsselskap	s15
2.2.2 Landsdelsselskaper og fylkeskommuners organiserte reiselivssatsning	s16
2.3 Destinasjonsorganisering internasjonalt sammenliknet med Norge	s17
2.4 Regionale destinasjonsselskapers oppgaver og rolle i dag	s17
2.4.1 Generelle utfordringer for destinasjonsselskaper i dag	s20
2.5 Oppsummering	s21
3 Turisme–et system og nettverk med behov for markedsføring og endringskompetanse	s22
3.1. Turisme og reiseliv som næring og fag	s22
3.1.1 Reiselivsnæringen som system	s22
3.1.2 Reiselivsnæring og nettverksteori	s24
3.1.3 Formaliserte reiselivsnettverk	s25
3.1.4 Nettverk og utvikling i destinasjonsselskaper	s25
3.2 Reiseliv og markedsføringsteori	s26
3.3 Organisering og effektive strategiske valg i DMOer	s27
3.4 Oppsummering	s28
4 Reiselivet i Lofoten og Destination Lofoten	s29
4.1 Reiselivet og dens utvikling	s29
4.2 Destination Lofoten AS	s30
4.2.1 DLs oppgaver i dag	s31
4.2.2 Fokus fremover for DL – arbeidsoppgaver	s32
4.2.3 Serviceavtalen	s33
4.3 Oppsummering	s34

5	Metode	s35
5.1	Kvalitativ metode	s35
5.1.1	Sanne erkjennelser	s36
5.1.2	Kvalitative forskningsintervju	s37
5.1.3	Casestudier - en definisjon	s39
5.1.4	Etikk	s39
5.2	Forskningsprosess i oppgaven og fremgangsmåte	s40
5.2.1	Forskningsprosess og metodevalg	s40
5.2.2	Kategorier av bedrifter – utvelgelse	s41
5.2.3	Transkripsjonsarbeid	s43
5.2.4	Intervjuets oppbygging og innhold	s43
5.2.4.1	Ekspertintervjuer – en komplett forforståelse	s44
5.2.5	Analyse og analysetenking i oppgaven	s44
5.3	Tanker rundt eget perspektiv og utgangspunkt i forskningssammenheng	s45
6	Resultater	s46
6.1	Temadel 1: Bedrifter og deres bakgrunn	s47
6.2	Temadel 2: I hvilken grad sammenfaller DLs formål med medlemmers oppfatninger?	s48
6.2.1	Overordnede funn	s48
6.2.2	Informasjon og vertskap	s48
6.2.3	Markedsføring og salg	s49
6.2.4	Utvikling og samordning	s51
6.3	Temadel 3: Hvordan kan DL utvikle en fellesforståelse blant sine interessenter?	s52
6.3.1	Rammebetingelser	s52
6.3.2	DL er et talerør for reiselivet	s53
6.3.3	Om feil bruk av ressurser	s54
6.3.4	Om bruk av nettverk	s55
6.3.5	Om vertikale og horisontale nettverk	s56
7	Analyse og diskusjon	s56
7.1	Analyse av fellesforståelser og viktige perspektiver	s56
7.2	DL som Lofotens overordnede markedsføringsorganisasjon	s60

7.3	DL som leverandør av informasjon og vertskap i Lofoten	s60
7.3.1	Svolvær turistinformasjon	s61
7.4	DL som utvikler og samordner av Lofotens reiseliv	s61
7.5	Ønsker om andre arbeidsoppgaver for DL	s63
7.6	Satsing på internmarkedsføring som overordnet verktøy for fellesforståelse	s64
7.6.1	Kunnskapsdelingsrutiner og kompetanseheving som verktøy for fellesforståelse	s64
7.6.2	Omdømmebygging og rutiner for omdømme som verktøy for fellesforståelse	s66
7.7	Økt tilhørighet som resultat av klare forventninger og fellesforståelse for DLs formål	s68
7.8	Mulige svakheter og begrensninger i undersøkelsen i oppgaven	s68
8	Oppsummering, konklusjoner og anbefalinger	s70
8.1	Anbefalinger videre	s71
9.	Litteraturliste	s73

Oversikt over vedlegg

Vedlegg nummer 1	Kategorisering– medlemsliste til utvalg av bedrifter	s1.vedl
Vedlegg nummer 2	Intervjuskjema	s6.vedl
Vedlegg nummer 3	Tabell og modell av forskningsprosess i oppgaven	s10.vedl

Begrepsordliste

Begrepsforståelse og mekanismer i et kvalitativt intervju

- **Livsverden** Temaet for det kvalitative forskningsintervjuet er den intervjuedes livsverden og hans/hennes forhold til den
- **Mening** Intervjuet har som formål å tolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden, Intervjueren registrerer og fortolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på
- **Kvalitativt** Intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, gjennom vanlig språkbruk. Det forsøker ikke å kvantifisere
- **Deskriptivt** Intervjuet skal samle inn åpne og nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden
- **Spesifisitet** Beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp innhentes, ikke generelle meninger
- **Bevisst naivitet** Intervjueren viser åpenhet overfor nye og uventede fenomener, og unngår ferdigoppsatte kategorier og fortolkningskjemaer
- **Fokusert.** Intervjuet fokuserer på bestemte temaer; det er verken stramt, strukturert med standardiserte spørsmål, eller fullstendig "ikke - styrende"
- **Tvetydighet.** Intervjupersonens uttalelser kan av og til være tvetydige, noe som kan gjenspeile motsetningene i personens livsverden
- **Endring.** Intervjuprosessen kan gi ny innsikt og bevissthet, og intervjupersonen kan i løpet av intervjuet komme til å endre sine egne beskrivelser og fortolkninger av et tema
- **Følsomhet.** Ulike intervjuer kan fremkalle ulike uttalelser om det samme intervjutemaet, avhengig av deres følsomhet for og kunnskap om det,
- **Interpersonlig situasjon.** Kunnskapen som innhentes, blir produsert gjennom den interpersonlige interaksjonen i intervjusituasjonen
- **Positiv opplevelse.** Et vellykket forskningsintervju kan være en verdifull og berikende opplevelse for intervjupersonen, som kan få ny innsikt i sin egen livssituasjon
- **Competitiveness** "To compete is to strive for superiority in a quality."
- **Fenomenologi** Studiet av strukturen og variasjonene i strukturen i den bevissthet om en ting, hendelse eller person fremtrer for

- **Hypotese (hypothesis)** Viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt å dømme ikke er en urimelig forklaring på et fenomen
- **Hermeneutikk** Av gresk, hermeneuein = å fortolke. Det hermeneutiske paradigme søker etter en helhetlig forståelse av menneskenes livsverden. Meningsfulle fenomener er forståelige, bare i den sammenhengen eller konteksten de forekommer i. Det er sammenhengen som gir de en bestemt mening, og framskaffer de nøkler man må ha for å kunne forstå dem. Kvalitative metoder er beste egnet for å få tak i denne type fenomener.
- **Intervjuguide** En liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgår i løpet av intervjuet. De ulike temaene springer ut av de forskningsspørsmålene som undersøkelsen skal belyse
- **Interaksjon** Samhandling mellom mennesker
- **Data/empiri** Registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer det fenomenet/den virkelighet man ønsker å undersøke
- **Forskningsdesign (research design)** Hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares: Fra Ide, utforming av forskningsspørsmål, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat.
- **Forskningsspørsmål** Spørsmål som blir stilt med et bestemt mål og op en så presis måte at de lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder
- **Fortolkning (interpretation)** Dette innebærer å se på de ulike delene i materialet i lys av andre deler og ikke minst i lys av helheten som kommer til uttrykk i datamaterialet. Fortolkning innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at vi forstår hvilken mening eller betydning som kan tillegges de fenomenene som undersøkes.
- **Klassifisering (kategorisering)** Inndeling av datamateriale der beslektede data plasseres i samme kategori, gruppe eller klasse.
- **Kvalitative data** Består av kortere og lengre tekster som bearbeides ved å få fram meningsinnholdet. Data foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilde.
- **Metode** Å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan vi går fram for å ente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss.

- **Nøkkelbegreper** Begreper som er aktuelle å bruke for de fenomenene som skal undersøkes. Særlig knyttet til forskningsspørsmål
- **Objektivitet** Kan bety 1) at studieobjektet er et faktum som eksisterer helt uavhengig av forskerens eksistens og kan undersøkes eksakt, 2) at forskere skal være verdifrie og nøytrale og 3) at forskeren skal være saklig, uhildet og upartisk og ikke subjektiv (la sine egne oppfatninger og følelser dominere). Det er særlig den siste definisjonen som brukes i samfunnsforskning.
- **Perspektiv** En betrakningsmåte eller å se noe fra en spesiell synsvinkel, for eksempel et spesielt faglig perspektiv
- **Teori** Generell påstand om virkeligheten. For at en teori skal være en teori i vitenskapelig forstand må den 1: ha et visst generalitetsnivå, det må være en allmenn påstand som dekker mer enn enkelttilfeller, 2) være en forenkling av virkeligheten, 3) si noe om regelmessigheter og 4) si noe om sammenhenger mellom fenomener.
- **Transkribering (transcription)** Ordrett utskrift fra intervjuer, fokusgrupper, og/eller observasjon. Utskriftene brukes som grunnlag for analyse av dataene.
- **Troverdighet** I hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer målet med studiet og representerer virkeligheten.
- **Ustrukturert intervju (in depth unstructured interview)** Uformelt intervju med åpne spørsmål. Man har på forhånd et gitt tema, men spørsmålene tilpasses den enkelte intervjusituasjon.
- **Årsaksforklaringer (causal explanations)** Angir at et fenomen eller en hendelse er frambrakt eller produsert av en eller flere forutgående fenomener/hendelser.
- **Årsakssammenhenger (causal relations)** viser til forhold eller mekanismer som produserer de fenomenene som skal forklares. Årsaks eller kausalsammenhenger kan også vise til indre disposisjoner som drifter, behov, helse og liknende, hos det enkelte individ.
- **Interessent/stakeholder** Any group who can affect by the achievement of the organization objectives

1. Innledning

Destinasjonsselskaper i Norge fungerer som regionale markedsføringselskaper samt har i oppgave å ivareta reiselivsnæringens beste interesse, vekst og utvikling i den aktuelle region eller by.

Organisering, finansiering og drift av destinasjonsselskaper befinner seg som oftest en plass mellom det offentlige og det private næringsliv, og det er nedlagt forskjellige rammebetingelser og arbeidsoppgaver i forhold til den enkelte region eller bys behov. Destinasjonsselskaper generelt utfører oppgaver som prosjekter innen reiselivsutvikling, produktutvikling samt markedsføring, og jobber for fellesinteresser for regionen ut mot fylke og stat. Litteratur, forskning og media kommuniserer at destinasjonsselskaper har rammebetingelser som gjør det vanskelig for dem å gjennomføre de oppgavene som forventes av dem, eller som de selv har ambisjoner om å gjennomføre.

Med lite forankring på nasjonalt nivå i satsning på turisme og reiseliv er det kanskje naturlig at destinasjonsselskaper sliter. Destinasjonsselskapet ivaretar mange av de fellesgodene som ikke nødvendigvis generer direkte inntekt, og har som oftest en meget liten offentlig grunnfinansiering på plass. Reiselivsnæringen er også iflg. Nasjonal reiselivsstrategi (www.regjeringen.no) en av de næringene som opererer med minst marginer økonomisk sett, og mange steder i Norge har reiselivsaktører en hard sesong som krever høyt prestasjonsnivå over en relativt kort periode. Destinasjonsselskaper er som oftest finansiert av reiselivsnæring, det offentlige og prosjektmidler og jobber ut fra stramme vilkår i forhold til sine ambisjonsnivå.

Bare i de siste 3 år har vi sett to destinasjonsselskaper blitt begjært konkurs her i nord, Visit Tromsø nå nylig samt Visit Bodø i 2007. Uansett grunn for konkurs, nødvendigheten av å ha slike selskaper er allikevel tilstede og Visit Bodø har i dag gjenoppstått, og det varsles i media at Visit Tromsø har all intensjon om å starte opp på nytt så snart det konkursrammede selskap er avviklet (www.nordlys.no). Dette indikerer at det absolutt er behov for disse selskapene, at de utgjør en funksjon. Samtidig indikerer dette at destinasjonsselskaper sliter med å opprettholde kontinuerlig/tilfredsstillende drift.

Destination Lofoten (DL) er et regionalt destinasjonsselskap som jobber for reiselivsnæringens interesser i kanskje en av de mest kjente merkenavnene Norge har i reiselivet i dag, nemlig Lofoten. Selskapet ble stiftet i 1992 og har vært gjennom sin del av økonomiske snuoperasjoner for å overleve frem til i dag. De økonomiske rammevilkårene DL jobber innen og den ressursbruken som går inn i å skaffe finansiering til drift av forventede oppgaver er for selskapet et problem. Dette gjør at daglig leder Jan Rune Yanni Vikan i DL (telefonsamtale, 4. september 2009) kommer med følgende

uttalelse: "Forventningene til kommunene, medlemmene og aksjonærene er ofte ikke kongruent med formålsparagrafen vår. Det forventes blant annet næringspolitiske fremstøt, opptreden som en interesseorganisasjon for reiseliv og lignende." Med andre ord forventes det at DL skal gjøre flere oppgaver enn hva de gjennomfører per i dag. "Ved stiftelsen av selskapet var dette (stiftelsen) et ønske fra kommunene og reiselivsnæringen. Imidlertid er det slik at selskapet bruker mye ressurser for å forklare nettopp disse om viktigheten av vårt virke og da behovet for finansiering. Er det egentlig vilje til å støtte opp om DL?" (telefonsamtale med daglig leder i DL Jan Rune Yanni Vikan, 4. september 2009) DL som selskap i dag føler at de må bruke mye ressurser bare i å forsvare sin eksistens, noe som tar fokuset bort fra hva de egentlig mener de bør gjøre. Er de slik at DL lykkes med sine oppgaver ut fra de rammevilkår som eksisterer? Daglig leder i DL sier følgende:

"Rammevilkårene til destinasjonsselskapet gir ikke rom for særlig grad av måloppnåelse og bidragsviljen fra oppdragsgiverne er lav. Er det ikke behov for felles profilering av Lofoten lenger, eller kan det gjennomføres tiltak som gjør destinasjonsselskapet i stand til å gjøre jobben sin? Vi tar her utgangspunkt i at det er en myte at turisten kommer av seg selv." (4 september 2009) Kanskje det er slik at det fins gode verktøy til bruk for å tilpasse seg de rammevilkår de jobber ut fra, eller er det kanskje muligheter for å finne tiltak som kan eliminere de problemstillingene DL møter i dag?

Med for forståelse og utgangspunkt i empiriske og teoretiske funn ønskes det derfor gjennom et casestudie av DL og en kvalitativ forskningsprosess å finne ut hva medlemmene i DL forventer av DL som selskap. Foreligger det et spenn mellom de oppgaver DL gjennomfører i dag og de oppgaver som medlemmer ønsker skal gjennomføres? Er det kjennskap blant medlemmene om DL og deres arbeid? Hvis det foreligger et spenn her – er det mulig å finne gode verktøy og måter å utvikle en fellesforståelse? Medlemmene er i oppgaven definert som private bedrifter som har aktivitet som genererer økonomisk inntekt av turisme og reiselivsaktivitet.

Med ovenstående problemstilling er derfor forskningsspørsmålet som følger:

"I hvilken grad sammenfaller DL's formål med medlemmers oppfatninger, og hvordan kan DL utvikle en fellesforståelse blant sine interessenter?"

Avklaring av begrep i forskningsspørsmål: Uttalelsen "I hvilken grad" er viktig å forklare. En kvalitativ undersøkelse produserer ikke direkte målbare resultater i og for seg. "I hvilken grad" menes her med medlemmers generelle kjennskap og innsikt for DLs formål sett fra deres eget perspektiv og ståsted. "DLs formål" menes her med de aktiviteter som DL jobber med til daglig, med utgangspunkt i vedtektene i selskapet og de direkte arbeidsoppgaver de gjennomfører i dag. DLs formål i dag er tredelt, de jobber med informasjon og vertskap, utvikling og samordning samt markedsføring og salg.

Begrepet "fellesforståelse" i spørsmålet menes med en felles plattform for forståelse mellom alle interessenter i reiselivsnæringen for hva som er DLs formål. En tilnærmet lik plattform for forståelse mellom disse er antatt å skape forventninger som matcher det arbeidet som gjennomføres.

2. Destinasjoner og destinasjonsselskaper i dag – struktur, formål og organisering

Et destinasjonsselskap er en type selskap som utfører reiselivsrelaterte oppgaver innen for et geografisk område, ofte omtalt som en destinasjon." (Borch, 2001) Ordet destinasjon i seg selv har mange nivåer, her er noen eksempler på de forskjellige nivåer – både i Norge og internasjonalt: Det fins såkalte makroregioner, for eksempel Europa, eller land og nasjoner, for eksempel USA (www.visitusa.com) eller Norge (www.visitnorway.com). Videre foreligger det geografisk avgrensede destinasjonsnivå i landene internt. Dette kan være en stat, som for eksempel Sør Australia (www.southaustralia.com) eller et fylke, som for eksempel Nordland (www.nordlandreiseliv.no). I Norge fins det også et par landsdelsselskap som geografisk dekker flere fylker, et av disse er Fjord Norge (www.fjordnorway.com). Det neste destinasjonsnivået er en region eller en by, eksempler kan være New York (www.newyork.com) eller Lofoten (www.lofoten.info). Det minste destinasjonsnivå omfatter unike historiske eller kulturelle lokaliteter eller tillagde attraksjoner. Eksempler er Eurodisney (www.disneylandparis.com) eller nidarosdomen (www.nidarosdomen.no).

Destinasjonsselskaper er en av flere organisasjoner som jobber for å ivareta reiselivets interesser. Eksempler på andre typer interesseorganisasjoner i Norge er HSMIAI (Hospitality, Sales and Marketing International) som jobber for kompetanseutvikling og nettverk innen utvikling av ledelse, salg og markedsføring. NHO reiseliv sørger for bedre innkjøpsavtaler til hoteller, restaurantbransjen og andre innen reiseliv, og jobber også med produktutvikling samt noe internasjonal markedsføring av Norge som destinasjon. NHO er arbeidsgiver og næringslivsorganisasjonen for reiseliv i Norge og er ansett som Norges største interesseorganisasjon for reiselivet. Norges guideforbund, den norske turistforeningen og norsk bygdeturisme er eksempler på interesseorganisasjoner i reiselivet som ivaretar spesialiseringer, spesielle retninger og "disipliner" innen reiseliv som arbeidsfelt.

Reiselivet er et komplekst og vidt felt som favner mange fagområder, og det er mange interesser å ivareta. Til sammenlikning kan fiskere velge mellom Norges Fiskarlag og Kystfiskarlaget som interesseorganisasjoner. Kanskje det er et problem at interessene blir ivaretatt av så mange, og at så mange gjennomfører flere av de samme oppgavene. Unektelig vil det bli litt av en jungel finne fram i, ressurskrevende å sette seg inn i og ikke minst dyrt å skulle delta overalt for reiselivsbedrifter

2.1 Destinasjonsorganisering i Norge historisk sett

Formell organisering av reiselivet startet tidlig i Norge. Allerede i 1903 ble selskapet *Landslaget for reiselivet i Norge* stiftet. Opprettelsen av selskapet var et initiativ fra mennesker knyttet til reiselivet i Bergen samt den norske turistforening. Hovedformål for slike selskaper har alltid vært markedsføring av den aktuelle destinasjon for å skape kjennskap blant potensielle kunder samt reiselivsutvikling. *Landslaget for reiselivets* uttalte formål var som følger: "Foreningen for reiselivet i Norge har til øiemed at samle til fællesarbeide de i reiselivets interesserede, samt paa andre maater at virke for fremme av reiselivet som indtægtskilde." (Welle-Strand i Jacobsen og Viken, 2008: 103) Foreningens foretaksomheter var aktiviteter som anses som aktuelle den dag i dag. De arbeidet kontinuerlig med internasjonal markedsføring og opp mot storting og regjering for å forbedre infrastruktur: "Den gang som nå diskuterte reiselivet hvordan man skulle få til sesongforlengelse. Man satset på kompetansefremmende tiltak og arbeidet for bedre kommunikasjoner, for eksempel var kravet om regulær vei til Nordkapp-plataet en sak på kongressen i 1924." (Jacobsen og Viken, 2008: 103) Fram til 1960- tallet var foreningen for reiselivet i Norge organisert på landsnivå, og i tillegg fantes lokale reiselivsforeninger eller såkalte TTK'er (turist eller reisetrafikkforeninger).

Myndighetene i Norge har alltid vært en del av organiseringen, både på finansieringssiden og gjennom deltakelse og delvis styringsrett. I grove trekk ble systemet man har i dag formet i 1950 og 60årene: "Man hadde kontorer i utlandet, produserte reklamemateriell, arrangerte visningsturer for journalister og utenlandske reiselivsaktører, og man arbeidet for kompetanseheving og profesjonalisering av reiselivet. Slike arbeidsoppgaver er det Innovasjon Norge som ivaretar i dag.

Landslaget for reiselivet virker gjennom beskrivelsene i litteraturen å ha gjort et utrolig grunnarbeid for Norge, både med tanke på utadrettet markedsføring (heretter mf) og internmarkedsføring. Forankringen på nasjonalt nivå, den reiselivsbevisstheten som landslaget fremmet og den jobben landslaget for reiselivet gjorde tidligere falt bort gjennom de omorganiseringer som ble gjennomført i de senere år. Reiseliv tilhørte samferdselsdepartementet på offentlig nivå fram til 1980-tallet, men ble overført til næringsdepartementet, noe som var positivt da reiseliv endelig ble ansett som egen næring. Ideen bakom å overføre reiselivet til Innovasjon Norge var å gjøre profileringen av Norge mer slagkraftig gjennom et samarbeid over flere sektorer: "Men det betydde samtidig en mindre selvstendig stilling for reiselivet." (Jacobsen og Viken, 2008: 105) Reiselivet har ikke den samme styrken som de hadde når det gjelder sin posisjonering og påvirkningskraft i forhold til det offentlige politiske systemet som vi har i Norge i dag: "Fra tid til annen meddeler myndighetene hvordan de ser på reiselivssektoren. For eksempel gjorde de det i desember 2007, da Nærings og

handelsdepartementet la frem et dokument de kalte Nasjonal Reiselivsstrategi. (Jacobsen og Viken, 2008: 105). Reiselivet forsvant på en måte blant alle andre, og er såpass komplekst at det kanskje bør ivaretas som en egen enhet. Politiske valg virker å ha satt reiselivet i en svak posisjon på nasjonalt nivå.

Selv om reiselivet kanskje hadde trengt en turistminister på lik linje med det fiskeri og landbruk har, fins det i dag ikke et myndighetsorgan som styrker reiselivets posisjon. Mange mener at dette er langt fra realiserbart og at det gjør at reiselivet står svakt som et satsningsområde på nasjonalt hold: "Konklusjonen (...) er at det i Norge generelt eksisterer en rekke styring og utviklings og koordineringsmessige fellesoppgaver på lokalt plan som er mangelfullt ivaretatt innenfor den nåværende reiselivsmessige strukturen og finansieringssituasjonen." (Jensen og Hauge, 2002: 15) Konsekvenser for dette er at det oppstår en problemstilling i forhold til ressursbehov for å ivareta fellesgodene, og behovet for de aktivitetene som ikke direkte viser en kommersiell avkastning. Hvem føler seg ansvarlig for å ivareta disse oppgavene når det ikke foreligger noen som helst forankring på nasjonalt plan?

2.2 Destinasjonsorganisering i Norge i dag

Turisme og reiseliv er en næring som er dynamisk og foranderlig - og avhengig av nettverk for utvikling. Denne næringen har stort vekstpotensial og stod i 2005 for 8,5% av sysselsettingen i Norge. I tillegg til å være en næring med godt vekstpotensial er den en distriktsnæring. (Nasjonal strategi for reiseliv i Norge, 2007 www.regjeringen.no). Destinasjonsselskaper dekker geografisk sett som oftest regioner, slik som i Vesterålen, hvor den er interkommunal og dekker 6 kommuner, eller lokalt i tettsted og byer som for eksempel Bodø eller Tromsø.

2.2.1 Innovasjon Norge – Norges nasjonale destinasjonsselskap

Innovasjon Norge drifter og eier www.visitnorway.com og jobber med den utrettede markedsføring av Norge som reisemål og destinasjon. Nærings- og Handelsdepartementet har gitt Innovasjon Norge ansvaret for utviklingen og vedlikeholdet av den offisielle reiseguiden til Norge. Visitnorway.com er Innovasjon Norges viktigste distribusjonskanal i markedsføringen av Norge som ferieland, både i Norge og internasjonalt. Alle de viktigste markeder for Norge har sin lokale variant av visitnorway, for eksempel visitnorway.de i Tyskland.

Den 1. januar 2004 tok Innovasjon Norge over ansvaret for reiselivet i Norge. Tidligere var det Norsk Turistråd som hadde dette ansvaret: "Innovasjon Norge tilbyr tjenester og programmer som skal

bidra til å **utvikle** distriktene, **øke innovasjonen** i næringslivet over hele landet og **profilere** norsk næringsliv og Norge som resemål.” (www.innovasjon norge.no) Nærings - og handelsdepartementet er hovedeier av Innovasjon Norge. Fokusering på innovativ reiselivsutvikling i Norge og prosjektrettet støtte til reiselivsutvikling og andre tiltak gjennomføres av Innovasjon Norge. Det vil si at satsningsområder og utvikling i reiselivet følges av de statuttene som er nedsatt av nærings – og handelsdepartementet, og at Innovasjon Norge ivaretar utdeling av virkemidler til næring samt oppfølging av disse. Satsninger på og innen bedriftsklynger er nå aktuell for Innovasjon Norge.

2.2.2 Landsdelsselskaper og fylkeskommuners organiserte reiselivssatsning

Landslaget for reiselivet kom i sin tid med forslag til en mellomorganisering av reiselivet. Tanken bak landsdelsselskaper kom etter Norges Reiselivsråds ”fall”. Landsdelsselskapene skulle representere en desentralisert struktur hvor det også ble lagt større vekt på kommersialisering og salg av tjenester. Det ble derfor på 90-tallet gjort et forsøk å etablere slike destinasjonsselskaper over hele landet. De fleste av disse etableringene ble aldri gjennomført, mens noen varte i kort tid. I dag fins det to landsdelsselskap som jobber som et overordnet markedsføringsorgan og som dekker flere fylker enn bare ett. De andre fylkene i Norge har sitt destinasjonsmarkedsføringsorgan (heretter DMO) på fylkeskommunalt nivå. Et eksempel på et landsdelsselskap er Fjord Norge, som ble stiftet i 1993, og er et fylkesovergripende selskap som dekker Hordaland, Rogaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. Nordland Reiseliv er et eksempel på et velfungerende fylkestyrt selskap, det vil si at Nordland Fylkeskommune har satset mer enn de fleste andre fylker på å ivareta Nordland reiselivs ressurs og rammebetingelser.

Nytt i Nord-Norge er Nord Norsk Reiseliv AS, et nylig stiftet selskap hvis mål vil være å øke overnatting og reiselivsbetinget omsetning med Nord-Norge som merkevare. Nord Norsk reiseliv (heretter NNR) søker å utvikle det nordnorske reiselivsproduktet. Satsning innen helårsturisme, kompetansestyrking, cruiseproduktet, gode it-løsninger er eksempler på strategiarbeid i selskapet. Mandatet til interimstyret har vært å se nærmere på den overordnede organiseringen i NNR. I første rekke berører dette landsdelsnivå og fylkesnivået. (Notat om NNR AS 29. april 2009 – interimstyret). Bedrift og destinasjonsnivåer (regionalt) er i denne sammenheng ikke diskutert. En tanke er at neste skritt i prosessen bør være å se nærmere på destinasjonsnivået og ivareta deres rolle i organiseringen Nord Norsk Reiseliv AS vil fokusere på profilmarkedsføring i hovedsak og vil jobbe ut fra fire satsnings og profileringsområder: Lyset, naturfenomener, kyst og kystkultur samt samisk kultur. (Brandvoll, presentasjon: 03.02.2009)

2.3 Destinasjonsorganisering internasjonalt sammenliknet med Norge

Norge var tidlig ute når det gjelder formell og samlet organisering av reiselivet. Sammenlignbart med andre land var det bare New Zealand som organiserte seg på nasjonalt nivå i 1901. Resten av verden kom etter mellom 1920 og 1950 - til 60-tallet. "Hvordan reiselivet er organisert i forhold til geografi vil variere, men de fleste land har et eller annet reiselivsorgan på nasjonalt nivå og organisasjonsenheter lokalt dersom turismen har et visst omfang." (Jacobsen og Viken: 106) Mange land har en annen forankring av reiselivet på nasjonalpolitisk nivå, New Zealand har for eksempel egen turistminister og departement.

Selv om Norge var tidlig ute med en samlet organisering av reiselivet har utviklingen dessverre gått i feil retning etter hvert. I Norge, sammenliknet med land som Irland, Storbritannia, Sveits og New Zealand ser en at strukturen og ansvarsfordelingen internt i landet er meget løs, varierende og til dels underutviklet institusjonsmessig. Nevnte land utviser også både en vesentlig større grad av offentlig finansiering av fellesoppgaver for reiselivet, samt en bevissthet mot kompetanseoppbygging innenfor de offentlige reiselivsorganene (Hauge og Jensen, 2002) Mange land opererer med aktive statlig baserte forskningsavdelinger og kompetansenivået er høyere. Det statlige forvaltningshierarkiet er mer praktisk involvert i næringspolitikken sammenliknet med Norge. Norge har en manglende forankring på departementsnivå som. Følgene av dette er lite synliggjøring av reiselivsnæringens behov, lite satsing på FoU og dårlig ressurstilgang.

2.4 Regionale destinasjonsselskapers oppgaver og rolle i dag

Destinasjonsselskaper har en sentral og nødvendig rolle. Et bærekraftig destinasjonsselskap er endringsdyktig og ikke for innviklet i sin organisering (Heath og Wall, 1992). Dynamiske strategier er nødvendig for overlevelse og et regionalt destinasjonsselskap skal også konsentrere seg om å representere sin regions interesser utad og fremme reiselivets interesser i regionen. Videre er selskapets oppgaver å vise entusiasme for opprettelse og utvikling av tilbud som er i tråd med markedets krav og ha tilgjengelig informasjon til sine interessenter, om det gjelder besøkende eller kunder (Heath og Wall, 1992).

Destinasjonsselskaper er organisert og strukturert på forskjellige måter og det er vanskelig å beskrive en klar mal for hvilken struktur som er best. Den strukturen et selskap velger bør være slik at man raskt kan forandre den hvis forhold som raskt voksende trender krever det (Heath og Wall, 1992). Hvilke dynamiske kapabiliteter et slikt selskap kanskje bør ha vil beskrives senere i oppgaven.

De vanligste oppgaver et destinasjonsselskap har i dag, er som følger:

- *Profilering og markedsføring av destinasjonen:* Oppgavene her er å gjøre destinasjonen kjent og ettertraktet, etablere den som et navn eller en merkevare som det knyttet positivt image til, og å organisere og sette ut i livet markedsføringstiltak, samt å fremme positiv medieomtale. MFoppgaven til DMOer er ansett som en av de viktigste oppgaver.
- *Drift av destinasjonens hjemmeside:* Dette ser ut til å bli en stadig viktigere side av DMOers virke og en nødvendig del av profileringsarbeidet. Arbeidet går ut på å bestemme innhold, herunder å balansere mellom de ulike interessentene i destinasjonen, gjøre sidene tilgjengelige og anvendelige for dem som søker informasjon og planlegger sin reise, og hensiktsmessige for bedriftene i destinasjonen. En problemstilling er at utvikling i teknologi nå ikke nødvendigvis fremmer destinasjonens webportal først og fremst. Google er en av de største søkemotorer i dag, og brukes aktivt for individuelle å oppnå informasjon om destinasjoner. Hvis destinasjoner ønsker å bli prioritert på ulike søkemotorer kan det faktisk kreve at de bruker midler på å kjøpe seg prioriteringsplass.
- *Koordinering av reiselivsnæringen(e):* Dette dreier seg for det første om å skape, produsere og gjennomføre markedsføringstiltak som kommer aktører i destinasjonen til gode. Det kan være å produsere brosjyrer eller kataloger eller å initiere og drive frem prosjekter, rettet mot bestemte segmenter og produsentgrupper, som for eksempel fisketurisme, vinterturisme eller pilegrimsreiser. For det andre dreier koordineringen seg om å skape arenaer der reiselivsaktører møtes, får inspirasjon og hvor kontakter opprettes, ofte gjennom å arrangere møter og konferanser. For det tredje dreier det seg om å etablere bedre produksjons – eller informasjonssystemer for aktørene i en destinasjon, for eksempel felles opplegg for hjemmesider, felles bookingsystem eller liknende. For det fjerde er det viktig å koordinere aktørene i forhold til omgivelsene og få til samhandlinger overfor myndigheter og andre næringer.
- *Planlegging og strategiutvikling:* De fleste destinasjonsselskaper bedriver en viss form for planlegging. Eksempler er utarbeidelse av markeds og strategiplaner. Det synes å gå litt i bølger hvor mye energi som settes inn på å lage strategisk orienterte planer. Ofte er det også noe man gjør i en initierende fase, eller når man søker å gi reiselivssatsingen et løft. For eksempel ble det på 2000 tallet laget såkalte masterplaner både for Narvik by og for regionen Lofoten.

- *Veiledning og kompetanseheving:* Reiselivsnæringen rommer mange små bedrifter, og mange aktører med lav kompetanse eller begrensede erfaringer. Dessuten er den en svært dynamisk næring. Derfor er det alltid behov for kursing, veiledning og utvidelse av eksisterende virksomhet. Da er det greit å ha et sted hvor man kan henvende seg og få drøfte sine ideer eller for eksempel få tips om markeder og markedskanaler
- *Monitorering (overvåking) av produksjon, service og kvalitet:* Det er mange måter å gjøre dette på, og det gjøres mer eller mindre systematisk. Uansett vil det være nytting for næringen at det produseres statistikk om destinasjonen. Ofte dreier dette seg om å abonnere på statistikk som genereres av Statistisk sentralbyrå på bakgrunn av pålagte rapporteringer fra bedriftene. Derigjennom får man opplysninger om antall besøkende, overnattinger og belegg, om endringer over tid og om svingninger gjennom året. For å få mer inngående innsikt i forhold knyttet til service og kvalitet, gjennomfører noen destinasjoner forskningsbaserte spørreundersøkelser omkring ulike service og kvalitetsaspekter blant kundene. Få destinasjoner gjør dette regelmessig. En destinasjon som har gjort dette over en periode, er Svalbard, som første gang gjennomførte en slik undersøkelse i 1995, deretter i 1997, 2000 og 2008. I denne vurderes både destinasjonen generelt og de enkelte bedriftene. Funn som avviker fra det ønskelige, drøftes så med impliserte parter, mens de generelle resultatene offentliggjøres. Det finnes selvsagt også mange bedrifter som gjør slike målinger, men ikke som et styringsverktøy for destinasjonsnivået.
- *Samfunnskontakt:* Destinasjonsselskapene har en viktig oppgave med hensyn til å formidle til destinasjonens innbyggere og politikere betydningen av næringen i form av verdiskaping, sysselsetting, skatteinntekter og andre forhold. Dette er en form for samfunnsmessig internmarkedsføring. For eksempel gir en turismesatsing innbyggerne en del tilbud som de uten turistene ikke ville hatt, både innen bespising, underholdning og kulturformidling. Destinasjonsselskapene bruker både media, brosjyrer og andre virkemidler i dette arbeidet.
- *Finansiering:* En viktig oppgave for et destinasjonsselskap er å skaffe finansiering til drift og aktiviteter. Det har vist seg at dette ofte er et problem, særlig for små destinasjoner der inntektsgrunnlaget er dårlig. Markedsføring er normalt en utgift som skal inn gjennom produksjon.
- *Samarbeid:* Destinasjonsselskapets vilje og måte å samarbeide med andre organisasjoner i regionen er viktig. Det sies at styrken til et destinasjonsselskap ligger i evnen til å samarbeide og jobbe sammen med andre organisasjoner, og det offentlige. En god dialog med

kommunene er nødvendig siden de har makt over mye som berører reiselivet. Et godt samarbeid med det offentlige og andre reiselivsorganisasjoner for samhandling om smarte trekk i forhold til blant annet utbygging og bærekraftighet er viktig for selskapets arbeid

Destinasjonsselskaper produserer egentlig ikke annet enn markedsføring. Gjennom dette kan de få noen inntekter når næringsaktører betaler for å delta i prosjekter og for annonser i kataloger og brosjyrer. Dessuten kan man selge informasjonsmateriell og suvernirer, men for små destinasjoner blir inntektene av dette marginale. En rekke destinasjonsselskaper i Norge har blitt nedlagt fordi inntektsgrunnlaget ikke fantes. (Jacobsen og Viken, 2008)

Dette er ikke en komplett liste og enkelte steder vil man bare prioritere enkelte av punktene. Rammebetingelser, behov, internmarked, og ressurser vil være ulike fra destinasjon til destinasjon, og vil påvirke selskapets aktivitetsstruktur. Selskapets styre har en sentral posisjon i prioriteringsarbeidet, og bør ta spørsmålet om forholdet mellom arbeidsoppgaver og ressurser kontinuerlig. Uansett virker det som at mye står og faller på regionale DMOer i dag, betalingsvillighet fra private medlemmer og kommuner er alfa og omega, og dessverre er det slik at mange DMOer bruker mye ressurser på finansieringsdelen av å holde selskapet i gang.

2.4.1 Generelle utfordringer for destinasjonsselskaper i dag

Destinasjonsselskaper som har blitt styrt på forretningsmessig grunnlag har som regel gått til grunne. Selskapene ble i sin tid opprettet med samme forutsetninger som landsdelsselskapene som gikk til grunne på 90-tallet, etter en politikk som Næringsdepartementet hadde utviklet.

Næringsdepartementet mente at de gamle medlemsorganisasjonene var lite profesjonelle og forretningsmessig orientert, og de fleste destinasjonsselskaper ble opprettet som aksjeselskap. Tanken bak politikken var å styrke reiselivet gjennom kommersialisering. Problemet var at destinasjonsselskapene dog var avhengige av en viss grunnfinansiering fra kommunene eller fylkeskommunen. Hvis disse uteble, gikk også selskapene konkurs. Omkalfatringene på 90-tallet både med tanke på opprettelsen av landsdelsselskapene og nye destinasjonsselskaper var en organisasjonsmessig bommert hvor for lite offentlig grunnfinansiering til fellesoppgavene skaper problemer rammemessig for destinasjonsselskaper den dag i dag.

Det foreligger en uenighet om destinasjonsselskapers rolle i dag: "Skal destinasjonsselskaper betraktes som en form for offentlig infrastruktur, som et forvaltningsapparat eller som en privat næringsvirksomhet eller som noe midt i mellom?" Ligger ansvaret hos myndighetene eller ligger ansvaret hos de private næringsaktører? Som tidligere nevnt, er forankringen på høyeste

politiske/styringshold svakt, sammenlignet med andre næringer. Et spørsmål er om reiselivet har en interesseorganisasjon som er et godt nok talerør inn til de rette fora?

Kommersialisering i destinasjonsselskaper har sjeldent blitt sett positivt på av dens interessenter. Noen destinasjonsselskaper har forsøkt å tenke kreativt og har opprettet sine egne turistrettede produkter, noe som har ført til internkonflikter mellom medlemsorganisasjoner og selskap, da oppfatningen er at selskapet gjør seg til konkurrent med sine medlemmer og at motivasjonen bak arbeidet ikke er for å jobbe med reiselivsmedlemmenes interesse. Dette var en del av problemstillingen da destinasjon Bodø ble begjært konkurs i 2007. Det finnes noen inntektskilder utenom finansiering fra medlemmer og myndigheter som virker å fungere bra, for eksempel: Mange destinasjonsselskaper administrerer elektroniske reservasjonssystemer som selger de produkter som medlemmer tilbyr, hvorpå de tar en del av inntektene som provisjon for drift av bookingsystemet. Samtidig er det mange reiselivsaktører som opererer med egne bookingsystemer, noe som kan skape konflikter.

Allikevel er det de selskaper hvor myndighetene ser fordelene med å finansiere drift som overlever lengst. Eksempler på dette er Nordland Reiseliv og Svalbard reiseliv. "Ofte sliter destinasjonsselskapene også med det indre samholdet. Uenighet om de satsningene man gjør, om hvor stor den årlige medlemskontigenten eller deltakeravgiften skal være, hvor turistinformasjonen skal plasseres, og hvem som skal sitte i styret, har preget hverdagen til mange av selskapene. Slike motsetninger har også ført til at selskapene er vanskelig å lede, og forbruket av ledere har mange steder vært stort." Kanskje må det være slik, tross alt er slike organisasjoner typiske interessekoalisjoner eller interessentsammensetninger, hvor fordelene ved fellesskapet veies opp mot de ulempene det ville føre med seg om en slik organisasjon ikke fantes." (Jacobsen og Viken, 2008: 111) Dette er kanskje en ganske så drastisk påstand. Er det egentlig fordelaktig med stadige utskiftninger av daglige ledere, og vil ikke dette være med på å gjøre destinasjonsselskaper enda mer sårbare?

2.5 Oppsummering

Politiske satsningsvalg på reiselivet på nasjonalt plan på 90-tallet gjør at reiselivet står i en svak posisjon i Norge i dag. Mens andre land opererer med egen turistminister og departement, er kanskje ikke reiselivet som næring eller grunnlaget for utvikling tilstedet på grunn av for lite satsning på reiselivet på nasjonalt plan. Innovasjon Norge i dag det nasjonale DMO, fylkes og landsdelsselskaper er det neste nivået og by og regionale destinasjonsselskaper er det siste nivået

som har blitt diskutert inngående i dette kapitlet. Historisk sett har satsning på reiselivet vært mye bedre enn den vi har i dag.

Dårlig forankring på nasjonalt plan gjør at en på regionalt plan har mange oppgaver som skal ivaretas med marginale ressurser til stedet. Kompetansemessig og oppgavemessig har regionale destinasjonsselskaper store utfordringer og mange av dem går konkurs. Hovedoppgaven til DMOer regionalt kan defineres som markedsføringsarbeid, men de har også oppgaver som for eksempel: Samordning og koordinering av reiselivet, drift av webportal, finansiering, samfunnskontakt og rådgivning.

3. Turisme – et system og nettverk med behov for markedsføring og endringskompetanse

3.1. Turisme og reiseliv som næring og fag

Historisk sett har turisme og reiseliv "alltid" eksistert. "Reisen er et gammelt fenomen. Mennesket har alltid beveget seg." (Jacobsen og Viken, 2008: 15) Funn viser at mennesker dro på sightseeing til Egypt for å se på pyramidene så tidlig som for 3000 år siden. Turisme og reiseliv er derimot et ungt fag og et lite utforsket felt i akademisk sammenheng: "Etter hvert er turisme blitt en tematikk for akademikere innen en rekke fag og emnet er til dels blitt et selvstendig fagområde. Turismen er svært dynamisk, og det er derfor hele tiden nødvendig med ny viten om fasetter ved turisme som fenomen og næring, både for generelle samfunns og næringsinteresser og for ansatte i offentlig forvaltning, politikere og andre interesserte. Fordi turismefaget, om man tillater seg en slik betegnelse, fortsatt er i en tidlig fase, er tilnærmingene mangfoldige og begrepene ofte lite fastlagte." (Jacobsen og Viken, 2008: 14-15) Turisme, eller reiselivsbegrepet, er vanskelig å definere, da det ikke er et enhetlig felt. Feltets mange elementer står imidlertid ofte i et forhold til hverandre. "Derfor er det nærliggende å betrakte reiselivet som et system. Et system er som regel både relativt avgrensede og selvregulerende." (Jacobsen og Viken, s 23)

3.1.1 Reiselivsnæringen som system

"...Tourism does not exist in a vacuum. It can only function smoothly if it shares, cooperates and dialogues effectively with many other sectors of society and of the economy (Ritchie & Crouch, 2003: 150) For å forstå turisme/reiselivsnæringen og dens dynamikk, bør en ha en tilnærming som fokuserer på reiselivet som et system og et nettverk, da den ofte flyter over i andre bransjekategorier og er vanskelig å "avskjære" som et eget "renskåret" felt. Systemer kan være komplekse, og reiseliv er komplisert som næring og som fag. Turisme som næring er vanskelig å avgrense og turisme som

system er intrikat og spenner over et vidt felt. Destinasjonen, eller reisemålet, må ha en del faktorer på plass for å tilrettelegge for reiseliv. Eksempler på dette er den nødvendige fysiske infrastruktur samt samfunnstilgjengelig infrastruktur, for eksempel tilgang til lege, butikk etc.

Her nevnes turisme som fag, men turisme og reiseliv er også et fenomen som berører mange andre typer felt som krever faglig innsyn, forståelse og kompetanse: "The tourism experience is influenced by a range of economic, psychological, societal, technological, legal and political forces." (Ritchie & Crouch, 2003: 151)

Reiseliv som system har i hovedsak 5 hovedelementer:

Turisten: Søker opplevelser.

Reiselivsnæringen: Tilbyr turisten overnatting, bespising, transport, attraksjoner og aktiviteter. Denne delen er todelt: Det kan være tilbud som er utelukkende tiltenkt reisende, mens andre tilbud også kan omfatte vertssamfunnet og dens innbyggere. Myndighetene kan anses å være både kunde, leverandør og finansieringskilde opp mot reiselivet

Næringskontekst: Omfatter reiselivsnæringens nærmeste omgivelser. På den ene siden er myndigheter som pålegger lover, regler og reguleringer. På den andre siden er andre næringer som leverer tjenester til reiselivsbransjen. Myndighetene er både kunde, leverandør og delvis finansieringskilde.

Marked: Markedet er kunder, potensielle kunder og distribusjonssystemet. Disse kan ses på forskjellige nivåer: Lokalt, regionalt, nasjonalt, globalt.

Samfunnet: Samfunnet er den sammenhengen og de omgivelser som aktiviteten turisme foregår i. I denne modellen er det delt inn i fire nivåer: Lokalt, regionalt, nasjonalt, globalt

(Kilde: Jacobsen og Viken, 2008: 24)

Selv om modellen virker litt statisk, er det egentlig ikke slik i virkeligheten. Reiselivssystemet i seg selv er meget dynamisk og i stadig endring. Endringer i rammeforhold i et av elementene vil skape endringer i mange av de andre elementene.

3.1.2 Reiselivsnæring og nettverksteori

“As the tourism system becomes increasingly fragmented and volatile its stakeholders are pressured to adapt collaboration principles to everyday practice, particularly in the planning and marketing areas.” (D’angella & Og, 2008: 431) Reiseliv som system og nettverk er tett relatert til hverandre og bør sees i sammenheng. Begrepene samarbeid og nettverk er også tett relatert til hverandre og etablerte nettverk er et utgangspunkt for samarbeid. Teori om nettverk og dens dynamikk har mange utgangspunkt og perspektiver. Opprinnelig kommer begrepet nettverk fra sosiologi.

”Nettverk må studeres med basis i struktur, relasjoner, posisjoner og prosesser der nettverkets struktur blir til gjennom gjensidig avhengighet mellom aktører.” (Furre et al, 2008: 15) Relasjonene i nettverket er de som skaper selve nettverket. Relasjonene kan deles i to hovedkategorier: ”Den ene er primærrelasjoner, som for eksempel vareleveranser, tjenesteproduksjon og pengestrømmer. Den andre er sekundærrelasjoner som for eksempel utveksling av informasjon, utvikling av felleskap og vennskap, tilrettelegging for og skaping av læring.” (Solem og Pettersen, 2004 i Furre et al, 2008: 15) Nettverkene fungerer som foranderlige systemer, det må foreligge en gjensidig avhengighet mellom aktører og det grunnleggende prinsippet i nettverk er at relasjoner er basert på tillit. Med andre ord vil et nettverk som ikke baserer seg på tillit som det grunnleggende element ikke kunne fungere. Relasjonsfremmende evner vil være viktig i nettverksbygging. Evner som sosial trygghet, sosial kapasitet, aktiv kommunikasjon og bevissthet rundt initiativ til dialog er viktige i relasjonsbygging (Spurkeland, 2009). Destinasjonsselskaper i dag har kanskje ikke definert hvilke relasjoner som skal bygges mellom organisasjonen og medlemmer. Er det primær - eller sekundærrelasjoner, eller er det kanskje begge deler alt etter hvilke medlemmer og hvilken personlig kjemi eller tillit som er til stede?

Nødvendigheten for å samarbeide og knytte kontakter er av stor betydning for å oppnå vekst i næringen og konkurransefordeler i markedet. Uten denne tenkingen vil enkeltbedrifter være meget sårbare. Relasjonene i et nettverk er mange. En hotellbedrift opererer for eksempel både i forhold til markeder generelt, turoperatører, reiselivsorganisasjoner og myndigheter. Markedet påvirker myndighetenes holdning, attraksjonsutvikling, reisemålsorganisering og liknende. Slike samarbeid kan betegnes som vertikalt. Vertikalt samarbeid foregår mellom aktører på forskjellige nivå i næringskjeden (Qvenhild og Ringstad, 2001) Et eksempel fra Lofoten på horisontalt samarbeid, er ordningen mellom en souvenirbutikk lokalisert i Leknes havn, et lokalt transportselskap og et guideserviceselskap for cruise. Disse organiserte sommeren 2009 en shuttlebussordning som driftsmessig gikk i godt overskudd etter endt sesong (Lofotposten, oktober 2009). ”Horisontalt samarbeid kan være mellom aktører som har lik type virksomhet(...) Samarbeid kan være mellom

aktører som har lik type virksomhet, og er da ofte for å oppnå en større bredde innen sitt eget marked.” (Qvenhild og Ringstad, 2001: 12)

Den relasjonelle verdien i samarbeid er omtalt av Dyer og Singh (1998) som relasjonell rente. Den består av 4 hoveddeler: Relasjonsspesifikke investeringer, kunnskapsdelende rutiner, komplementære rutiner og effektiv ledelse. Et kvalitetsmessig godt samarbeid basert på disse hoveddelene vil kunne skape verdifulle nettverk som kan skape konkurransefordeler i markedet. Relasjonell rente kan også forstås som en verdi som oppstår mellom bedrifter gjennom samarbeid. Den knytter nettverk tettere sammen. Soliditeten i slike nettverk krever kontinuerlig kommunikasjon og vedlikehold.

3.1.3 Formaliserte reiselivsnettverk

Uformelle, formelle og sosiale nettverk er antatt å være en viktig faktor for bedrifter i alle næringer, men markedsteori og nettverkstenkning er sentralt i reiselivs faget. ”Reiselivet er et godt eksempel på en sektor med nettverksstyring. Myndighetene inngår i mer eller mindre formaliserte nettverk med stor betydning for markeds – og næringsutviklingen i reiselivet. Et eksempel på et formalisert vertikalt samarbeid er det samarbeid som finner sted innenfor destinasjonsselskapsstrukturen (Borch, 2001: 57). Eksempler fra Svalbard og andre destinasjoner viser at en slik samordning av reiselivet og skapelsen av en slik plattform har vist gode resultater i reiselivsutviklingen på destinasjonen.

3.1.4 Nettverk og utvikling i destinasjonsselskaper

”Det sentrale er at nettverkene har en grunnfinansiering i bunn, dette gjør dem i stand til å være mer proaktive og utviklingsorienterte.” (Furre et al, 2008: 11) Grunnfinansiering i reiselivsnettverk er som tidligere nevnt et sentralt problem og har konsekvenser i forhold til tilgang på kapasitet og ressurser, og kan være en utfordring for langsiktig arbeid i slike nettverk. ”En generell lærdom fra nettverksstudiene er at den politiske ledelsesrollen og den politiske oppbakning er viktig for nettverkets suksess. Helst skal det være politisk oppbakning på høyt nivå gjennom byrådsleder eller ordfører.” (Furre et al, 2008: 11) Politisk støtte, både gjennom en forståelse for viktigheten av at slike nettverk finnes, samt en villighet til å finansiere slike selskaper, vil være imperativt for å kunne skaffe til veie nødvendig grunnfinansiering, med tanke på hvordan styringssystemet er i Norge i dag.

”Videre viser nettverksstudiene at den lokale forankring er viktig for nettverkens funksjonalitet. En faktor som det er svært viktig å understreke er at ildsjeler generelt spiller en avgjørende rolle for arbeidene i nettverkene.” (Furre et al, 2008: 12) Relasjoner i nettverk er personavhengige, og det er

derfor en utfordring å opprettholde nettverkene over tid. Dette vil si at det i destinasjonsselskaper med lite ansatte og få "nøkkelpersoner" kan kreve store ressurser å bygge opp relasjoner i nettverket på nytt når en ny person kommer inn bedriften.

Et paradoks i reiselivsfeltet er dets kompleksitet, mens det samtidig er behov for nettverk og stadig relasjonsbygging mellom aktører. Spesielt vertikale nettverk vil nok finne en utfordring i å finne et felles interessefelt. En attraktiv destinasjon er et resultat av felles samhandling, tilrettelegging av infrastruktur og felles profilmarkedsføring. Alle disse krever et godt overordnet og samlet nettverk. En undersøkelse av Senja som destinasjon (Borch, 2001) konkluderte med at reiselivsaktører på Senja ikke er gode nok på en ressursamordning, dette blant annet fordi de hadde forskjellig innstilling til samarbeid.

3.2 Reiseliv og markedsføringsteori

Markedsføring er en sentral aktivitet i reiselivsnæringen. Middleton (2001) bruker Kotlers definisjon av markedsføring: "The marketing concept holds that the key to achieving organizational goals consists in determining the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions more effectively and efficiently than competition in a way that preserves or enhances the customers' and the society's well being." (Middleton, 2001: 13)

Markedsføring av destinasjoner er i litteraturen ansett som DMOer sin hovedoppgave. Kompetanse og kunnskap om markedsføring i destinasjonsselskaper er derfor en av grunnpilarene for å oppnå konkurransefortrinn og vekst i reiselivet. DMOer fokuserer i hovedsak på utadrettet profilmarkedsføring.

Markedsføringsarbeid er ressurs og kompetansekrevende, og ikke minst kostnadskrevende. Storskalabedrifter som Hertz Car Rentals og Hilton Hotels har slagkraft til å markedsføre seg globalt, men behovet for DMOer i markedsføringssammenheng er viktig å understreke. Det foreligger et stort spenn mellom storskala og såkalte "mikrobedrifter". Reiselivsbedrifter med mindre enn 10 ansatte er ansett som mikrobedrifter, og i Europa på slutten av 90-tallet er det anslått at det fantes nærmere 2,5 million slike bedrifter. "Individually, microbusinesses are insignificant as players in integrated and domestic tourism and recreation. In practice they are ignored in national and regional tourism policy development."(Middleton, 2001: 39) De fleste slike mikrobedrifter har ikke formell organisasjonsutdannelse eller erfaring, og organiserer seg derfor i DMOer som samordner deres interesser innen en felles profil. Storskalaprodusenter dominerer markedsføringen i reiselivet, men en faktor er at de ikke er utelukket reiselivspreget. De små bedriftene er de som utgjør destinasjonen

og gjør den attraktiv, og har en viktig rolle i distriktsnæringen. DMOer sin rolle som utadrettet markedsføringsorganisasjon av destinasjonene er derfor meget viktig.

Reiselivsmarkedsføring i regi av en DMO har påvirkningskraft, men lite kontroll. Det fins segmenter i markedet som DMOer ikke har mulighet til å jobbe ut mot og måle effekt av. Et "mørketall" som er vanskelig å måle, er besøkende slektninger og venner. Her er det antatt at DMOers markedsføringsaktiviteter har liten verdi. Profilmarkedsføring er generelt vanskelig å måle og kontrollere. Da er direkte produktmarkedsføring mer effektivt.

Eksempler på markedsføringsaktiviteter i en DMO, og tilrettelegging for bedrifter for å markedsføre sine produkter: (Middleton, 2001)

- Statistikk, måling og undersøkelser "customer satisfaction"
- Arrangering og tilrettelegging samt deltakelse på workshops og messer
- Utarbeidelse av helhetlige produktpresentasjoner og brosjyrer – markedsføringsmaterieill
- Markedsføringskampanjer og presse - og visningsturer
- Etablering og drift av booking og informasjonssystemer
- Økonomisk støtte til produktutvikling, tilrettelegging for reiselivsutvikling, rådgivningsfunksjon for industrien

3.3 Organisering og effektive strategiske valg i DMOer

Turisme og reiseliv er stor business i verden. Det er anslått at 6 % av verdens bruttoprodukt er reiselivsrettet (Holloway, 2001). Ritchie og Crouch (2003: 152) sier blant annet følgende: "...we can see that successful tourism destination management involves traditional economic and business management skills balanced with environmental management capabilities. The economic and business skills required are those related to effective resource development and deployment." Kravene til DMOer med tanke på deres kompetanse og overordnede rolle for reiselivets positive utvikling og vekst i en destinasjon er kanskje høye med tanke på de rammebetingelser de besitter i dag. Samtidig er reiselivet som næring og dens karakteristikk komplekst og vanskelig å forstå. DMOen er ofte den eneste eller den mest viktige organisasjon, med det bredeste mandat for å oppnå konkurransefordeler for den regionale destinasjonen (Ritchie og Crouch, 2003)

Kravene til reiselivsbedrifter og DMOer og kvalitet i leveranse og kompetanse er stadig økende. Konkurransenintensiteten og teknologi og generell globalisering skaper utfordringer. I Norge er rammevilkårene stramme for DMOer i forhold til tilgang på ressurser generelt sett. Teori om dynamiske kapabiliteter utfordrer ressursbasert teori ved at den tar mer hensyn til endringer i bedriftens omgivelser og rammevilkår. Endringsdyktighet er kanskje en av de viktigste evnene DMOer bør ha for å kunne overleve slike rammebetingelser. Dette er også kjent som dynamisk kapabilitet, og er definert som "evnen til å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å tilpasse seg hurtige endringer i omgivelsene." (www.forskning.no) DMOer bør vurdere om de innehar slike evner for lett å kunne tilpasse seg behov som oppstår. Dynamiske kapabiliteter har tre hovedprinsipper:

- Evnen til å lære raskt og bygge strategiske eiendeler.
- Disse strategiske eiendelene, som for eksempel kunnskap og teknologi, må integreres i organisasjonen.
- Eksisterende strategiske eiendeler må kunne endres eller rekonfigureres.

(www.forskning.no)

Viten og forskning rundt dynamiske kapabiliteter er ny. Den har oppstått over de siste år, der opplevelsen er at omgivelsene stadig blir mer og mer dynamiske og uforutsigbare (Lier Madsen, 2007). DMOer i Norge i dag bør vurdere sine dynamiske kapabiliteter. Med utfordringer på finansieringssiden og stadige endringer i krav fra interessenter er det viktig å kunne tilpasse seg når behovet oppstår.

3.4 Oppsummering

Reiseliv som næring er et system som favner vidt. Oppgavene innenfor reiselivsaktiviteter er mange, og det er her blitt beskrevet hvordan reiselivet er som system og nødvendigheten av å knytte nettverk. Nettverksteori er sentralt i reiselivet og DMOer er eksempler på vertikale nettverk som jobber overordnet for reiselivets interessenter, i hovedsak med markedsføring. Det er foretatt en innføring i markedsteori og har blitt vist eksempler fra typer markedsføringsaktiviteter som DMOer jobber med i dag. Det har blitt presentert en innføring i betydningen av dynamiske kapabiliteter i DMOer. Dette er en "ny" vitenskap som har oppstått i en verden som virker å være i stadig mer uforutsigbar og utfordrende for enhver bedrift.

4. Reiselivet i Lofoten og Destination Lofoten

Denne oppgavens formål er å ta for seg et kasusstudie av Destination Lofoten (heretter DL) og dens medlemsbedrifter i form av kvalitative undersøkelser. Herunder følger en beskrivelse av hvordan reiselivet generelt og i Lofoten har utviklet seg over årene og reiselivet slik det foreligger som næring i dag. Videre beskriver dette kapitlet DLs historikk samt dagens virke og oppgaver.

4.1 Reiselivet og dens utvikling

”Turisme har de siste tiårene vært en av verdens kraftigst voksende næringer, men for første gang siden 2003 faller nå den globale turismen. Den samme trenden ser man i Norge og i Nord-Norge. ”Nedgangskonjunktorene, finanskrisen og svineinfluensaen er de viktigste årsakene til den globale tilbakegangen.” (Norsk konjunkturbarometer, 2009 www.kbnn.no) Nordland og Lofoten opplevde dog til forskjell vekst i 2009. Forskjellen var en nedgang i internasjonale besøk, mens det var en oppgang i besøkende fra Norge. Nord-Norge har den største andel av turistproduksjonen i landet, med unntak av Akershus hvor Gardermoen er hovedbidraget. Den totale verdiskapningen av reiselivet er størst i Nordland og Akershus. Analyse innen ringvirkninger viser også at produksjon i reiselivsnæringene gir betydelig større sysselsettingsringvirkninger enn gjennomsnittet av andre næringer. Utfordringen i dag ligger iflg. Norsk konjunkturbarometer i valg av mest hensiktsmessig struktur for reiselivets markedsrettete utviklingsarbeid i regionen Nord-Norge. Det har i landets reiselivsorganer, kommuner og fylker dukket opp et behov for en løpende kunnskapsbasert vurdering av hvordan reiselivets knappe kapital og kompetanseressurser best skal forvaltes (www.kbnn.no).

Lofoten står i en særstilling når det gjelder sin attraksjonskraft, da den har en ”nådegave” gjennom sin særskilte natur (Masterplan for reiselivet i Lofoten, 2006). Tall viser en formidabel utvikling og vekst over de siste år i reiselivsnæringen i Lofoten:

- Totalt 1514 sysselsatte personer i reiselivet i Lofoten i 2007, det er 125 nye helårs arbeidsplasser fra 2000-2008, 60 nye årsverk bare i 2009
- Antall kommersielle gjestedøgn har økt fra 250 000 (2000) til 340 000 (2008) Tilsvarende en økning på over 30 %
- Kun 10 % av helhetlig kapasitet er benyttet
- Antall besøkende til Lofoten vokser kraftigere enn Nord-Norge og Norge for øvrig, det foreligger en stadig økning i markedsandeler

- Beregnet total verdiskapning av reiselivsaktivitet i Lofoten;

2005; NOK 796 millioner

2008; NOK 1,1 milliarder

- Næringsutvikling: Stadig flere reiselivsbedrifter blir helårsåpne, det blir stadig færre kombinasjonsbedrifter (fiske/reiseliv – men noen flere jordbruk/reiseliv), større investeringer og bedret økonomisk bærekraft som igjen har ringvirkninger for en økt kompetanse og profesjonalitet.
- Utviklingen viser en fordeling av turiststrømmen per måned som er relativt konstant

Lofoten er altså i en særstilling sammenliknet med andre destinasjoner. Det er interessant å se at utviklingen viser en vekst til og med i nedgangstider, og indikerer en stabil attraksjonskraft. Og potensialet ligger som for alle destinasjoner i å utvikle helårsaktiviteter. Med helårsdrift vil personalressursene stabilisere seg, kompetansen høynes og næringsliv og samfunn styrkes.

4.2 Destination Lofoten AS

DL er det regionale salgs- og markedsføringsselskapet for Lofoten. Selskapets formål er som følger: ”Markedsføre, selge og informere om Lofotens reiselivstilbud. Destination Lofoten skal også delta i utviklingen og samordningen av Lofotens reiselivsprodukter, samt ivareta vertskaps- og informasjonsfunksjoner for kommunene i regionen. Selskapet kan også delta i andre selskaper med relevant virksomhet.” (Vedtekter, DLs generalforsamling, 27.05.2003)

Selskapet ble stiftet i 1992 og dets drift finansieres gjennom serviceavtaler med kommuner og bedrifter, markedsaktiviteter og prosjektmidler. Den totale omsetning i 2008 var på NOK 5,9 millioner. Selskapet har nærmere 150 medlemsbedrifter fordelt på kommuner, reiselivsaktører og en håndfull private bedrifter både i og utenfor Lofoten. Selskapets finansiering består av bidrag fra kommuner (826000,-) og næringsliv (931000,-) som gir faste inntekter på 1 757 000,-. I tillegg finansierer selskapet aktiviteter som markedsfører produkter gjennom eksempelvis kr. 5900,- for oppføring i Lofoten Info-Guide. Disse produktspesifikke markedsaktivitetene er selvfinansierende. Ifølge faste utgifter for kontor, administrasjon, webtjeneste etc. gir dette rom for 2,5 årsverk.

Selskapet består i dag av fire faste ansatte. Jan Rune Yanni Vikan er daglig leder har ansvaret for daglig drift og ledelse av selskapet. Hans oppgave er også å lede utviklingsarbeidet for Lofoten som reisemål, styrke samarbeidet med naboregionene samt sikre en god dialog mellom privat og offentlig

virksomhet. Produktansvarlig har ansvaret for online-booking, opprettholdelse av dialogen med bedriftene, ansvaret for å koordinere og kartlegge produkter samt brosjyreutarbeidelse. Markedsansvarlig tar seg av presse og media, oppfølging av markedsføringen, visningsturer og koordinering av markedsføringen mellom bedriftene. Den fjerde ansatte har ansvaret for regnskapet og henvendelser per telefon og e-post samt turistinformasjonen. DL har et styre der reiselivsnæringen er god representert.

4.2.1 DLs oppgaver i dag

Destination Lofoten har 3 hovedoppgaver. Disse er utviklet med selskapets formål som utgangspunkt:

Informasjon og vertskap: Svarer på spørsmål per telefon og e-post. Informerer via reiselivsportalen www.lofoten.info. Produktpresentasjoner og redaksjonelt stoff til www.visitnordland.no og www.visitnorway.com. Produksjon og distribusjon av Lofoten Info -Guide (produktmanual). Nyhetsbrev til medlemmer, turoperatører og øvrige samarbeidspartnere. Innhenting av informasjon fra hele Lofoten; reiseliv, kultur, idrett, festivaler. Planlegger og gjennomfører visningsturer. DL er også ansvarlig for turistinformasjonen i Vågan kommune.

Markedsføring og salg: Messedeltagelser Norge; Reiseliv, Norwegian Travel Workshop, Sverige; Turmässan, Tyskland; Internationale Grüne Woche, Internationale TourismusBörse, Italia; Innovasjon Norges Italienske Workshop, Storbritannia; World Travel Market og Nederland; Vakantijebeurs. Presseturer; 38 presseturer i 2008, over 40 hittil i 2009 der beregnet verdi av redaksjonell omtale er satt til over 90 millioner kroner (2008). Visningsturer for turoperatører /reisearrangører. Norwegian Travel Workshop2009 ble arrangert i Lofoten, med 400 kjøpere av norske reiselivsprodukter. Brosjyreproduksjon inkluderer Lofoten Info – Guide, opplag på 90 000 på 6 språk og Nordland Ferieguide, opplag på 180 000 på 9 språk.

DL gjennomfører webredaksjon og er innehaver av den offisielle webportalen til Lofoten, hvor de teller mer enn 200 000 unike brukere hvert år. Online bookingtjeneste er et resultat av BIT prosjektet og kan vise til 1100 bookinger i 2008 og hvor ca 4000 bookinger forventes i 2010. Annonsering i samarbeid med bedrifter i ukeblader, magasiner, reiseguides, for eksempel National Geographic Traveller, Norgeskampanjen m.fl

Utvikling og samordning: Tilbyr rådgivning, nettverksbygging og kompetanseheving for medlemsbedrifter. DL gjennomfører faglige og sosiale samlinger og er arrangør / medarrangør på utvalgte messer og konferanser. The Best of the Arctic er etablert som fast nettverkssamarbeid

(www.tbota.com). BIT Reiseliv – et prosjekt for utvikling av IT-løsninger for reiselivet er et pågående prosjekt.

Masterplanen for Reisemålsutvikling 2015 ble politisk vedtatt i alle kommuner i 2006. DL har hovedansvar for gjennomføring, men mangler pr. dags dato midler til gjennomføring av fase 3, fra ord til handling. Med assistanse av DL har dog bedrifter satt i gang egne nettverk finansiert av bedrifter selv, og jobber med markedsføring og videreutvikling av 3 av satsningsområdene som ble politisk vedtatt 3 år tilbake:

- LofotenMat BA (mat)
- Lofoten Vinter (sesongforlengelse)
- Lofoten Cruise Nettverk SA (cruiseindustrien)

DL er aktivt involvert i disse organisasjonene og holder tett dialog med disse.

(kilder: www.lofoten.info, aktiviteter: presentasjon om DL, Jan Rune Yanni Vikan, 2009 og ekspertintervju med daglig leder Jan Rune Yanni Vikan 07.11.2009)

For å trekke paralleller og sammenlikne opp mot de oppgaver som er beskrevet i litteraturen virker DL å dekke mange av de nevnte vanligste oppgaver for DMOer. Det foreligger som sagt ingen klar mal på hvordan et destinasjonsselskap skal drives, men selskapet bør være dynamisk nok til å tilpasse seg behovene som foreligger for overordnet samordning ut i fra de rammebetingelser de jobber i.

Med tanke på oppgaver som ikke aktivt blir gjennomført virker det som om det ikke er nedlagt rutiner for måling av service og kvalitet. Mange arbeidsoppgaver dukker også opp i tidsavgrensede faser, som prosjekter. Et eksempel på et større prosjekt i regi av DL er utarbeidelsen av masterplanen for reiselivet 2015, en meget omfattende plan som inneholder grunnarbeid i forhold til reiselivets oppbygging og betydning i Lofoten. (Masterplan for Lofoten som reisemål mot 2015,2006)

4.2.2 Fokus fremover for DL - arbeidsoppgaver

Oppgavene og planene for DL er mange. Først og fremst vil der jobbes med å sikre finansieringen. DL har per i dag finansiering til 2,5 årsverk og ingen markeds - eller utviklingsmidler og det brukes derfor en del ressurser på å sikre en bedre inntekt, deriblant er nøkkelen til serviceavgift til medlemmer endret samt at kommunene behandler forslag til ny fordelingsnøkkel og økt finansiering per tiden.

Det vil være et fokus på å få gjennomført og revidert Masterplan for reiselivet i Lofoten samt å besørge flere prosjekter i bedriftsnettverk. DL ønsker også å etablere en funksjon som koordinerer kompetanseheving innen markedsføring, bedriftsøkonomi og vertskap. Kompetansedelen er ansett som viktig. Videre nevnes også følgende punkter:

- Utarbeide kommunikasjonsplattform for å gjøre markedsføring og merkevarebygging tydeligere
- Videreutvikle webplattformen for å øke synlighet i markedene
- Implementere oppdaterte systemer for markedsføring
- Brukerskapt innhold på internett, mobilkompatibilitet, interaktive kart

(kilde: presentasjon om DL, Jan Rune Yanni Vikan, 2009)

Et interessant prosjekt som skal startes opp i 2010 gjennom DL, er "fellesgodefinansieringsprosjektet". Bakgrunn og problemstilling for prosjektet er at Lofoten i utgangspunktet er en naturbasert attraksjon hvor mange av godene er frie og "produktene" er gratis. "...De midlene som skal til for å gi disse attraksjonene den nødvendige tilrettelegging faller utenfor reiselivet økonomiske verdikjede. Det vil si at turistenes opplevelsesmessige verdikjede ikke samsvarer med den økonomiske." (Masterplanen for Lofoten som reisemål: 2006, punkt 5.11) Denne problemstillingen er langt fra unik og det er nå valgt ut 6 piloter/destinasjoner som skal gjennomføre prosjekt for fellesgodefinansiering, deriblant Lofoten. Prinsippet er at det skal innføres "turistskatt", for eksempel at for hver solgte fergebillett eller hotellovernatting skal det tilbakeføres kroner som igjen ivaretar disse såkalte fellesgodene. Det er forelagt noen rammer for definering av fellesgoder i prosjektmandatet som blant annet ivaretar drift av turistinformasjoner og destinasjonsselskapet i framtiden (www.lofoten.info). Dette kan bli interessant med tanke på de rammebetingelser som DL jobber ut fra i dag. Forventningene er at et slikt fond årlig vil generere mellom 10 og 50 millioner kroner. (Samtale med daglig leder Jan Rune Yanni Vikan – 11 desember 2009)

4.2.3 Serviceavtalen

Serviceavtalen fornyes hvert år og inneholder en oversikt over forpliktelser DL har overfor sine medlemmer og vice versa. DL informerer i denne avtalen fordelingen av forpliktelser mellom medlem og selskap. Her informeres om workshops, medlemsmøter, kompetansetiltak, tilgang til bransjenettsted, sosiale sammenkomster, foredrag, tilgang til markedsføringsaktiviteter og kampanjer samt hvilke satser som gjelder. DL skriver også kort om deres eget produkt:

- Presse og visningsturer og tilrettelegging for dette
- Webportalen
- Redaksjonelt stoff til hjemmesider for Nordland reiseliv og VisitNorway
- Produksjon av tekst og bilder til kampanjer i samarbeid med aktører som Nordland Reiseliv og Innovasjon Norge
- Nyhetsbrev
- Vedlikehold av kundedatabase
- Gjennomføring av utviklingsprosjekter for reiselivet i Lofoten
- Veiledning og rådgivning blant medlemsbedrifter

4.3 Oppsummering

Lofoten står i en særstilling gjennom sin attraksjonskraft. I en verden hvor de fleste destinasjoner opplever nedgang har Lofoten hatt økt aktivitet på reiselivssiden, også i 2009. DL er det regionale DMO i Lofoten. Deres oppgaver er definert i tre hoveddeler: informasjon og vertskap, markedsføring og salg samt utvikling og samordning. DLs arbeidsoppgaver sammenliknet med litteraturens beskrivelser av oppgaver til DMOer stort sett matchende, men det er diskutert om ikke noen oppgaver er best ivaretatt i tidsbegrensede faser og gjennom prosjekter. Med dårlige rammebetingelser og krav til dynamisk kapabilitet tvinges nok DMOer generelt til å ikke kunne ha daglig oppfølging med alle oppgaver. DL har også ambisjoner fremover for å ivareta de oppgaver som ligger i masterplanen for reiselivet samt andre prosjekter. Imidlertid jobbes det nå mye med å oppnå en bedre grunnfinansiering av selskapet. Et spennende pilotprosjekt for 2010 er "fellesgodefinansieringsprosjektet".

5. Metode

”Samfunnsvitenskapelig metode omfatter både organisering og tolkning av data som hjelper oss til å få en bedre forståelse av samfunnet” (White Riley, 1963 i Holme og Solvang, årstall: 14) ”Metode er således et redskap, en framgangsmåte for å løse problemer og komme fram til ny erkjennelse.” (Holme og Solvang, 1996: 14)

Formålet med undersøkelsene i denne oppgaven er gjennom kvalitative undersøkelser å finne og drøfte mulige nye erkjennelser. Resultatene vil fokusere på om DL s medlemmers forventninger til det arbeidet de gjennomfører per i dag stemmer overens med det arbeidet DL faktisk gjennomfører, samt undersøke om det foreligger gode løsninger i et mulig spenn i fellesforståelsen. For å oppnå dette må en ha god innsikt og forståelse for hva som kreves for å oppnå en så objektiv og kritisk gjennomføring av undersøkelsene som mulig.

Utfordringen ligger i å gjennomføre både et omfattende forarbeid, slik at det foreligger en god forforståelse av hva problemstillingen dreier seg om (hvilke faktorer som spiller inn, rammebetingelser og oppbygging rundt dette), og å gjennomføre undersøkelser som avslører den kunnskap som er nødvendig for å kunne finne sanne erkjennelser, samt anbefalinger på problemstillingen som foreligger i utgangspunktet. Metodevalg er her grunnleggende. Valg av metode og gjennomføring av undersøkelse bør tas på grunnlag av hva man ønsker å finne ut. Valg av forskningsmetode i oppgaven er kvalitativ.

5.1 Kvalitativ metode

Metode er å følge en bestemt vei mot et mål. ”Samfunnsvitenskapelig metode er hvordan en går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan en analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss.” (Kristoffersen, Johannessen, Tufte, 2005: 402) I utgangspunktet har en to metoder: Kvantitativ eller kvalitativ. Kvantitativ metode tar for seg et datasett, et større antall objekter som gjennomfører en undersøkelse hvor det er mulig å måle resultater i tall, å kunne kvantifisere disse tallene og bruke dem i statistikk som gir indikasjoner på resultater som kan besvare problemstillingen. Kvalitativ metode kan ikke måles i samme grad. Kvalitativ data er som oftest kortere og lengre tekster som bearbeides ved å få fram meningsinnholdet: ”Kvalitative metoder innebærer liten grad av formalisering. Metoden har primært et siktemål om å skape forståelse. Derimot er en ikke opptatt av å prøve om data er generelt gyldige. Det sentrale blir at en gjennom ulike problemer for innsamling av data makter å skape en dypere forståelse for det problemkomplekset en studerer, og hvilken totalsammenheng dette står i. Metoden er kjennetegnet ved nærhet til datakilden.” (Holme og Solvang, 1996: 15)

Forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode er at en kan gå mer i dybden av problemstilling med kvalitativ forskning. "Det er den intervjuede som selv skal gi uttrykk for sine meninger – i den rekkefølge og på den måte han selv vil. Prisen en må betale for dette er at analysen av data blir langt mer komplisert. En får data som ikke kan omformes til tallstørrelser (som i kvantitative undersøkelser), og ikke kan avleveres på en datamaskin." (Holme og Solvang, 1996: 25) Kvalitativ data foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilde. Det optimale for å belyse en problemstilling er hvis en kan gjennomføre en kombinasjon av både kvantitativ og kvalitativ metode.

5.1.1 Sanne erkjennelser

Målet er å finne sanne erkjennelser, erkjennelser som er så lik virkeligheten som overhodet mulig. For å oppnå dette er det viktig å påpeke og synliggjøre svakheter ved ens egen forskning, og de begrensninger undersøkelsene en selv gjennomfører har. De mangler som en selv finner i sin forskning, eller mulige andre problemstillinger som dukker opp underveis, kan være et godt grunnlag for å gjennomføre videre forskning og utvikling. Holme og Solvang (årstall) legger til grunn følgende grunnkrav for å få gjennomført en god metode:

- 1: Vi må ha samsvar med den virkeligheten vi undersøker
- 2: Det må skje en systematisk utvelging av data
- 3: Vi må ha mest mulig nøyaktig bruk av data
- 4: Resultatene må presenteres på en slik måte at det åpner for kontroll, etterprøving og kritikk
- 5: Resultatene må åpne for en ny erkjennelse av de samfunnsforholdene en står overfor, og slik gi grunnlag for videre forsknings - og utviklingsarbeid, og for økt erkjennelse.

(Holme og Solvang, 1996: 15)

"Tilværelsen for hver enkelt av oss blir i stadig større grad preget av strømmen av informasjon. En blir til enhver tid konfrontert med den problemfylte verden som omgir oss." (Holme og Solvang, 1996:

31) Samfunnet i seg selv er i stadig endring og meget komplekst. Dette gjelder i alle tenkelige sammenhenger. Gjennom hele forskningsprosessen er det viktig å stille seg følgende spørsmål:

- Er kunnskapen jeg tilegner meg holdbar, er den sann?
- Ligger det forutsetninger bakom disse kunnskapene som absolutt bør bli gjenstand for diskusjon?
- Hva innebærer eventuelt disse forutsetningene?

Forskningsprosessen kan ha mange forløp. Dette avhenger selvfølgelig av hva man prøver å finne ut av. Utfordringen ligger i å finne den rette individuelle problemstillingen. Kapasitet og ressurser koblet

opp mot den tid man har tilgjengelig må samsvare. En problemstilling kan mange ganger endres dess mer man undersøker saken. Det er alltid en utfordring å favne alle problemstillinger som et tema reiser, derfor utvikler temaet og problemstillingen seg ofte gjennom hele forskningsprosessen. Formålet må alltid uansett være å kunne besvare den problemstillingen en har på best mulig måte, hvor en kan finne erkjennelser som er nærmest den virkelige verden, det sanne.

5.1.2 Kvalitative forskningsintervju

Inngående kjennskap til teknikker og forvitenskap om gjennomføring av intervjuer i en kvalitativ forskningsprosess er en viktig del av jobben for å oppnå så sanne erkjennelser som overhodet mulig. Mange mener vi har beveget oss inn i et intervjusamfunn; debatter og programmer på tv har mer og mer intervjufokus, det har blitt underholdning. Talkshows sendes i beste sendetid – der personer som oftest sitter ansikt til ansikt og intervjuerens mål er å avsløre den andre personens "sanne jeg". "Kvalitative metoder – som spenner fra deltakende observasjon, via intervjuer, til diskursanalyse – er siden 1980-årene blitt viktige i samfunnsforskningen. Det raskt stigende antall bøker om kvalitativ forskning er et signal om denne utviklingen. (Kvale og Brinkmann, 2009: 30)

Intervjuundersøkelser skal gi verdifull informasjon for å belyse en problemstilling. Den krever nøye planlegging. "I en intervjusamtale stiller forskeren spørsmål og lytter til hva folk selv forteller om livsverdenen sin." (Kvale og Brinkmann, 2009: 19) "Forskningsintervjuet innebærer en kultivering av samtaleferdigheter, ferdigheter som de fleste av oss allerede besitter i kraft av vår evne til å stille spørsmål." (Kvale og Brinkmann, 2009: 21) Hovedmålet i et forskningsintervju er alltid å produsere kunnskap, sann kunnskap. Gode kvalitative forskere krever en ting; erfaring. Det å intervju avhenger av intervjuerens praktiske ferdigheter og personlige vurderinger. Et intervju følger ikke eksplisitte trinn i en regelstyrt metode. Man lærer seg intervjuferdighetene ved å intervju. Intervjuets kvalitet måles ut fra styrken og verdien av den kunnskapen som produseres.

Prinsipper under et forskningsintervju er ikke de samme som det å føre en samtale i hverdagen. Forskeren er lytteren, som skal observere og stille spørsmål uten at de er ledende mot en underliggende mening, eller påvirke gjennom å bidra med egne meninger. Objektivitet er viktig, og en bevissthet rundt å få fram alle sider av et spørsmål: "Temaet for intervjuet gis av intervjueren som også kritisk følger opp intervjupersonens svar på spørsmålene. (Kvale og Brinkmann, 2009: 23) Spørsmålene og hvordan man stiller spørsmålene er derfor også veldig viktig. I Kvale og Brinkmann (2009) er det beskrevet 12 aspekter ved det kvalitative forskningsintervjuet:

- Livsverden: Temaet for det kvalitative forskningsintervjuet er den intervjuedes livsverden og hans/hennes forhold til den

- Mening: Intervjuet har som formål å tolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Intervjueren registrerer og fortolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på
- Kvalitativt: Intervjuet har som mål å innhente kvalitativ kunnskap, gjennom vanlig språkbruk. Det forsøker ikke å kvantifisere
- Deskriptivt: Intervjuet skal samle inn åpne og nyanserte beskrivelser av ulike sider ved intervjupersonens livsverden
- Spesifisitet: Beskrivelser av spesifikke situasjoner og hendelsesforløp innhentes, ikke generelle meninger
- Bevisst naivitet: Intervjueren viser åpenhet overfor nye og uventede fenomener, og unngår ferdigoppsatte kategorier og fortolkningskjemaer
- Fokuseret: Intervjuet fokuserer på bestemte temaer; det er verken stramt, strukturert med standardiserte spørsmål, eller fullstendig "ikke - styrende"
- Tvetydighet: Intervjupersonens uttalelser kan av og til være tvetydige, noe som kan gjenspeile motsetningene i personens livsverden
- Endring: Intervjuprosessen kan gi ny innsikt og bevissthet, og intervjupersonen kan i løpet av intervjuet komme til å endre sine egne beskrivelser og fortolkninger av et tema
- Følsomhet: Ulike intervjuer kan fremkalle ulike uttalelser om det samme intervjutemaet, avhengig av deres følsomhet for og kunnskap om det
- Interpersonlig situasjon: Kunnskapen som innhentes, blir produsert gjennom den interpersonlige interaksjonen i intervjusituasjonen
- Positiv opplevelse: Et vellykket forskningsintervju kan være en verdifull og berikende opplevelse for intervjupersonen, som kan få ny innsikt i sin egen livssituasjon

Forskningsintervjuet har en åpen struktur. Det er ingen satt standard i forhold til gjennomføringen av en slik undersøkelse, men enkelte standardtilnærminger eller faser som kan brukes.

Intervjuundersøkelsen har 7 slike faser. Disse er tematisering, design, intervjuet, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering. (Kvale og Brinkmann, 2009: 113).

5.1.3 Casestudier - en definisjon

Det er mange måter å gjennomføre et kvalitativt studie på. Denne oppgaven tar for seg en casestudie. En casestudie krever en praktisk og kontekstavhengig kunnskap og er en krevende form for forskning (Mahncke et al, 2008). Hovedformålet er å oppnå en dypere forståelse for å kunne finne mangfoldighet og nye perspektiver. Casestudier defineres som følgende: " Et casestudie er en empirisk undersøkelse rettet mot et nåværende fenomen innenfor sin naturlige kontekst – spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst er uklare." (www.ntnu.no)

5.1.4 Etikk

For forskning, som for enhver annen virksomhet i samfunnet i dag, foreligger det visse etiske prinsipper, regler og retningslinjer. Det fins lovverk som omhandler forskningsvirksomhet, blant annet personopplysningsloven. Datatilsynet er en tilsynsmyndighet hvis etiske retningslinjer, regler og lover ikke overholdes i forhold til forskning. "Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Men etikk er ikke bare begrenset til konkrete handlinger. Mange av de måtene vi mennesker direkte eller indirekte kan påvirke hverandre på, reiser etiske spørsmål." (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005: 91)

Problemstillinger av etisk karakter vil ofte dukke opp med en gang forskningen direkte berører mennesker. Eksempler på måter en forsker kan påvirke mennesker som vil sees på som uetisk i forskningsmessig sammenheng er: For nærgående og intime temaer kan være for ubehagelig for deltakere å ville svare på, forskeren kan påvirke den intervjuedes oppfatning av virkeligheten, og forskning på barn har vært under lupen i forhold til hvorvidt det er etisk forsvarlig å gjennomføre dybdeintervjuer eller eksperiment på barn.

Anonymitet settes høyt på agendaen i gjennomføring av dybdeintervjuene i denne oppgaven. Hver og en av de intervjuede informeres tidlig i intervjuprosessen om at deres svar vil være anonymt og at det eneste som kommer fram er hvilken av de tre kategoriene de tilhører. Videre blir de også informert om at hvis noen av uttalelsene de kommer med avslører hvilken direkte bedrift de jobber med, vil det omformuleres for å beskytte deres identitet. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (www.etikkom.no) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. I denne teksten er det 3 type hovedhensyn som enhver forsker plikter å tenke gjennom:

- Retten til selvbestemmelse og autonomi innebærer at de som spørres om å delta, de som deltar og de som har deltatt tidligere i en undersøkelse, skal kunne bestemme over sin deltakelse. Deltaker har mulighet til å trekke seg til enhver tid uten negative konsekvenser.

- Respekten for privatlivets fred vil si at folk skal ha rett til å bestemme hvem de slipper inn i livet sitt og hva som slippes ut av informasjon. Deltakerne skal kunne kontrollere hvorvidt informasjonen om han eller henne skal kunne gjøre tilgjengelig for andre. De må også være sikker på at forskeren ivaretar og bruker opplysningene på en konfidensiell og ikkeidentifiserbar måte med mindre annet er avtalt.
- Vurdering av risiko for skade er meget relevant for medisinsk forskning, men i samfunnsforskning må det vurderes om innsamling av data kan berøre sårbare og følsomme områder som kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen. De som deltar i undersøkelser skal utsettes for minst mulig belastning

(Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005)

Hovedprinsippet i enhver menneskelig relasjon og for enhver forskning som involverer mennesker må uansett være som Holme og Solvang sier i følgende sitat (34): "Respekt for medmennesker er et fundamentalt utgangspunkt for enhver samfunnsforskning."

5.2 Forskningsprosess i oppgaven og fremgangsmåte

Det første en bør søke forståelse for i en forskningsprosess, er den teoretiske delen. Det teoretiske og empiriske er en meget stor del av arbeidet, og i større undersøkelser er den hoveddelen av arbeidet i forskningsprosessen (Holme og Solvang). Den teoretiske delen skal drøftes og perspektiver skal utredes. Dette danner utgangspunktet og grunnlaget for det man prøver å finne ut av i selve undersøkelsene som blir gjennomført, en såkalt forforståelse. Et kritisk perspektiv til opphav av informasjon i teoridelen er viktig. Det er også viktig å kunne finne mest mulig relevant informasjon som kan belyse den problemstillingen som foreligger. Informasjonstilgang gjennom bøker om destinasjonsselskaper i Norge har vært en utfordring å få tak i. Derimot foreligger det en del forskning på det organiserte reiseliv i Norge.

Modell av forskningsprosess i oppgaven er lagt ved som vedlegg nr 3.

5.2.1 Forskningsprosess og metodevalg

Det er en myte at forskningsprosessen er en standard logisk, rasjonell og kronologisk prosess. Den er stadig skiftende, med overraskelser, designendringer og reformuleringer av begreper.

Denne oppgaven vil ta for seg en kvalitativ undersøkelse, gjennom dybdeintervjuer med 12 medlemsbedrifter i DL, systematisk utvalgt basert i 4 kategorier som er klassifisert ved hjelp av tilgang til informasjon om medlemmer i DL. Utgangspunktet vil være å ta for seg forventninger til DL og om hvorvidt det stemmer med de oppgaver som selskapet faktisk jobber med i dag, men et

dybdeintervju vil kanskje kunne avsløre perspektiver på selskapet eksternt som kan gi andre indikasjoner enn de perspektiver en hadde tenkt i utgangspunktet. Akkurat dette er det sterkeste argument for å bruke kvalitativ metode fremfor mer målbart kvantitativ metode med forutbestemte spørsmål.

5.2.2 Kategorier av bedrifter – utvelgelse

Faktorer og kriterier for valg av bedrifter er mange og differensierte, og det er viktig å klare å finne en god spredning, slik at man favner forskjellige perspektiver og utgangspunkt. En av problemstillingene som er uttalt i Jacobsen og Viken (2008) er nettopp det at det er vanskelig å møte interessefeltene og oppnå en felles interesseplattform som er til alles fordel. Geografisk spredning, offentlige og private, små, mellomstore og store bedrifter er eksempler på faktorer som har en viktighet i denne undersøkelsen.

Her er faktorer og kriterier for utvalg av bedrifter:

- Kommuner og det offentlige som medlemmer er ikke tatt med, det er kun private medlemsbedrifter som brukes i forskningen. Tanken er å velge bedrifter som er avhengig av turisme som en del av sitt levebrød.
- Det vil bli gjort et forsøk på å dekke Lofoten på en best mulig geografisk måte. Destination Lofoten har 5 av rundt 150 medlemsbedrifter (inkludert kommuner og privatmedlemmer) på Værøy og Røst. Disse utgjør til sammen 3% av medlemsmassen og utgår derfor fra undersøkelsen. Noen av bedriftene har ikke hovedkontor i Lofoten men er sterke interessenter og er integrert i reiselivet i Lofoten. Disse samt privatpersoner som er medlemmer i DL vil ikke bli brukt i selve undersøkelsene. Grunnen til at privatpersoner velges bort er at disse ikke tilknyttes en bedrift med aktivitet i Lofoten, og grunnen til at de eksterne velges bort er at de ikke har aktivitet, eller at administrasjonen ikke er fysisk til stede i Lofoten under sesong.
- Kategoriene er som følger:
 - 1: Attraksjoner
 - 2: Aktiviteter og transport
 - 3: Overnatting og restaurant/bespisning
- Kommentarer til kategoriindelning: *Attraksjoner* er stedsspesifikke, altså er de knyttet til en lokasjon. Eksempler er museer, gallerier og andre bedrifter som lever av å få betalende

besøkende som kommer i den hensikt å oppleve noe. *Aktiviteter* er bedrifter som ikke nødvendigvis trenger å være knyttet til et sted for å tilby besøkende opplevelser.

Eksempler fra aktiviteter/oplevelser er safari, turistfiske etc. *Transport* er også passet inn under denne kategorien. Transport er bedrifter som driver med transport, dette gjelder både på sjø og landevei. Transport og utleie av transport kan tilpasses hele regionen, til og med brukes i andre regioner. Det samme gjelder også til dels aktivitetene/opplevelsene. Hvor hovedkontoret er basert vil dog spille en rolle for den geografiske fordelingen av undersøkelsene. Overnatting/restaurant brukes sammen fordi mange overnattingssteder også tilbyr mat og bespisning til sine gjester. Eksempel på overnatting er camping, hotellhytter og sjøhus og bed & breakfast. Noen av bedriftene kan også høre til i flere, eller til og med alle kategoriene.

- I hver kategori vil det velges ut to små, en mellomstor og en stor bedrift. Dette så langt det lar seg gjøre, både med tanke på at det er mange nok bedrifter som kan deles inn i "små, mellomstore og store" og at de på best mulig måte dekker Lofoten geografisk. I reiselivet fins det ganske mange små bedrifter sammenlignet med skalaer innen annen industri, derfor vil hvor mye bedriftene betaler i årlig serviceavgift være avgjørende.

Basert på serviceavtaler med DL er inndelingen som følger:

- 1: Små; Omsetning fra 250 000,- til 1 million kroner
- 2: Mellomstore; Omsetning fra 1 million til 16.9 millioner kroner
- 3: Store; Omsetning fra 16.9 millioner til over 100 millioner kroner

- 59% av medlemmene har tilholdssted i Vågan kommune, 20% i Vestvågøy. De resterende 21% er fordelt vestover i Lofoten. Det gjennomføres 12 dybdeintervju. Etter fordelingen vil det derfor gjennomføres 6 forskningsintervjuer i Vågan, 4 på Vestvågøy og 2 i vestre del av Lofoten (en i hver kommune, Flakstad og Moskenes).
- Det velges som sagt ut 4 bedrifter fra hver kategori. Inndelingen vil være 1 stor, 1 mellomstor og 2 små bedrifter. Alle medlemsbedriftene trekkes tilfeldig ut, og fordelingen vil være mest lik den geografiske fordelingen av plasseringen i bedriftene, slik at man får en god spredning. Derfor er også skjønn brukt noe, da å trekke medlemmer kan skape en skjevfordeling. Skjønn må for eksempel brukes for å oppnå en god nok spredning innenfor de valgte kategoriene som for overnatting og restaurant skal dekke rene bespisningssteder, rorbuer/hytteanlegg, campingssteder og hotelldrift. Det er valgt 2 mellomstore bedrifter innen transport/aktiviteter pga at ingen av de største har direkte tilholdssted i Lofoten geografisk

sett. Videre er det også veldig mange som har kombinasjonsdrift som kan involvere opptil alle tre kategorier, derfor vil utvelgelsen også bli påvirket pga. dette.

Dette utgjør til sammen 12 bedrifter som har sagt seg villige til å delta på denne undersøkelsen. Inndeling og kategorisering av medlemsbedrifter er basert på DLs medlemsliste for 2010. Anonymitet har vært en del av avtalen med bedriftene, derfor framkommer ikke navn i resultater av undersøkelsen. En oversikt over kategorisering og fordeling av medlemmer kan sees i vedlegg 1.

Alle dybdeintervjuene har blitt gjennomført ute i de respektive medlemsbedrifter, på den intervjuedes "hjemmebane".

5.2.3 Transkripsjonsarbeid

"Kvaliteten på intervjuet diskuteres ofte, mens kvaliteten på transkripsjonen sjelden gjøres til gjenstand for behandling i kvalitativ forskningslitteratur. Det kan henge sammen med samfunnsforskernes tradisjonelle mangel på oppmerksomhet overfor det språklige mediet de arbeider med. Det er ikke ukomplisert å transkribere, men snarere en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråk og skrevne tekster kan skape en rekke praktiske og prinsipielle problemer." (Kvale og Brinkmann, 186) Gjennomføring av forskningsintervju i denne oppgaven skal gjøres med bruk av en standard digital intervjuopptaker. Dette vil hjelpe intervjueren å fokusere på selve intervjuets emne og dynamikken i samtalen. Transkripsjonene vil så nedfelles løpende i etterkant av intervjuene og i tabellform.

5.2.4 Intervjuets oppbygging og innhold

Intervjuet inneholder 3 hoveddeler, såkalte temadeler.

I Temadel 1 vil alle bli bedt om å fortelle litt om bakgrunnen til seg selv og bedriften, "sin egen historie". Det vil kartlegges noe i forhold til den bakgrunnen hver av de intervjuede har, men det er også en "icebreaker" i forhold til å oppnå en viss kontakt med de intervjuede. Bakgrunnen deres kan også være med for å forstå helheten i det perspektivet de leverer i det man prøver å finne ut av.

Temadel 2 prøver å finne ut hvilken kjennskap deltakerne har til produktet de kjøper som medlem i DL, og søker å belyse første del av problemformuleringen.

Temadel 3 søker å belyse om deltakerne har tanker og visjoner om noe kan gjøres annerledes eller endres i DL, samt forslag som kan indikere hvordan en fellesforståelse mellom DL og medlemmene kan oppnås.

Intervjuskjemaet er vedlegg nummer 2 i oppgaven

Forskningsintervjuene blir foretatt gjennom ansikt – til – ansikt samtaler. Selve samtalene blir tatt opp med en digital opptaker. Samtalene i seg selv varer mellom 45 og 90 minutter. Formen på samtalene har vært veldig åpne. Intervjuet har vært delt i 3 deler. Disse intervjuene har så blitt lagt over på data, og relevant informasjon har blitt overført til skriftlig form. Intervjuobjektene blir alle invitert til å si sin mening med en forutsetning om at de blir tatt opp på bånd.

Alle intervjuobjekter blir også informert om at den informasjonen de leverer er taushetsbelagt, det vil si at det ikke vil komme fram fra hvilken spesifikk bedrift de jobber for, men at det er mulig å skjønne i hvilken av de forutvalgte kategorier de tilhører. Videre informerte intervjuer at det vil være nødvendig med omformulering av noen sitater for å ivareta konfidensialiteten, samt at identifiserende elementer vil fjernes i sitater.

5.2.4.1 Ekspertintervjuer – en komplett forforståelse

”Et ekspertintervju er et intervju med en som har faglig tyngde for å uttale seg om et tema” (www.hivolda.no). Ekspertintervjuene har en interessant rolle i forskningsarbeidet. De blir gjennomført for å ha en så god forforståelse av kasuset som overhodet mulig, og samtidig kan de brukes for å styrke resultater og argumenter i analysen.

To ekspertintervju ble gjennomført pr telefon i forkant av utforming av intervjumalen. Nåværende daglig leder i DL, Jan Rune Yanni Vikan og tidl. daglig leder, Trygve Steen ble intervjuet. Formålene for intervjuene var ulike og ønsket å belyse ulike deler av problemformulering, forsknings spørsmål, avklarings spørsmål samt den sekundære informasjonen om Destination Lofoten. De to daglige lederne har mellom seg drevet bedriften i 6 år og har tilgang til interne perspektiver om arbeidshverdagen og utfordringer i bedriften. De to intervjuobjektene er ansett som eksperter på DL og ville kunne styrke bakgrunnsforståelsen og empirien bak forsknings spørsmålet.

5.2.5 Analyse og analysetenking i oppgaven

Analysearbeidet starter i det øyeblikket en begynner å samle inn data, og fortsetter gjennom hele forskningsprosessen. Innenfor de kvalitative metoder mangler det et analytisk hovedspor, noe som er en svakhet for funnene, men med kvalitativ metode har en også muligheten til å finne nye tanker som teorien og empirien ikke direkte dekker eller tar opp. Det er viktig at ens egen teoretiske kompetanse og forforståelse er velutviklet i det øyeblikket en starter med datainnsamlingen. En god innsikt i casen og en uttømmende analyse vil være avgjørende for å oppnå mulige nye og sanne erkjennelser.

I struktur og presentasjon av resultatene har det blitt lagt fokus på de deler av temaene der det foreligger en meningsfortetning. I forhold til meningskategorisering er resultatene basert på spørreskjemaet mens analysen vil foreta en helhetlig konklusjon på funnene og så fokusere spesielt på de interessante delene i detalj for å legge grunnlag for erkjennelser med løsningsfokus. Utgangspunktet er funnene i datamaterialet og videre en kobling til empiri og teori, en såkalt induktiv koding (www.ntnu.no).

5.3 Tanker rundt eget perspektiv og utgangspunkt i forskningssammenheng

En utfordring vil være å ta avstand fra de forutinntatte fortolkninger av egen livsverden. Forskeren søker i oppgaven å innta en så nøytral, naiv og nysgjerrig innstilling som mulig, og å være åpen for nye tankesammensetninger som deltakerne kan ha.

Behovet for å kritisere og belyse forskers egen figur og rolle i undersøkelsen og i forhold til omgivelsene (som her er reiselivsnæringen i Lofoten) er nødvendig. I Frank Lindberg og Dorthe Eides artikkel fra boken Tall, Tolkning og Tvil (Nyeng og Wernes (red.), 157) sies det følgende: "Heidegger 1927/1996 henviser til den "hermeneutiske situasjonen" ved å foreslå væren-i-verden som den opprinnelige horisonten for enhver fortolkning. Dette betyr at mennesker må fortolkes og forstås i henhold til den konteksten og situasjonen de befinner seg i. Det betyr også at vi mennesker ikke kan forstå oss selv uten at *vår verden inngår i vår selvforståelse.*" Det er derfor foreslått å bruke begrepet livsverden når en snakker om mennesker, fordi det antyder hvem noen er, uten å utelate verken jeget eller verden. Utgangspunktet og perspektivet om at alle har sin egen livsverden vil fungere som et verktøy for å skille sin egen livsverden opp mot intervjuobjektene. Målet er å være så objektiv i forskningsprosessen som mulig, og gjøre en bevisst innsats mot å stille åpne spørsmål, og beholde en nøytral tone.

Dilemmaer i oppgaven for forsker: **Forskerrollen**

- Egen vitenskaplig karriere
- Vitenskaplig miljø
- Respondentene
- Andre interessenter
- Rolleklarhet
- Rollekonflikter

Forsker har til daglig en rolle i reiselivet som muligens påvirker de intervjuede i form av forutinntatte holdninger og mulige misforståelser om min rolle og mine motivasjoner. Lofoten som region er ikke stor. Forsker jobber til daglig som leder av Vestvågøy turistinformasjon og arrangementskontor og har mange roller og forskjellige hatter å fylle, samt fronter ofte saker med reiselivstema for interessenter i egen bedrift i media. Et kjent ansikt i lokalmiljøet med andre ord. Noen av interessentene i egen bedrift kan være bedrifter som skal intervjues. Mange av disse enkeltpersonene i bedriftene har roller i arbeidsgrupper og styrer som forsker er involvert i til daglig. Det er ikke til å unngå at intervjuer allerede har etablerte relasjoner med flere av deltakerne. Uansett er bevisstheten rundt dette på plass, og det er viktig å kommunisere formålet og tematikken med møtet i forkant av intervjuprosessen.

6. Resultater

Intervjuene ble gjennomført over 5 virkedager og innebar reiser rundt omkring i Lofoten på besøk hos de individuelle deltakerne i undersøkelsen. De fleste deltakerne gav inntrykk av å være engasjerte mennesker, både i sin karriere og i sine meninger om hvordan ting burde fungere i det organiserte reiselivet i Lofoten.

Funnene viser at de fleste har en god oversikt over hvilke aktiviteter som gjennomføres i regi av DL. Perspektivene på DL er fasetterte og like fragmentert som reiselivet som næring er. Og det ble levert et bredt spekter av meninger fra et bredt utvalg av bedrifter.

Intervjuobjektene tilhørte forskjellige kategorier (se vedlegg 1). Disse vil det henvises til i presentasjonen av resultatene, gjennom sitatene. Herunder beskrives en anonymisert tabelloversikt over de deltagende:

Intervjuobjekt nummer	Tilhørighet Kategori	Bedriftsstørrelse
1	Transport/aktiviteter	Liten
2	Attraksjon	Liten
3	Attraksjon	Stor
4	Overnatting/bespising	Stor
5	Overnatting/bespising	Liten
6	Transport/aktiviteter	Mellomstor
7	Overnatting/bespising	Liten
8	Overnatting/bespising	Mellomstor
9	Transport/aktiviteter	Liten
10	Transport/aktiviteter	Liten
11	Attraksjon	Liten
12	Overnatting/bespising	Liten

6.1 Temadel 1: Bedrifter og deres bakgrunn

Utvelgelsen viser en stor spredning blant deltakerne i forhold til deres ulike roller i reiselivet. Turisme og reiseliv er som tidligere sagt så meget og mangt, og det var et bevisst valg å holde fokuset på en så spredt utvelgelse som mulig. Noen av deltakerne jobber i familiebedrifter, noen driver kombinasjonsdrift og noen er blitt ansatt i større bedrifter eller har en tilhørighet til en større kjede. Noen driver helårlig drift mens andre driver med reiseliv i deler av året og sysler med andre ting resten av tiden. Felles for alle er at hovedsesongen strekker seg fra 1. juni til og med august, og at fokuset da ligger på reiselivsaktiviteter. Noen bedrifter ble kategorisert ut fra hvilke hovedaktiviteter de gjennomførte. Mange bedrifter overlappet i kategoriene.

Rorbuanlegg, camping, restauranter, hotell, bilutleiefirma, transportører, galleri, attraksjoner og aktivitetsselgere både på land og i vann er eksempler på hva deltagende bedrifter jobber med. Bedriftene har lang fartstid i reiselivet i Lofoten, den eldste bedriften som deltok kunne dateres helt tilbake til 1967. Markedsnisjene deres sprer seg fra individuelle besøkende, turoperatør og bussgrupper, konferanse og cruise til det lokale markedet. Geografisk sett fordeler markedene deres seg til alt fra regionalt til Europa og til resten av verden. Mange har veldig forskjellig bakgrunn: Noen har tatt over driften fra sine foresatte, noen har utviklet reiselivsprodukter som passer inn i den erfaringsbakgrunnen de har i utgangspunktet, noen har begynt med reiseliv som hobby og så har det utviklet seg til en fulltidssyssel, mens andre igjen har hatt karriere i helt andre næringer og byttet til

reiselivsnæringen på et tidspunkt. Sesongutvidelse har vært en del av alles utvikling over de siste år, og 8 bedrifter driver med reiselivsrettede aktiviteter mellom 9 og 12 måneder av året nå. Dette er for mange av dem en utvidelse som bare har kommet over de siste få år. Av 12 bedrifter selger 4 reiselivsrettede produkter i tillegg til annen syssel (kombinasjonsdrift) Utvidede sesonger gjør at dette er en nedadgående trend i reiselivet i Lofoten.

6.2 Temadel 2: I hvilken grad sammenfaller DLs formål med medlemmers oppfatninger?

Temadel 2 hadde som formål å undersøke medlemsbedriftenes oppfatning av de arbeidsoppgaver som DL gjennomfører i dag. Undersøkelsene lar seg ikke kvantifisere, men har blitt fordelt opp i hvilke fellesoppfatninger bedriftene har, og hvor det foreligger en meningsfortetning.

6.2.1 Overordnede funn

Alle intervjuede mener at DLs hovedoppgave er å markedsføre (heretter mf) Lofoten utad. Jevnt sett mener de at visningsturer og nettside samt infoguiden er hva DL produserer. De har også kjennskap til Svolveær turistinformasjon som drives av DL og kjenner til seminarer som DL arrangerer for sine medlemmer. Alle nevner at de får mail fra DL, men ikke alle leser den. Kjennskap til messedeltakelse er det bortimot halvparten som har. Alle mener at DL bør være et talerør for reiselivet i Lofoten.

6.2.2 Informasjon og vertskap

En fellesforståelse for alle både direkte og indirekte nevnt er at DL har ansvaret for turistinformasjonen i Svolveær. Alle deltakere har også god kjennskap til infoguiden. De fleste definerer produksjon og distribusjon av denne som markedsføring.

Deltakerne definerer informasjonsarbeidet i to deler: Den ene biten omhandler informasjonsarbeidet utad og den andre går på informasjonsarbeidet innad altså kommunikasjonen og kommunikasjonskanalene. "Jeg mottar en del eposter fra dem" var det en god del som svarte når vi gikk inn på temaet informasjon og vertskap. Elektroniske nyhetsbrev ble nevnt som informasjon som de mottar, et par gav beskjed om at de syntes de fikk for lite informasjon fra dem i et par sammenhenger. $\frac{3}{4}$ av deltakerne sier de leser epost de får fra DL og er fornøyd med den informasjonen de mottar. $\frac{3}{4}$ av deltakerne nevnte også lokalavisene som en kilde til hva DL jobber med. Ett av funnene var at rundt halvparten av de som ble intervjuet utenfor Vågan sa at Våganbedrifter ble prioritert mer enn bedrifter vestover, mens de bedriftene som var i Vågan men ikke i Svolveær sa at Svolveærbedriftene ble satt høyest på prioriteringslisten.

6.2.3 Markedsføring og salg

8 av 12 bedrifter mente at deres egen bedrift ble for lite synliggjort av DL. Samtidig mente de samme bedriftene at det kanskje ikke var akkurat det å dra fram enkeltbedrifter som var DLs oppgave direkte. Flere av disse bedriftene mente dog at de ble for lite eksponert i forhold til visnings- og presseturer, en bedrift nevnte at de bare hadde hatt 1 visningstur over de siste 6 år (intervjuobjekt nr 7). Andre igjen ble brukt mye. Våganbedriftene var nok de som tjente best på dette og opplevde mest trafikk. De resterende 4 bedrifter var klare på at DL sin oppgave var å drive med profilmf: "DL sitt mål er å mf Lofoten, opp til de som kommer... De skal ikke produktmf... der har de vist seg å være en av de bedre sånn rent historisk sett. Langsiktige og gode planer, det syns jeg fungerer i praksis og har gitt oss en betydelig posisjon i reiselivet i Norge". (Intervjuobjekt nr. 6)

Noen nevnte at de følte seg utnyttet for at de ga for mye gratistjenester til besøkende på visningsturer, mens rundt halvparten av alle hadde en ganske nøytral holdning til dette og nevnte gjerne visningsturer men gikk ikke inn i disse i detalj. En av deltakerne la sine observasjoner av alle visningsturene til grunn for at han valgte å bruke DL som mf kanal: " De filmteamene som kommer er et eksempel på at det blir gjort en markedsføringsjobb ute i verden. Derfor vil jeg heller bruke mine markedsføringsmidler til DL enn andre medier." (Intervjuobjekt nr 1)

Alle kjente godt til markedsføringsproduktene som DL selger til medlemmer. ¼ av de spurte brukte størsteparten av sine mfmidler i DL. De resterende brukte fra 8 % til ca 30 % av sitt mfbudsjett på DLs produkter inkludert årlig medlemsavgift. Rundt halvparten kjøpte bare oppføring i infoguiden.

De individuelle bedrifters mfbudsjetter varierte veldig, men hvordan de når markedene sine varierte også i meget stor grad. En bedrift mente at de allerede hadde et marked som de hadde opparbeidet seg over flere år, og at det var fullt belegg hvert år, så de hadde ikke behov for å mf seg noe mer (intervjuobjekt nr 7). De klarte seg fint med å være med i infoguiden og syns det holdt å betale for det samt medlemsavgiften. En annen bedrift mente også at de hadde opparbeidet seg et rykte over flere år og at de begrenset seg selv ved å svare nei til etterspørsel fra cruise, fordi kapasiteten var til dels mettet i hovedsesongen (intervjuobjekt nr. 5). Andre bedrifter tilhørte kjeder og måtte tilbakeføre opptil halvparten av sitt mfbudsjett til bruk i kjedens mfaktiviteter, og noen brukte en del på del lokale markedet. Men de fleste bedrifter var også involvert i prosjekter som jobbet med reiselivsutvikling og var også tilknyttet regionale nettverk som jobber med mfaktiviteter: Lofoten Cruise Nettverk og Lofoten Vinter er bedriftsdrevne nettverk som jobber ut mot nisjemarkeder i reiselivet, og hvor en del midler og ressurser blir brukt av medlemsbedriftene. Noen bedrifter har

også knyttet seg til andre mer uformelle samarbeid mellom et antall bedrifter og jobber målrettet med utadrettet markedsføring i de markeder de har interesse av og som de mener DL har en altfor generell profil til å kunne jobbe ut mot. Eksempler kunne være mellom aktivitetsbedrifter, transportører og andre tilretteleggere hvor de jobbet som et samlet produkt utad. Disse uformelle nettverkene og samordningene hadde også mer direkte og målbare resultater enn det arbeidet som DL gjennomførte, mente de. Bedrifter som var involvert i Lofoten Cruise Nettverk og Lofoten Vinter mente at det var en fordel at disse nettverkene var bedriftseide, men savnet en mer involvert rolle fra DL sin side. De fleste bedriftene brukte også mfidler på sine egne nettsider.

1/3 av de spurte hadde sine produkter på Tellus, DLs online bookingsystem. Disse hadde god kjennskap til systemet og var rimelig fornøyd med hvordan det fungerte. 1/3 av bedriftene forklarte at de ikke hadde satt seg inn i tellus som bookingssystem fordi de ikke hadde kapasitet til det, og at det letteste da var å bruke de egne systemene som de hadde i bedriften i seg selv. Det foreligger en terskel for innkjøring i nye systemer som tellus. For eksempel er det vanskelig å tilrettelegge et rorbuanlegg med 5 forskjellige standarder og forskjellige priser for booking, men selv om det kan tilrettelegges vil det kreve ressurser for å lære seg dette, og det utelukker aktualiteten for å bruke tellus for mange da de ikke er villig til å bruke av sin kapasitet til å lære seg det. Den siste 1/3 av de spurte solgte ikke direkte til individuelle men hadde andre markeder, og deltakelse i tellus var fånyttig for dem. "Tja de har jo det derre bookingssystemet. Det bruker vi ikke. Vi har så mange som kommer uansett, vi er i tyske og nederlandske veibøker, og der er vi gratis – de kommer hit hvert år og oppdaterer. Så vi har så mange direkte henvendelser" – sa en av de intervjuede (intervjuobjekt nr. 7). En annen sa: "Jeg er kanskje ikke aktiv nok selv. Bør kanskje vær mer pågående selv. Har bare god dialog med noen av dem, syns faktisk de som er her nå er meget positive. De har bl.a. fortalt om tellus og vært aktiv i å forklare meg." (Intervjuobjekt nr 2) Oppfattelsen av hvordan DL håndterer og selger inn tellus er positiv, men det foreligger rett og slett en terskel for å tillære seg det – og kapasitet er en hindring.

Rundt 1/3 av de spurte kjente til at DL var tilstede på messer. DL koordinerte i samarbeid med Innovasjon Norge NTW i 2009. Flere nevnte dette og var positivt innstilt til den jobben som ble gjennomført her. 3 bedrifter nevnte at de hadde kjennskap til The Best of The Arctic og det nettverksarbeidet som DL gjør utad, men de fleste utelot å nevne kjennskap til denne type aktivitet.

6.2.4 Utvikling og samordning

Alle deltakerne har kjennskap til seminarer som DL arrangerer for medlemmer. Det foreligger dog noen misoppfatninger rundt at de arrangerer mer enn de faktisk gjør, da noen deltakere mente de

hadde ansvar for et par arrangementer som de ikke har hatt noen form for arrangementsansvar for. Rundt 1/3 av de spurte hadde deltatt på siste seminar som DL arrangerte kalt "sommer-nachspiel". Alle deltakende skrøt av opplegget og viktigheten av slike fora: "Vi hadde jo et møte for et par uker siden. Utrolig fruktbart. Man kommer sammen, det er i en egen setting, jeg fikk spilt ball med alle og tatt opp et par ideer til reiselivet. Det syns jeg var utrolig matnyttig. Så det med at DL lager slike uformelle fora tror jeg på. Og et slikt møte må de fortsette med, i en eller annen form. Det behøver ikke være noe annet enn uformelle møter med medlemsbedrifter og gjerne andre også".

(Intervjuobjekt nr. 11) Alle deltakende var også skuffet over det labre oppmøtet. Når det gjelder deltakelse, det å sette seg inn i aktivitetene og det å delta på seminarer i DL så er det slik at alle sier de har det for travelt. Deltakerantallet i forhold til antall medlemmer er ofte ganske labert, og det virker å være få som aktivt deltar. Alle uttrykker jo da at det absolutt er et ønske å være mer involvert, men at det går på kapasitet. Alle de intervjuede ble spurt om hvorfor de trodde det var dårlig oppmøte. Rundt halvparten mente det hadde med tidspunktet på året å gjøre – at mange er opptatt med andre aktiviteter siden det drives en del kombinasjonsdrift og også fordi det nok var et stort antall av medlemsbedriftene som var på ferie i det tidspunktet. Ca 1/3 mente at det ikke burde legges til helger pga familie og fritidshensyn. Et par av de intervjuede mente også at slike seminarer var unødvendige – på den ene siden sa den ene deltakeren at han/hun syns det var "grenser for hvor mange ganger det skulle informeres om tall og statistikk over sesongen. De vet ikke hva de holder på med. Jeg deltar ikke på noen ting. De er ikke i stand til å levere meg hva jeg trenger – de drar ikke kunder direkte til meg, det er andre aktører som kan gi meg målbare resultater. Jeg har gode kunder og jeg har en sikker framtid, og det går på gjensidig lojalitet." (Intervjuobjekt nr 10) På den andre siden ble følgende sagt av en annen deltaker: "Jeg ser viktigheten av det, jeg ønsker å være med men jeg er også veldig sliten. Det handler om å møte folk, å vise sitt ansikt, det er jo utskiftninger. Være aktiv delta og bidra. DL må jo også ha inspirasjon, og vi er jo eiere! Jeg er klar over at det er mange som sitter der ute og sier -DL gjør jo ingenting- og det er ikke sånn det skal være." (Intervjuobjekt nr 9)

Det var ingen av bedriftene som direkte nevnte at de brukte DL som rådgiver, men de intervjuede som var delvis ny i jobben eller i reiselivet generelt var mer opptatt av å opprettholde en god kommunikasjon mellom sin bedrift og DL, og de var også ivrig på å benytte seg av DL for framtiden.

Et funn som ikke er en del av de nedfelte aktiviteter som DL skal jobbe med i dag, men som de har en opplevelse av at det foreligger et behov for, er at de skal fungere som et talerør for reiseliv som næring. Alle mener at de har en rolle utad som talerør for reiselivet, men det er forskjellige syn på hvordan dette skal foregå. En tilbakemelding gikk på at bedriften ikke følte seg direkte spurt og

ønsket at det skulle foreligge rutiner hvor alle medlemmer fikk en mulighet til å stemme for og i mot de meninger de skulle ha, samt ha mulighet til å uttale seg. (Intervjuobjekt nr 3)

1/3 av deltakerne var såpass nye at de startet tidligst i 2007. Disse kunne ikke nevne noen kjennskap til prosjekter som DL jobber med eller har gjennomført. 1/3 har vært involvert i masterplanprosessen. Et par bedrifter nevnte Bit prosjektet og 4 bedrifter visste om "fellesgodefinansieringsprosjektet" som DL jobber med å få i gang. En av bedriftene mente at selskapet burde bruke ressurser på å følge opp de utviklingsprosjektene de var involvert i, og at dette var viktig for at man skulle se en helhetlig utvikling videre i masterplanprosessen (intervjuobjekt nr 6). De som var involvert i masterplanarbeidet hadde også større kjennskap til DL sine formål og aktiviteter.

6.3 Temadel 3: Hvordan kan DL utvikle en fellesforståelse blant sine interessenter?

Alle mener at DL er et selskap som Lofotens reiseliv bør ha. De fleste mente at det var et selskap som under de forutsetninger de hadde gjorde så godt de kunne for å ivareta reiselivets interesser, men et par medlemmer er misfornøyd med kompetansesammensetningen og noen mener at de ikke er gode nok på kjennskap til god markedsføring. Alle ble spurt om det var noe de ønsket skulle endre seg, omprioriteres eller om det var aktiviteter DL burde enten kutte ut eller ta opp. Noen av svarene går på endringer, omprioriteringer og feil bruk av ressurser. Ingen av funnene gir et direkte svar på den andre del av problemformuleringen. Imidlertid vil resultater drøftes er inngående i neste kapittel. Dette er en presentasjon av sitater tatt direkte fra intervjuene.

6.3.1. Rammebetingelser

Tanker om rammebetingelsene til DL går på finansieringsmodellen som DL har i dag. DL jobber for tiden mot kommuner for å få disse forbedret. Et par bedrifter uttalte sine meninger om dette: " Det er for lite forutsigbart når det gjelder tilskuddene fra kommunen. For det jeg mener de skal jobbe med er de lange linjene, de store rammene. Sånn som det har vært, har det vært litt adhoc. Vi har ikke visst hvor pengene kom fra og om de kom, og jeg er overbevist over at de tallene som kommer inn skal baseres på folketallet og ikke på antall reiselivsbedrifter i kommunene. Det vil gjøre det hele mer rettferdig i DL. Enn som det har vært før. I de siste årene har det vokst opp mye små reiselivsbedrifter, mange flere. Hvis det skal bli forutsigbarhet så må de legge folketallet til grunn, og at dette blir fast. Det er jo nesten umulig å klare å oppfylle prosjektene og de lange linjene som du ikke ser resultatene av med en gang, og kunne foreta investeringer fordi de har det så uforutsigbart." (Intervjuobjekt nr 11) "Jeg syns ikke de skal satse på å basere kommuneinntektene på folketallet som

de gjør nå i stedet for antall reiselivsbedrifter i hver kommune, Vestvågøy har jo høyest folketall men er en av de minste på reiseliv og da blir det urettferdig. Vågan har flest bedrifter, og de har også kapasitet og infrastruktur til å utvide og får merinntekter pga dette, da blir det ganske feil, eller vanskelig.” (Intervjuobjekt nr 12)

Andre tanker går på at det er flere som bør føle seg ansvarlig og melde seg inn i DL: ”Skulle ønske det var flere i næringslivet som var medlem i DL. Det er ikke rett at det bare er reiselivsbedriftene som er medlem og de burde ha en støtte-medlemsordning. Det er ikke til å unngå å se, men i handelsnæringen i Lofoten er omsetningen like stor i juli som i desember.” (Intervjuobjekt nr 11)

6.3.2 DL er et talerør for reiselivet

Alle bedrifter nevnte DL som innehaver av en naturlig rolle som talerør: ”Dette med å være et talerør, overordnede ting som har med reiselivet i framtiden i Lofoten å gjøre det gjelder kontroversielle ting som vindmøller og oljeboring og verdensarv. Noen må representere det overordnede perspektiv, både opp i mot kommunene, fylkeskommunen og opp mot det offentlige Norge. Der syns jeg deres rolle er, vi kan ikke sitte på hvert vårt ness å rope og skrike, funker ikke. DL har utviklet seg mye over de 3 siste årene. Før den tid var det mye intern krig mellom fragmenteringene i Lofoten, når vi nå er samlet – har vi også et behov for et talerør. Det har ikke vært behov for det før nå.” (Intervjuobjekt nr 11)

”Daglig leder sender av og til ut nyhetsbrev, for sjelden spør du meg. Så et par ganger i året så arrangeres det medlemsmøter, ett før og ett etter sommeren, og disse syns jeg er utrolig nyttige. Det reiselivet i Lofoten mangler som kanskje ikke de interne aktørene ser like godt som jeg som kommer utenfra er at reiselivet kan ha et samlingspunkt som kan utgjøre et slags talerør, fordi vi er en stor næring i Lofoten, men vi snakker med mange forskjellige stemmer.” (Intervjuobjekt nr 8)

”Vi må tallfeste mer. Og vi må engasjere reiselivet og opprette forståelse innen andre næringer gjennom bruk av eksempler: Det holder ikke at vi går ut og sier at vi får medieomtale i Italia, det berører ikke sykehuset, som faktisk tjener store penger på de besøkendes medisinske behov. Det må tallfestes hvor mange kroner som blir tilført sykehuset pr. sesong, fordi det er formidable summer, og DL har aldri sett det. Og dette er en kjempesak for lokalavisen. Dette er jo noe som er med på å opprettholde sykehuset og vi i Lofoten hadde ikke vært mye uten vårt sykehus. (Intervjuobjekt nr 11)

6.3.3 Om feil bruk av ressurser

Noen funn handlet om behov for omprioritering eller feil bruk av ressurser, mange hadde meninger om mfaktivitetene og om det burde prioriteres annerledes.

”Jeg tror at i det store bildet blir de puslete i mf. Ser ikke noen grunn for at de trenger å delta på NTW, så lenge de ikke har en kommersiell rolle bør de ikke være der, og det er 40-50 000 spart, det er en arena for kommersielle bedrifter. Det som jeg mener, er at Destn selskaper ikke skal drive kommersiell virksomhet, de skal ha rammebetingelser via vertskapskommuner og næring slik at de har klare rammer å jobbe ut fra.” (Intervjuobjekt nr 6)

”Det er feil bruk av tida at daglig leder bruker 50-60 % av sin tid til å finansiere sitt eget selskap. Det er ikke det han skal jobbe med, det er kommunen og næringslivets ansvar å jobbe med dette. Så skal DL jobbe med å være vår mforganisasjonen utad, samt å være tilstede for sine aktører og medlemmer.” (Intervjuobjekt nr 8)

”Jeg vet ikke...denne vertskapsrollen er kjempeviktig, for eksempel visningsturene. Det tar mye tid og ressurser. Så jeg vet ikke om denne biten...kanskje noen andre bør ta seg av det? At de samordner det overordnede, men kanskje noen andre bør ta seg av det? Kanskje de bør ha en ansatt til? Mf personen bør sitte og jobbe utad i stedet for å kjøre rundt på journalister, misbruk av hennes tid og kunnskap.” (Intervjuobjekt nr 11)

Rundt ¼ av de spurte var misfornøyd med markedsføringen som blir gjennomført i DL. Noen mente at de ikke ble brukt nok i visningsturer og at det burde vært en mer rettferdig fordeling av eksponering av bedriftene. Andre mente de ikke dekte alle markeder godt nok, for eksempel: ”Men jeg mener jo også at de godt kan ha en linje inn i kanalene hvor det selges kurs og konferanse. Dette er en oppgave de ikke har pr dags dato – og dette er noe som blir mer og mer sentralt i Lofoten. Det er klart, det er kanskje først i år dette er blitt en mulighet i forhold til at vi har kapasitet til å ta konferanser av størrelser.” (Intervjuobjekt nr 8)

Destinasjonsselskapet har ”outsourcet” en del av sitt markedsføringsarbeid som fokuserer på utvikling, det at ansvaret og eierskapet ligger og drives fram blant bedriftene er opplevd som positivt blant bedriftene selv, selv om noen nevner at det ønskes en sterkere tilstedeværelse og

ressurstilgang fra destinasjonsselskapet. Eksempler på organisasjoner hvor mf arbeid gjennomføres er Lofoten Vinter og Lofoten Cruise Nettverk.

”...samtidig så baler DL med så mye nå at jeg er usikker på at de har økonomisk ryggrad til å delta på de messene de behøver å være tilstede på. Også om at de har et profilmf materiell som faktisk er bra nok. Lofoten er en av de spydspissene i reiselivet i hele Norge, mest kjent i Norge og i mange markeder er Lofoten mer kjent enn Norge faktisk.” (Intervjuobjekt nr 8)

”Det eneste negative er at jeg har måttet slåss for at cruise får en større rolle. Det har faktisk vært så dårlig at da masterplanen ble laget, da satt jeg i fase 2 gruppa, og cruise var ikke med. Har vært en blindtarm for dem. Nå er det kommet et avsnitt om cruise i masterplanen, dette er ganske stort til 8 års arbeid. De har uten tvil enda en lang vei å gå. For eksempel så er det mange som, uten besøkstall fra cruise ville ha slitt hvis vi hadde vært det foruten. DL bør se på dette at de ikke har noen cruisesatsing. Alt for mye fokus på enkeltturisten og ikke på cruise. Dette bør integreres i deres planer og ikke minst i deres statistikk og tall.” (Intervjuobjekt nr 11)“Har savnet DL i cruisesammenheng. Vi er på topp 10 i Norge. Og absolutt alle andre som er på topp 10 har cruisesatsning som et av hovedområdene i sin satsning i destinasjonssammenheng. Det er på tross av og ikke pga at DL at vi gjør en bra jobb på dette området. Det trenger ikke være negativt at utviklingsarbeidet skjer i næringen, men DLs rolle bør være mer på et overbyggende plan. De bør ha en paraplyfunksjon. Hvordan: Med at de har hatt en prosjektleder i en stilling i selskapet som kun jobber med videreutviklingen av reiselivet på et overordnet plan. Men det er ikke sikkert at du har fått den utviklingen allikevel, det er ulike kompetanseområder som er våre satsningsområder både innen mat, lofoten vinter og cruise, men jeg tenker en person som har god kompetanse på fasejobbing og prosjektrelatert arbeide og som kan styre og jobbe overordnet for videreutvikling av disse satsningsområdene.” (Intervjuobjekt nr 6)

6.3.4 Om bruk av nettverk

”Sånn som de er organisert med sine rammebetingelser så sliter de jo i utgangspunktet for å få ting til å gå rundt...Og det er vel derfor de knytter seg til andre nettverk som best of the arctic. Skulle gjerne ønsket at de var så sterk at de kunne gjort det på egen hånd, men samtidig så får de tilgang til en kompetanse og ressurser som de ikke får ellers. De har en rolle i de arbeidsoppgavene de gjør i dag og de har mer enn nok å gjøre.” (Intervjuobjekt nr 8)

6.3.5 Om vertikale og horisontale nettverk

En av aktørene mente at det var en kompetansesammensetning i DL som ikke holdt mål. På spørsmål om hvilke endringer som kanskje kunne løse dette svarte personen: " Du må jo ha folk som vet hva de holder på med, folk som behersker det norske språk som kan formidle de rette tingene. Så må de ikke drive og spille oss aktører ut mot hverandre. Må være flink til å se Lofoten som EN region, hele Lofoten er en region og skal mf deretter. Det er så mange motstridende interesser her (...) Jeg tror det er vanskelig å finne en felles interesseplattform. Som jeg sa tidligere at DL kan jeg egentlig kutte ut...fordi de som faktisk generer inntekter til meg er andre bedrifter, som generer gruppeaktører i reiselivet." (Intervjuobjekt nr 10)

"Ja, ift utviklingsarbeid(...) DL bør være en forlenget arm ut fra Innovasjon Norge. De bør bedrive regionalt utviklingsarbeid. For eksempel: Når du da har en lokal bedrift som har en ide, så skal de kunne henvende seg til DL og få en rådgivende funksjon, i stedet for at de bare har kommunen å henvende seg til, de bør være dem som sitter med den rette kompetansen for næringsutvikling i reiselivet(...)Men grunnen for at jeg sier det er det at du flytter kompetansen litt lenger ut i næringa. Du har, altså ift dette med kvalitetssikring, normer, sertifiseringer er en sak som de bør ha. Innovasjon Norge og kommunene bør kunne tilrettelegge for slikt arbeid. Nå er det mange ganger de private bedriftene som driver med type idealistisk arbeid og tilrettelegger for andre som ønsker en fot inn i næringen, og det syns jeg ikke er rett." (Intervjuobjekt nr 6)

7. Analyse og diskusjon

7.1 Analyse av fellesforståelser og viktige perspektiver

Holdningen til Destinasjonsselskapet er klart todelt: Den ene delen (2/3) mener at DL selv skal initiere kontakt og besøke dem, og de samme føler at de ikke blir prioritert eller eksponert nok i markedsføringssammenheng. Den andre delen mener at de skal benytte seg av DL når det er nødvendig og at de skal være en organisasjon som jobber overordnet for reiselivet i regionen. Det virker som om destinasjonsselskapets fokus og arbeidsoppgaver har vært i endring, det samme har antallet medlemmer og reiselivets status. Spesielt de som har vært i reiselivet i mange år sitter med den forventningen at DL jobber med de samme rammebetingelsene og mange av de samme arbeidsoppgaver som de gjorde på 90tallet. Her blir forventningene delvis høye i forhold til kapasiteten DL innehar for å kunne møte dem, og det oppstår en mismatch i medlemmers forventninger. Er det en misforståelse av ansvarsfordeling mellom bedrift og DL?

Uansett, DL sine bedriftsmedlemmer har i all hovedsak god kjennskap til DL og de aktiviteter de gjennomfører og var alle i stand til å kommunisere deres kunnskap om de viktigste punkter. De visste spesielt godt at DL er Lofotens overordnede markedsføringsorganisasjon. Betydningen av hva det vil si å være en overordnet organisasjon og oppfatningen av hvordan markedsføringsaktiviteter, nettverks, samhandlings og informasjonsarbeid gjennomføres var dog meget forskjellige. Disse oppfatningene vil drøftes videre i dette kapitlet.

Det er tolket at holdningen fra medlemmer om DL forekommer som litt "oss" (medlemmer) og "dem"(DL). Med unntak av et par så var det få av de spurte som kalte DL for "vår". Foruten eierne, både det offentlige og reiselivsbedrifter i Lofoten, ville ikke DL vært et faktum i dag. Kanskje denne "oss og dem"-oppfattelsen har noe å si for engasjementet? Det oppfattes blant annet som labert spesielt i sammenheng med deltakelse i de medlemsseminarer som DL arrangerer. Dessuten indikerer dette en tanke om hvilken oppfatning deltakere har om vertikale nettverks betydning i det overordnede arbeid som gjennomføres for å oppnå en helhetlig indre samordning, reiselivsutvikling og utadrettet profilmarkedsføring av Lofoten. Samtidig er jo spørsmålet om ansvarsfordeling og fordeling av økonomiske ressurser mellom det offentlige og de private medlemmer er rettferdig? Det ene er fordelingen mellom eiere, kommuner og medlemsbedrifter. Det er en komplisert problemstilling og det er vanskelig å finne enkle svar. Uansett virker det som at sammenliknet med andre land som har blitt undersøkt er forankringen høyere opp i det offentlige systemet i Norge for løst (Hauge og Jensen, 2002). Dette medfører mindre midler i DMOselskapene og gjør medlemmer mer økonomisk ansvarlig for driften enn de selv føler er rettferdig. Med tanke på at de i "verdensskala" er såkalte mikrobedrifter og at de føler at de betaler så mye for å være med kan bidra med å påvirke mange til å ha forventninger som DL ikke kan møte med de rammebetingelser som er i dag.

Lite engasjement virker også å være et kapasitetsspørsmål. Det virker å foreligge for liten kapasitet hos medlemsbedrifter til å ivareta medlemskapet og holde seg oppdatert på det arbeidet som blir gjort i DL, de fleste av bedriftene føler at de burde ha mer kjennskap til hva DL gjør. Som oftest handler det om at man har alt for mange roller som skal oppfylles, lite ansatte og fullt kjør hele året.

Det virker å være felles for bedriftene at de bruker DL mye mer i en oppbyggings og utviklingsfase av sine egne bedrifter. Det virker å være felles at i den tiden de har vært i denne fasen, er den tiden de faktisk bruker DL mest. Om de er nye i bedriften er de også mer oppmerksom på hva som rører seg i bransjen. Disse setter det høyt å ha gode relasjoner, og ønsker å oppnå kjennskap til reiselivsproduktet Lofoten som helhet. Kanskje bør det være en bevissthet blant DL hvem som faktisk

bruker DL aktivt som selskap? Disse virker å ha en mer positiv holdning til DLs virke enn de som er "innkjørt" eller ikke har et slikt behov for DL. Samtidig har bedrifter som er i denne fasen et sterkere behov for relasjonsbygging og nettverk.

Selve "persontypene" og deres bakgrunn samt interessefelt har kanskje noe å gjøre med engasjementet og bruken av destinasjonsselskapet. De som taler om noe større enn sin egen bedrift og som veldig ofte definerer seg selv som idealister mener også at det foreligger et behov for at reiselivet krever idealistisk arbeidsinnsats for å se videreutvikling. Disse er også de som er involvert i prosjekter som Arena Innovative Opplevelser, og andre nettverk som Lofoten Cruise Nettverk og LofotenMat - samt at de deltar aktivt på seminarer som DL arrangerer. Noen av disse har også/hatt en rolle i styringen av DL på et tidspunkt. Disse bruker som oftest et annet begrepsapparat rundt markedsføring, nettverk og hva som er DL sin overordnede oppgave. De er mest oppdatert i hvilket arbeid som gjennomføres, hvilke prosjekter som har blitt gjennomført og hva DL ønsker å jobbe med videre. Den andre persontypen er ikke nødvendigvis negativt innstilt til DL men har ikke inngående kjennskap til hvilket arbeid de gjør og snakker heller mer om sin egen bedrift enn om Lofoten som overordnet destinasjon. Disse har fokus på mer strategiske nettverkskoblinger, som går på pakking av sitt eget produkt for å gjøre det mer attraktivt, de ser gjerne synergieffektene av overordnet samarbeid men er ikke så opptatt av det. Denne persontypen er også en av to. De syns enten at alt i alt er medlemskap i DL helt greit og at de bare må gjøre det de gjør, eller så er de opptatt av at DL faktisk ikke leverer det de skal og har forventninger til DL som ikke stemmer med den rollen som DL fokuserer på. Disse virker ikke å skille forståelsen mellom produkt og profilmarkedsføring, ei heller har forståelse av forskjellene mellom vertikale og horisontale nettverk.

De fleste reiselivsbedriftene virker å leve for bedriften sin, den er så langt fra en 8-4 jobb, det er en livsstil. 9 av 12 av de som ble intervjuet har bygd opp sin egen bedrift. De som har en direkte negativ holdning til DL eller aspekter av DL er vel etablerte bedrifter med god trafikk som øker uten at de føler det er DLs innsats som står bak, som oftest har det skjedd et tillitsbrudd på et tidspunkt mellom DL og medlemsbedriften. Det som er interessant med dette er at det ikke nødvendigvis har blitt meldt inn direkte. Skjer det et tillitsbrudd virker det også å være slik at det ikke automatisk spiller noen rolle om de menneskene som foretar tillitsbruddet ikke lenger er del av DL, DL blir da satt i negativt lys som helhetlig selskap. Tillitsbruddene er alvorlige i seg selv, for eksempel hadde DL gått ut i avisen og meldt om fullt belegg hos overnattingsbedriftene i Lofoten (Lofotposten, juli 2008). De var derfor nødt til å sende besøkende til Vesterålen. En overnattingsbedrift hadde kun 50% belegg og ble provosert av deres handlinger, men har ikke direkte gjort noe med saken. Spørsmålet er om terskelen er for høy for å avgi kritikk eller om det ikke tas i mot på en god måte? Det kan hjelpe å

undersøke om det er mulig å integrere gode rutiner som kan demme opp for/eliminere slike hendelser.

Nesten halvparten av de som ble intervjuet identifiserer seg ikke direkte i "reiselivsbransjen" men felles for alle er at de i hovedsak har inntekten sin fra turistene. Denne utviklingen har kommet langt da mange flere drev kombinasjonsdrift før enn de gjør nå. Dette var en interessant observasjon og reflekterer kanskje at reiseliv som næring ikke anerkjent som et eget fagfelt delvis for reiselivsbedrifter i Lofoten, ja til og med i en reiselivsspydspiss som Lofoten etter hvert har blitt. Kunnskapen om reiselivets faktiske betydning for distriktene og verdiskapningen er en propaganda som DL kan bruke mer ressurser på å synliggjøre. Tallsetting og ansvarliggjøring av både reiselivsbedrifter og andre næringer i forhold til reiselivets betydning er kanskje ikke utnyttet til sitt fulle, og kanskje bare delvis del av de aktivitetene de jobber med i dag. Primærnæringen i Lofoten er observert å ha sterk forankring i regionen. Lofoten som reisemål dras fram i et meget positivt lys, og historisk sett har samordning og utvikling i reiselivet i Lofoten gjennom DL kommet langt, hvertfall sammenliknet med andre DMOer sitt arbeid. Alle medlemmer nevnte behovet for DL som et talerør for reiselivets fellesinteresser. Dette er et signal som spesielt en av de intervjuede nevnte som et sunnhetsstegn, et tegn på at utviklingen viser at en felles interesseplattform er i ferd med å ta form.

Et viktig funn i undersøkelsen er koblet til begrepsapparatet og kompetanseforståelsen for reiseliv som nettverk. Alle medlemmer nevner i en eller annen sammenheng viktigheten av samarbeid, men flere virker ikke å forstå hva som skiller horisontale fra vertikale nettverk. Dette går direkte på forventninger og skaper et gap mellom hva DL ønsker å levere og hva medlemmer ønsker levert i form av arbeidsoppgaver. En problemstilling er her at det er uttalt i litteratur og i DLs framtidige planer at behovet for kompetanseheving er viktig for å fremme et dyktig reiseliv med forståelse for de mekanismer som er nødvendig for å bli god. Man kan lede en hest til vann, men ikke få den til å drikke har et klokt hode en gang sagt. Selv om DL i framtiden legger til rette for en større satsning på kompetanseheving vil de møte problemer i forhold til kapasitet og kanskje også egeninteresse og motivasjon for et kunnskapsløft i blant bedriftene. En tilrettelegging for dette vil kreve mye ressurser, men langsiktig sett vil det være et positivt tiltak – det eksisterende reiseliv endres stadig.

7.2 DL som Lofotens overordnede markedsføringsorganisasjon

Først og fremst nevner medlemmer kjennskap til 3 aktiviteter som DL gjennomfører som MF aktiviteter: Visningsturer, produksjon av infoguide og webportalen samt booking gjennom webportalen. Disse produktene er de mest synlige, målbare og håndfaste, som medlemmene ser og kjøper direkte. Synlige, målbar og håndfaste produkter er de som medlemmer er flinke til å henvise til og har størst kjennskap til.

Det markedet DL jobber ut mot er for noen medlemmer opplevd som en delvis feilsatsning av ressurser. Hva er egentlig markedet til medlemmene i DL? Koblingen mellom den følelsen av utbytte som medlemmer har av å være med i DL har og de markedsnisjene de prøver og nå ut til, kan ha noe å si for en mulig mismatch i forventninger. Ikke alle prøver å nå individuelle besøkende, og oppfatningen er at de fleste mfaktiviteter som DL foretar seg konsentrerer seg rundt å nå de individuelle besøkende til Lofoten. Det er bl.a uttrykt et ønske om at de bør prøve å jobbe mer mot kurs og konferansemarkedet enn de gjør i dag. Spørsmålet er hvilke markeder medlemmer ønsker å nå og om det bør evalueres om satsningene er gode, om det bør prioriteres annerledes. Avgjørelsene bør tas med medlemmers uttrykte ønsker som utgangspunkt. I forhold til resultatene av undersøkelsene er det en del meninger om hvordan DL bør mf seg, medlemmer kan med fordel engasjeres mer for å oppnå fellesforståelse. Problemstillingen med at DL ikke har et større markedsbudsjett er jo klar, det bør dog undersøkes om det er betalingsvillighet blant medlemmene til å satse på de ønsker de uttrykker i resultatene.

7.3 DL som leverandør av informasjon og vertskap i Lofoten

Kommunikasjon og hvordan kommunikasjonen foregår er et sentralt begrep i forhold til forventninger hos bedriftene. Det at noen ikke leser e-postene som mottas fra DL påvirker klart deres kjennskap til DLs aktiviteter. Interesse for teknologi og internett samt den kapasitet som medlemmer bruker på å følge med på fra DL vil påvirke kjennskapen til DLs aktiviteter og den misoppfatning de besitter i forhold til hva DL sitt virke egentlig skal være. De som faktisk deltar på medlemsmøtene er opptatt av å være tilstede på de arrangementer fordi de har en erfaring av at de er matnyttige og prioriterer derfor disse. Spørsmålet er hva som skal til for å oppnå større oppslutning?

Infoguiden som produseres av DL er for medlemmer et meget nyttig verktøy i det daglige virke, som et informasjonsverktøy for kundene, medlemmene er også bevisst at den brukes mye av turister generelt.

7.3.1 Svolveær turistinformasjon

Ingen nevnte noe direkte rundt det helhetlige informasjonsarbeidet som Destination Lofoten gjennomfører i dag. Dette være seg å kanalisere informasjonsbehov fra individuelle ut til de forskjellige kommunene og også ved at de sender ut informasjonsbrosjyrer og informasjon om Lofoten til framtidig besøkende. Å ivareta en slik oppgave krever noe ressursbruk fra DL og dette kan medlemmer med fordel vite om for å se hva kontingentene faktisk går til. Imidlertid er det en klar kjennskap til at DL driver Svolveær Turistinformasjon. Oppdraget om å drifte turistinformasjon er et eksternt oppdrag som Vågan kommune delvis finansierer. Medlemsbedrifter virker ikke å forstå at det er et eksternt oppdrag og identifiserer mange ganger DL og turistinformasjonen i samme kategori. Dette skaper mulige konflikter, spesielt i Vest Lofoten: Problemet er at det foreligger en oppfatning i medlemsbedrifter vestover at de går glipp av en del inntekter fordi deres oppfatning er at Svolveær Turistinformasjon kanaliserer aktiviteter kun i Svolveær og Vågan. Samtidig er det interessant å observere at bedrifter i Vågan som ikke er geografisk lokalisert i Svolveær som nevner at Svolveærbedrifter blir prioritert fremfor dem gjennom det informasjonsarbeidet som Svolveært turistinformasjon gjør. Er det kanskje fordelaktig å foreta en oppgaveendring i forhold til dette? Er det kanskje en mulighet å ha driftsansvar for alle turistinformasjoner i Lofoten, eller om dette er en oppgave som de kan overlate tilbake til kommunen? Begge løsningene vil kanskje kunne skape forventninger som ikke utgjør en oppfattelse av skjevfordeling mellom prioriteringer og en oppfattelse av urettferdighet. Hvis det foreligger grunnlag for slike skjevfordelinger vil det aldri kunne skape tillit. Samtidig foreligger det fra gammelt av en internkonflikt som går på øst og vest og konkurranse – en løsning for å eliminere en oppfattelse av "urettferdig behandling". Hauge og Jensen (2002: sammendrag) sier dog som følger: "...Det er en viss tendens til misnøye i noen av de mer perifere områdene med at de sentrale turiststedene får mest oppmerksomhet fra selskapet." Problemstillingen vil kanskje uansett være der, selv om DL velger å droppe drift av turistinformasjonen.

7.4 DL som utvikler og samordner av Lofotens reiseliv

Noen bedrifter ble spurt om det var viktig at DL var fysisk synlig hos medlemsbedriftene, og en av svarene var som følger: "Ja de føler visst det og det vet jeg det har blitt gitt tilbakemeldinger på. Men hva er bedriftene mest tjent med? Er de mest tjent med at noen stikker innom og ser oppdateringene du har gjort med rorbua di, eller har de behov for at den daglige lederen mf bedriften deres, tar de telefonene, viser pressen eller turoperatører hva vi har i Lofoten?" (Intervjuobjekt nr 6) To ansatte i DL dro i sommer gjennom Lofoten for å besøke alle

medlemsbedriftene, og alle de intervjuede gav tilbakemelding på at de satte pris på at de var innom. Kanskje dette bør gjøres hver gang det kommer en ny person inn i selskapet for å opprette relasjoner mellom medlem og ansatt i DL, men det må foreligge mer effektive måter å ivareta medlemmers "godvilje" på enn å måtte dra rundt til 150 forskjellige bedrifter hvert år? Med stramme rammebetingelser i utgangspunktet er det en utfordring å kunne ivareta andre oppgaver når et halvt årsverk brukes på å ha personlig kontakt med en og hver av bedriftene. Antallet reiselivsbedrifter i Lofoten øker stadig pga den økte etterspørselen i markedet som har dukket opp over de siste år, og flere medlemmer vil det stadig bli. Men spørsmålet er hvor effektiv arbeidsinnsatsen i DL vil være i forhold til hva de faktisk forplikter å gjøre for sine interessenter. DL har et ønske om å være en rådgiver for medlemsbedriftene, en bevissthetsgjøring av hva dette innebærer i form av internmarkedsføring kan være en mulig løsning. Det uttales for eksempel at medlemmer ønsker et hjelpeapparat i forhold til valg av markedsføring av produktet sitt på mest mulig effektiv måte, og her har DL kunnskap og kompetanse som kan være til hjelp. Internmarkedsføring av denne funksjonen kan skape en fellesforståelse og dermed klarere sammenheng i forhold til medlemmers forventninger. En annen løsning er å forsøke å utvide rammebetingelsene for å ivareta dette, om medlemmene ønsker en sterkere relasjonsbygging i forhold til DL bør det også dekkes inn gjennom økte kontigenter.

En undersøkelse som ble gjort i Destinasjon Midt Troms (Borch, 2001) fant flere av de samme årsakene som i denne undersøkelsen i forhold til det spennet mellom medlemmers kunnskap og forståelse for DLs oppgaver. En mulig årsak til ulikhetene til samordning blant reiselivsaktørene kan være en følge av ulik personlighet og ulik kunnskap om reiselivets mekanismer. Så lenge det er sånn, vil det være en utfordring for DL å nå fram med sitt budskap og formål på en kostnadseffektiv måte. Ulike aktører har ulik tilnærming til hvordan kommunikasjonsprosesser foregår, og god kommunikasjon er nødvendig i samarbeid. Noen av de forespurte bedriftene i undersøkelsen i Destinasjon Midt Troms var ikke interessert i samarbeid fordi de ikke definerte seg som reiselivsaktører, et fellesfunn for de resultater som ble foretatt i denne undersøkelsen. Sammenhengen mellom holdning til samordning og generell kjennskap til DLs aktiviteter forelå også i forhold til hva de intervjuede aktørene identifiserte seg som. De som ikke identifiserte seg som reiselivsaktører var ei heller så forferdelig opptatt av å engasjere/sette seg inn i det arbeidet DL holder på med. En mulig annen årsakssammenheng her er at kapasiteten for kombinasjonsbedrifter ikke strekker seg til.

Med tanke på de seminarer som DL arrangerer så oppleves jo dette som en meget matnyttig del for de som deltar. Antall deltagere har dog i det siste blitt lavere. Noen nevner at det ikke passer seg å legge slike til helger, er det kanskje en tanke da å legge seminarer til ukedager? Bør det være bare et seminar i året og er behovet for tematikk annerledes, gode incentiver som er felles for alle vil kanskje trekke flere medlemmer. Tidspunktet på året for slike arrangementer vil også spille en rolle. Mangel på kapasitet er sentral, og prioriteringene for medlemmer kyniske.

Stort sett var det relativt dårlig kjennskap til de prosjektene som DL har jobbet med. Medlemmene som hadde kjennskap til de reiselivsutviklingsprosjektene som DL har jobbet med har enten vært frivillig involvert i prosjektene, eller har hatt andre frivillige roller og deltatt aktivt på møter som DL arrangerer. De som hadde kjennskap hadde kunnskap om prosjektene, og hadde også en god oversikt over det arbeidet som gjennomføres i DL pr. i dag. Engasjement virker å avle kunnskap om DL og kunnskap om mekanismer i reiseliv og utvikling, innsikten blir en helt annen og det samme blir holdningen til DLs arbeid. Engasjerte medlemmer har den mest rettmessige forståelse for hva formålet i et destinasjonsselskap er.

7.5 Ønsker om andre arbeidsoppgaver for DL

Et viktig funn som går utover de arbeidsoppgaver som DL gjennomfører i dag, er behovet for et felles talerør for reiselivet. Alle de intervjuede mener at DL bør være et talerør i saker som berører reiselivet. Denne forståelsen ble de ikke spurt direkte om, men det ble nevnt som en naturlig del av hva DL gjør. Kanskje dette er et sunnhetsstegn som kan bidra til å løse problemstillingen for å oppnå et mer samordnet reiseliv? Historisk sett har det vært problemer med fragmentering og internkonflikt i regionen, og det virker som reiselivet har snudd i en positiv retning, som bidrar til å oppnå en felles interesseplattform. DL fungerer som et talerør men denne funksjonen er ikke en formalisert oppgave pr. i dag.

Betydning av å være et talerør for reiselivet kan implisere ulike ting. For eksempel: Med en reiselivsnæring i stadig vekst, har også bruk av ressurser mellom de forskjellige næringene i Lofoten kommet i en mulig konfliktsituasjon. Petroleumsvirksomhet og mulig vindmøllepark i Lofoten kan ha en påvirkning på utviklingen av reiselivet, og deltakerne i undersøkelsen syns alle at DL bør med de rette forutsetningene fungere som et talerør. Men på hvilken bekostning skal dette gå? Med stramme rammebetingelser kan det kreve omprioriteringer i arbeidsoppgavene, eller eventuelt behov for utvidede rammebetingelser for selskapet, i form av økte tilskudd, for å ivareta denne oppgaven. En formalisering av denne oppgaven bør uansett legges til grunn for framtiden, og mandater for oppgaven bør avklares for å oppnå ordnede forhold.

Fragmenteringen Vågan mot Vest Lofoten virker enda å være en problemstilling. Historisk sett, og i andre fora er dette enda et utgangspunkt for mulig konflikt. Som tidligere nevnt er kanskje en oppgaveendring i forhold til turistinformasjonsansvaret en mulighet for DL i forhold til å fjerne seg litt mer fra denne konflikten. Bevisstheten om denne fragmenteringen og arbeidet som DL har gjort i forhold til dette over de siste år (Ekspertintervju 5 og 6 november 2009) har gjort at reiselivet har opplevd en stor holdningsendring, spesielt sammenliknet med andre næringer og kommunene. Medlemsfordelingen er skjev, på den ene siden fordi Vågan er størst i reiseliv – men også fordi bedrifter i Vest Lofoten velger å ikke være medlem. Er det denne fragmenteringen som gjør det? Det kan hende det er flere tanker rundt dette og DLs oppgaver som ikke er belyst, da undersøkelsen ikke dekte de reiselivsbedrifter som har valgt å ikke være medlem, samt det offentlige i Lofoten.

7.6 Satsing på internmarkedsføring som overordnet verktøy for fellesforståelse

Som tidligere sagt er reiselivet et komplekst system som favner utrolig mange forskjellige type bedrifter og interessenter. Det å finne fellesoppgaver som alle føler seg ansvarlig for å være med å både engasjere seg i og betaler for, er en utfordring. Denne oppgaven har heller ikke vurdert de bedrifter som jobber innen reiseliv som faktisk ikke er medlemmer – ei heller kommunene som eiere og medlemmer. Reiselivets betydning for Lofoten er kanskje på langt nær så anerkjent som det bør være. En av de intervjuede sa følgende: "Jeg tror jo også at grunnen til at DL ikke klarer å gjøre alt de skal og bør gjøre er fordi at politikere i denne regionen er bundet opp mot tradisjonell tankegang ift hva slags økonomiske rammebetingelser de besitter. For mange politikere så er ikke reiselivet en næring, det er enda ansett som fyll og fest." (Intervjuobjekt nr 8) Kontinuerlig kommunikasjon og tallfesting av reiselivets betydning i form av verdiskapning og viktighet for regionen vil kunne synliggjøre behovet og fordelene ved et velfungerende destinasjonsselskap, og er kanskje en viktig oppgave for DL fremover. En av de intervjuede sa følgende om dette: "Det holder ikke at vi går ut og sier at vi får medieomtale i Italia, det berører ikke sykehuset på Gravdal, som faktisk tjener store penger på de besøkendes medisinske behov. Det må tallfestes hvor mange kroner som blir tilført sykehuset pr. sesong, fordi det er formidable summer, og DL har her en jobb å gjøre". (Intervjuobjekt nr 11)

Et forslag til to viktige verktøy for å oppnå en suksessfull internmarkedsføring er kunnskapsdeling og omdømmebygging.

7.6.1 Kunnskapsdelingsrutiner og kompetanseheving som verktøy for fellesforståelse

"Knowledge management is an important tool to support destination management because it is connected with the ability to create values and to generate competitive advantage. (Poo, 2008: 583)

”Flere skoleretninger har påstått at læring mellom bedrifter er kritisk for en bedrifts konkurranseevne. Et produksjonsnettverk med ledende kunnskapsutveksling mellom brukere, tilbydere og arbeidere vil kunne utkonkurrere produksjonsnettverk med mindre effektive kunnskapsutvekslende rutiner. (Qvenhild og Ringstad, 2001: 14) De mekanismer som styrer allianserelasjonen baserer seg på rettfærdige avtaler med gjensidige insentiver for mest effektiv kunnskapsdeling. Erfaring viser at formelle kontrakter ikke har like stor verdi som uformelle normer om gjensidighet. Utfordringen i å ha gode kunnskapsutvekslende rutiner vil være å finne de beste insentiver, funnene viser at reiselivet i Lofoten er en næring som prioriterer kynisk opp mot sin kapasitet. Uansett er det antatt at kunnskapsdeling i hovedsak vil foregå mellom mindre og uformelle nettverk enn gjennom DL. Imidlertid kan DL også delta i å skape fora for kunnskapsdeling der formål er å ansvarliggjøre bedrifter enda mer og også engasjere de bedrifter som kanskje vanligvis ikke engasjerer seg. Communities of practice er Etienne Wengers ide om å skape et fora for kunnskapsutveksling blant organisasjoner. ”Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do, and learn how to do it better as they interact regularly.” (www.ewenger.com/theory) DL ønsker for framtiden å etablere en funksjon som koordinerer kompetanseheving innen mf, bedriftsøkonomi og vertskap, communities in practice kan være en mulig løsning på dette.

”A knowledge map is a useful tool to define destination knowledge needs. Destination knowledge management contributes in building competitive destinations by supporting timely decision making and elimination duplicate efforts. (Poo, 2008:593) Å finne opp hjulet gang på gang er ikke til effektivt, og DL som samordningsapparat kan være mer aktiv i forhold til å finne fellessatsninger og kompetansebehov – kanskje gjennom et såkalt ”knowledge map”?

Forskning viser at effektiv kunnskapsdeling som oftest foregår mer effektivt i uformelle samarbeid. Vertikale nettverk på mellom 2-4 bedrifter er nok de som oppnår mest synlige resultater ved å knytte seg til hverandre gjennom nettverk. Den målbare og direkte verdiskapning i slike nettverk er ikke synlig på samme måte i det arbeidet som destinasjonsselskapet gjennomfører. Etter gjennomføring av undersøkelsene er inntrykket at begrepsforståelsen mellom horisontale og vertikale nettverk for mange av medlemmene ikke er tilstedeværende. Behovet for kompetanseheving og forståelse av mekanismer for samarbeid og nettverksarbeid som er så viktig for å fremstå som et samlet reiseliv er et klart behov. Det er en utfordring for DL å opprette personlige forhold til 150 medlemsbedrifter, noe som det er indikert at det er et ønske om, men å skape en fellesforståelse og mer effektive kunnskapsdelingsrutiner bør være en del av internmarkedsføringsarbeidet. Utfordringen består i å

finne gode insentiver for bedriftene til å motiveres til å engasjere seg for å oppnå en slik fellesforståelse.

7.6.2 Omdømmebygging og rutiner for omdømme som verktøy for fellesforståelse

Your reputation is what people say about you when you are not in the room. Jeff Parsons, grunnlegger av Amazon.com

Funnene i oppgaven viser at det er en del av medlemsbedrifter som kanskje ikke forstår de mekanismer som foreligger i reiselivet for å oppnå suksessfullt samarbeid. Gode kunnskapsdelingsrutiner og aktiv omdømmebygging kan være med på å snu holdninger og kan bidra med å bygge tillit og tiltro. Noen aktører må rett og slett overbevises om samarbeidets fortrefelighet. Dog er det viktig å vurdere ressursbruken opp mot effekten av enkeltaktørens deltakelse i DL. "Kanskje er det slik at enkelte næringsaktører har urealistisk høye forventninger til hva et destinasjonsselskap kan utrette og at de trekker seg ut når de ikke får innfridd disse." (Borch, 2001: 59) I et selskap med stramme ressurser bør kanskje prioriteringene være like stramme.

DL virker å ha vært gjennom flere faser og ulike behov i sitt virke siden 92. Profilmarkedsføring har jevnt over vært en hovedoppgave som har blitt fulgt opp, og etter hvert har jo også teknologien utviklet seg med raske steg slik at nettsider og eposter som en informasjonsform har blitt tatt mer og mer i bruk. De som har jobbet som daglige ledere har tydeligvis også hatt sin innvirkning i hvilke prioriteringer som har blitt satt på agendaen. Samordning har ikke vært direkte prioritert fra årene 2003 – 2008, mens utvikling tok et enormt steg i denne tiden. Ivaretagelsen av denne utviklingsbiten er ikke helt dekt pr nå i DL, men det har også dukket opp et mye sterkere behov for å "samle næringen", både med dette behovet for et talerør og kanskje også behovet for å skape en "vi-følelse". Omdømmebygging kan være et verktøy for å oppnå nettopp dette.

"Omdømmet er omgivelsens oppfatning av en organisasjon." (Simcic Brønne og Ihlen, 2009: 80) Det er tre nøkkelbegreper i omdømmebygging: Identitet, relasjoner og image. Når utvist adferd ikke stemmer overens med interessenters forventninger vil omdømmet være sårbart for skade. Det har tidligere blitt påstått at det sendes ut "tveeggede" signaler som skaper tillitsbrudd uten at de selv er klar over det, og også kanskje uten at de (DL) selv har mulighet til å finne ut av det. Det ene handler om denne fellesforståelsen internt og eksternt (omdømmet) og den andre delen handler kanskje mulig innføring av varslingsrutiner i selskapet (kunnskapsdeling kan her være et verktøy). Det er viktig å forstå at et godt omdømme har en magnetisk kraft på mennesker. De trekkes mot det som

bier mot honning. Et selskap med godt omdømme har også stolte og motiverte medarbeidere med kompetanse og forståelse for dens kraft. (Apeland, 2007)

Omdømmebygging er en tredelt prosess: I første omgang må en identifisere hvem som er interessentene til organisasjonen. I andre omgang må en finne måter å måle omdømmet på for å finne ut hvilket inntrykk interessenter besitter av selskapet. I tredje omgang må en bygge omdømmet gjennom intern og ekstern innsats. Den interne innsatsen går på å skape et image basert på hva man ønsker å framstå som, og den eksterne innsatsen handler om å kommunisere dette imaget utad. "The implications is that the DMO must be effective in communications and in leveraging positive communications from other stakeholders in the press and in the local tourism industry." (Bornhorst et al, 2008: 16) Uansett hvilket inntrykk som lages av destinasjonsselskapet er det akkurat slik det vil sees på som. I hvilken grad det ønskes å sees positivt på er det DL som må avgjøre. Organisasjonens handlinger og adferd symboliserer organisasjonens identitet (Simcic Brønn og Ihlen, 2009).

Strategiske relasjoner, relasjonsbygging er en nøkkel i omdømmebygging og prosessene som foregår i forbindelse med det å ha et positivt rykte. En strategi iflg. Johannessen et al (2008) er å "få solen til å skinne". Målet med denne påstanden er at gjennom å interessere seg for andre, vil en bli oppfattet som interessant selv. Her er det et viktig poeng å bruke andre som ambassadør for seg selv, samt at en god kommunikasjonsstrategi er avgjørende for et godt omdømme. Eksempler på gode relasjonsbyggingsaktiviteter og verktøy er: seminarer, nyhetsbrev, media og å finne gode samarbeidspartnere som er strategisk viktig for organisasjonen.

Nå nylig ble Lofoten omtalt negativt i Avisa Nordland. Påstanden gikk ut på at Lofoten burde lære seg hva service gikk ut på: ...men i Lofoten må de lære seg hva service er!! Det nytter lite med pen natur når folkene som jobber på serveringssteder der oppe stønner og bærer seg når det kommer gjester innom for å kjøpe en kaffe eller mer. Har opplevd det selv, samt at andre har ringt og fortalt meg at de har opplevd det samme" (www.an.no). Når slikt skjer er det viktig å ha en utarbeidet omdømmeplan og en god kommunikasjonsstrategi. Lofoten som reisemål har et omdømme. Det kan diskuteres hvem det ansvaret ligger på, men det er naturlig at ansvaret ligger på DL som overordnet organisasjon. Jobben for å oppnå et best mulig omdømme vil for DL være todelt. DL som organisasjon i seg selv bør også ha en omdømmeplan.

I resultatene av undersøkelsene som ble gjennomført ble det også identifisert en spesiell personlighetstype. Denne typen var en idealist og som trodde på det overordnede samarbeidet som DL gjennomfører. Disse er gode ambassadører og mennesker som DL bør kunne bruke for å oppnå et positivt omdømme blant dem som er mindre fornøyde. Med oppstart av

fellesgodefinansieringsprosjektet, som vil ha samme størrelse som masterplanarbeidet vil engasjere mange i fra reiselivet. Det er forventet at prosjektet vil ha en positiv effekt på DLs omdømme

7.7 Økt tilhørighet som resultat av klare forventninger og fellesforståelse for DLs formål

Klare forventninger kan være med på å gi DL rom for å jobbe innenfor de rammebetingelser de er gitt. Ansvaret virker å ligge på DL og det forventes at de skal pushe på og kontakte de individuelle bedrifter for å sørge for at de er fornøyde. Gjennom omdømmebygging og kunnskapsdeling og kontinuerlig arbeid innenfor disse områdene kan resultatet bli et selskap med en felles interesseplattform. Tilhørighet i et felleskap, denne "vi-følelsen" er noe som DL jobber med gjennom sine seminarer for medlemmer, tidligere i vår var teambygging og forretningsutvikling et tema på et slikt seminar. Medlemmer som ikke ser det nødvendig å møte vil heller ikke sitte igjen med denne "vi-følelsen". DL bør kanskje skjære igjennom og kommunisere at de bedriftene som er aktive og engasjerte også vil oppleve resultater? Når det er sagt, så er det jo ikke alle som mener at det er slik: "De (DL) gir mulighetene selv om man ikke alltid benytter seg av det, og det har jeg sagt i mange sammenhenger – så er det samtidig som at reiselivet i Lofoten er en av de som har den sterkeste tilknytningene til hverandre, og her har man lært at samarbeid styrker reiselivet. Overrasket meg at dem rundt oss og vi som bedrift knyttet og så muligheter for hverandre og for felles vekst. Dette er noe jeg har vært klar over har vært en bevisst prosess og virkelig ikke noe som har kommet over natta men ble absolutt positivt overrasket når jeg kom tilbake til Lofoten og så hvordan ting faktisk fungerer. Jeg tenker at DL her har gått foran som et godt eksempel og hatt en sentral rolle i det. Jeg har sett HELT andre oppfatninger på hvordan holdningen er i andre regioner, her faller det naturlig." (Intervjuobjekt nr 3)

7.8 Mulige svakheter og begrensninger i undersøkelsen i oppgaven

Ingen undersøkelser er perfekt. Samtidig er de perfekte i seg selv, verken mer eller mindre – gjort er gjort? Det er uansett viktig å kunne ha innsyn nok til å gjenkjenne mulige svakheter i egne funn. Herunder drøftes punktvis tanker om hvilke faktorer som har kunnet påvirket resultater oppnådd etter undersøkelsen.

- Ikke alle medlemmer ble med på uttrekningen. Arbeidet med DLs medlemsliste for 2010 var ikke komplett, og denne lista ble brukt som utgangspunkt. Dette gjør at noen medlemmer ikke ble med i uttrekningen.
- Medlemsmassen ble fordelt med utgangspunkt i antall medlemmer i hver kommune. 60% av medlemmene er fra Vågan og halvparten av de deltakerne som deltok i undersøkelsen var

basert i Vågan, 4 deltakere var fra Vestvågøy som har litt over 20% av DLs medlemsmasse, mens 2 bedrifter deltok fra VestLofoten. Valget falt på en fordeling av medlemsfortetningen til fordel for den geografiske fordelingen av Lofoten som helhet. Dette kan representere en svakhet i undersøkelsen. Pga at kun 3% av medlemmene var representert i Værøy og på Røst ble ikke disse med i trekningen og utgjorde da ikke et stort prosentmessig representativt tall til deltakelse. Medlemmer utenfor Lofoten (8%) ble heller ikke tatt med i trekningen. Stemmene til det offentlige som medlemmer ble heller ikke hørt. Kommunene i Lofoten var ikke representert i undersøkelsen, valget og prioriteringen i undersøkelsen ble det private næringsliv i reiselivet.

- Ifølge litteraturen er det slik at for å bli faglig dyktig på gjennomføring av kvalitative intervjuer foreligger det visse teknikker. Viktigste dog, er erfaring. Dette er forskerens første vitenskapelige undersøkelse, og lite erfaring fra intervjuer kan ha noe å si for kvaliteten på intervjuene, samtidig var det en opplevelse at en forbedring av beherskelse i teknikkene samt erfaringsmomentet ble bedre for hvert intervju som ble gjennomført. Etter hvert var opplevelsen også slik at intervjuer og den intervjuede kanskje gikk over til samtale mot slutten av intervjuet, og beveget seg bort fra skjemaet. Da kunne det dukke opp interessante momenter som kunne tilføyes og som var relevant til saken. Mangel på erfaring innen kvalitativ forskning kan dog sees på som en svakhet i denne oppgaven.
- Med et utgangspunkt og en del erfaring i reiselivet, samt god kjennskap til reiselivsnæringen sitter forskeren med mye jobbmessig og personlig engasjement for reiseliv i Lofoten. Dette med bevisst naivitet som teknikk i intervjuene var opplevd som en utfordring. Som daglig leder i en av turistinformasjonene i Lofoten dukket det også opp en problemstilling hos en av intervjuobjektene. Intervjuobjektet anså forsker som ansatt DL. Intervjuobjektet var heller ikke interessert i å høre noe annet enn at forsker var ansatt i DL. Veien blir kronglete når en skal forklare ansvarsfordelingen mellom DL og forsker, uten å informere om den forforståelse en sitter med. Samtidig var dette meget indikativt i forhold til hvor lite kunnskap der forelå om den ansvarsfordelingen og det systemet som foreligger i dag.

8. Oppsummering, konklusjoner og anbefalinger

Lofoten er kanskje en av de største spydspissene i Norsk reiseliv i dag. I 2009 har destinasjonen opplevd en jevn vekst i reiselivsindustrien, mens stort sett resten av Norge enten står på stedet hvil eller opplever nedgang. Lofoten er en region med potensiale for utvikling og vekst, men også en region som over de siste 20 år har sett en stor utvikling. Motoren i utadrettet markedsføring, samordning og utvikling har siden 1992 vært Destination Lofoten. Deres formål er å samordne reiselivet for å markedsføre, selge og informere om Lofotens reiselivstilbud. Destination Lofoten skal også delta i utviklingen og samordningen av Lofotens reiselivsprodukter, samt ivareta vertskaps- og informasjonsfunksjoner for kommunene i regionen. Selskapet kan også delta andre selskaper med relevant virksomhet.

Destinasjonsselskaper i dag – Destination Lofoten inkludert – har stramme rammebetingelser i forhold til de oppgaver de er satt til å gjøre om å gjennomføre. Dette skyldes mye en mangel på nasjonalpolitisk forankring og satsning på fellesoppgaver. Det andre er at reiselivet er et komplekst system som består av så mange forskjellig type bedrifter. Denne oppgaven forsøkte derfor å finne ut i hvilken grad det var sammenfall mellom Destination Lofotens formål med medlemmers oppfatninger, og om det var mulig å finne en måte å utvikle en fellesforståelse.

Etter utvikling av en komplett forforståelse gjennom litteratur, teori og ekspertintervjuer, har en kvalitativ undersøkelse blitt gjennomført. Undersøkelsen bestod av 12 dybdeintervjuer. Tanken bak å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse var både å finne ut hvilken oppfatning og forventninger medlemmer har til DL, men også å finne indikatorer som kunne muliggjøre en utvikling av en fellesforståelse mellom medlemmer og DL i forhold til formål for DLs virke og aktiviteter. DL er en liten bedrift, og meget sårbar med tanke på at de skal møte behov til 150 forskjellige medlemmer, noe av funnene viser at medlemmers forventninger også har ført til skuffelser.

Alt i alt har medlemmene til Destination Lofoten en god oversikt over oppgaver og aktiviteter som gjennomføres. Men det foreligger et spenn i form av misforståelser, og noen ganger foreligger det forventninger som går utover den kapasitet som Destination Lofoten har. Hovedfunnet i resultatene er at distansen mellom medlemmer og DL er en utfordring som delvis hindrer DL i å nå sine formål. Dette gjør også at DL har mindre utviklingspotensiale til å fungere i samsvar med sine formål.

Kritiske funn er at det bør gjøres omprioriteringer i DL og at de bør se på enten å drifte alle turistinformasjoner i Lofoten eller ingen, da dette kan være kilde til konflikt. Viktig er også DLs rolle

som talerør. Dette er et behov som har dukket opp over de siste par år, og er tolket som et sunnhetstegn for en reiselivsnæring som er mer og mer opptatt av samarbeid og felles interesser. Det foreligger enda en fragmentering i reiselivet, en såkalt øst-vest fordeling og konkurranse som hindrer samhandling og DL i å fullføre sine oppgaver. Utvikling mot samhandling har gått i positiv retning over flere år, men trenger enda innsats.

Internmarkedsføring er nøkkelen for å oppnå en bedre fellesforståelse. Å bevisst jobbe internt for en fellesforståelse og et felles mål vil være det som gjør at Lofoten står solid utad. Kunnskapsdeling, kompetanseheving og omdømmebygging er presentert som forslag til verktøy for å skape en fellesforståelse og en felles interesseplattform. Felles forventninger kan være med å skape tilhørighet, og et destinasjonsselskap med et godt rykte både som selskap og destinasjon vil forhåpentligvis bidra til å skape en attraktivitet i DL som ikke alle ser monn i i dag. Tanken for framtiden må være at selskapet er så attraktivt at mulige og eksisterende interessenter rett og slett ikke har råd til ikke å være medlem.

Oppstart av fellesgodefinansieringsprosjektet i 2010 kan gi resultater som kan løse mange av de problemstillingene selskapet møter i dag for å gjennomføre sine oppgaver. Innføring av en "turistskatt" vil friggi midler til å ivareta de såkalte "fellesgodene". Deler av disse fellesgodene er allerede definert i prosjektmandatet til å dekke finansiering av drift av destinasjonsselskapet og turistinformasjonene i Lofoten. For dårlige rammebetingelser i form av økonomiske ressurser er nok den største terskelen og utfordringen i dag. Fellesgodefinansiering kan være fasiten.

8.1 Anbefalinger videre

Det har oppstått mange problemstillinger underveis samt behov for videre forskning og kanskje også tanker om satsningsområder innen reiseliv. Herunder følger noen tanker.

Dannelsen av Nord Norsk reiseliv AS (NNR), et slagkraftig selskap utadrettet markedsføring av Nord Norge kan ha store positive ringvirkninger for reiselivet i Nord. Problemstillingen med dårlig forankring på nasjonalpolitisk nivå i forhold til reiseliv, kan kanskje synliggjøres av et såpass stort selskap? Med mange forskjellige interesseorganisasjoner og mikrobedrifter er det vel kanskje vanskelig å være slagkraftig nok gjennom destinasjonsselskaper. Selv om NNR ser for seg å være et rent markedsføringsselskap bør de også kunne være et sterkt talerør inn på nasjonalt plan? Det bør kanskje også forskes på hvordan Norge som er en meget attraktiv destinasjon kan imøtekomme de kompetansekrav og de rammevilkår som mange andre land klarer. Hva skal til for at vi kommer oss

dit i fremtiden? Hva skal til for at regionale destinasjonsselskap i fremtiden kan jobbe med bedre rammebetingelser enn de gjør i dag?

Skulle dette blitt gjort om igjen skulle det nok ha blitt gjort med et annet perspektiv å starte med. Det hadde vært interessant å gjennomført oppgaven med omdømmebygging som teoretisk utgangspunkt. Omdømmebygging er nedlagt som et forslag til løsning for å utvikle en fellesforståelse, men det vil også kreve ressurser. Om det er grunnlag for et prosjekt internt for DL videre fremover, eller om det forskes videre på vil uansett være interessant. Dette både med tanke på å måle det omdømmet som DL har i dag, og å finne den identiteten, samt kanskje komme med forslag til imagebygging i fremtiden samt lage en kommunikasjonsstrategi.

Tidl. daglig leder Trygve Steen (ekspertintervju 5 november 2009) hadde en tanke om at større destinasjonsselskaper vil skape mindre ressursforbruk på personalkostnader, en konsekvensanalyse av en mulig formell og administrativ sammenslåing av flere destinasjonsselskaper på denne måten bør undersøkes.

Communities in practice, nye tanker om kunnskapsdeling og gode løsninger for kompetanseheving er også mulige prosjekt som kan utredes for.

9. Litteraturliste

Bøker

Apeland, N.M. (2007) *Det gode selskap – omdømmebygging i praksis* Hippocampus Drammen

Brent Ritchie, J.R og Crouch, G.I. (2003) *The competitive destination: A sustainable tourism perspective* Wallingford CABI Publishing

Heath, E og Wall, G (1992) *Marketing Tourism Destinations*. USA. John Wiley & Sons, Inc.

Holloway, J.C. (2006) *The Business of Tourism* Edinburgh Prentice Hall

Holme, I.M og Krohn Solvang, B (1996) *Metodevalg og Metodebruk*, Tano forlag

Johannessen, A Kristoffersen, L og Tuft, P (2005) *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. Abstract forlag

Johannessen, J.A., Olaisen, J. og Olsen, B (2008) *Omdømme: Rykter, Sladder og Tøvprat* Bodø og Oslo

Johannessen, J.A. og Olsen, B. () *Positivt lederskap – jakten på de positive kreftene* Fagbokforlaget Bergen

Kvale, S og Brinkmann, S (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* . 2. utg Gyldendal akademiske forlag, Oslo

Lier Madsen, E. (2007) *Utvikling av dynamiske kapabiliteter i små og mellomstore bedrifter* Phd serie no 13 – 2007 Handelshøgskolen i Bodø, Trykkeriet Høgskolen i Bodø

Middleton, V.T.C. (2001) *Marketing in travel and tourism* Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann

Nyeng, F og Wernes, G red. (2006) *Tall, Tolkning og Tvil – bak metodevalg: økonomi, ledelse og markedsføring*. Cappellen Akademisk forlag

Postholm, M.B (ÅRSTALL??) *kvalitativ metode – en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* Universitetsforlaget

Ritchie, J.R. and Crouch G.I (2003) *The competitive destination – a sustainable tourism perspective* CABI publishing, Oxon UK

Spurkeland, J (2009) *Relasjonsledelse* Universitetsforlaget, Oslo

Simcic Brønn, P. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller innadvendt – omdømmebygging for organisasjoner*
Dimograf, Polen

Steen Jacobsen, J. Kr. og Viken, A red. (2008) *Turisme – fenomen og næring*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Yin, R.K (2002) *Case study research, design and methods*. 4th edition Saga publications

Rapporter

Borch, T. *Senja – en attraktiv destinasjon? Om kompleksitet som utfordring i utvikling av attraktive destinasjoner* Juni 2001 NORUT Samfunnsforskning

Furre, Brastad, Husa, Mahncke, Kvist Jensen og Brunk 2008 *Nettverk som redskap for storbyutvikling – En studie av hvordan åtte europeiske storbyer benytter redskap som redskap i sin utvikling* Oxford Research, Skandinavia

Hauge J. og Jensen, Ø. (2002) *Fjord Norge AS: Vurderinger og Framtidsperspektiv* Hordaland Fylkeskommune

Heath, Ernie and Geoffrey Wall (1992) *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc

Lofoten som reisemål mot 2015, en masterplan for arbeidet med bedre reisemålsutvikling i Lofoten.(2006) Innovasjon Norge og Destination Lofoten

Verdifulle opplevelser, nasjonal strategi for reiselivsnæringen, Nærings og handelsdepartementet – 2007, Regjeringen Norges nasjonale reiselivsstrategi

Qvenhild, A. og Ringstad, H. 2001 *Samarbeid gir gevinster i reiselivsnæringen i Norge – et casestudie av Colorline AS* SNF-prosjekt nr 6495: "Verdiskapning i reiselivsnæringen" Stiftelsen for samfunns og næringslivsforskning, Bergen

Tidsskrifter

Bornhorst, T., Brent Ritchie., J.R og Sheehan, L. *Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives* 14th March 2008

D'Angella, F. og Go, F.M. *Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Toward a theory of destination stakeholder assessment* 29th July 2008 ScienceDirect Journal Tourism Management

Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. og Scott, N. *Destination and enterprise management for a tourism future* 4th April 2008 ScienceDirekt Journal Tourism Management

Dyer, J. H. & H. Singh. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Pyo, S. *Knowledge map for tourist destinations – needs and implications* 23rd February 2004 ScienceDirect Journal of Tourism Management

Internett

www.disneylandparis.com

www.nidarosdomen.no

www.etikkom.no

www.nordlandreiseliv.no

www.fjordnorway.com

www.nordlys.no

www.ewenger.com/theory

www.norwegianguide.org

www.forskning.no

www.ntnu.no

www.hivolda.no

www.regjeringen.no

www.hsmai.no

www.southaustralia.com

www.innovasjon norge.no

www.tbota.com

www.kbnn.no

www.turisforeningen.no

www.lofoten.info

www.visitnordland.no

www.newyork.com

www.visitnorway.com

www.nhoreiseliv.no

www.visitusa.com

Annet

Brandvoll, S. *Mulighetene åpner seg med NordNorsk Reiseliv AS* 03.02.2009 - presentasjon

Lofoten Infoguide informasjonsbrosjyre om Lofoten, Destination Lofoten 2009

Lofotposten, saker om DL 2008 og 2009

Notat om stiftelse av selskap: Nordnorsk reiseliv AS – *markedsføringselskap for nordnorsk reiseliv.*

Interimstyret 29 april 2009

Serviceavtale for reiselivsbedrifter mellom Destination Lofoten AS og Medlemmer – Destination Lofoten

Vikan, J.R.Y - Situasjonsbeskrivelse: *Destination Lofoten og økt finansieringsbehov.* Sak i Lofotrådet

Vikan, J.R.Y "Lofoten" Powerpoint presentasjon om Destination Lofoten og selskapets oppgaver,

Vedtekter, Destination Lofoten, 27.05.2003

Løpende samtaler med daglig leder Jan Rune Yanni Vikan i tidsrommet 2. september – 11 desember 2009

Ekspertintervju med tidl daglig leder Trygve Steen og daglig leder Jan Rune Yanni Vikan, gjennomført pr telefon den 5. og 6. november 2009

10. Vedlegg

Vedlegg nummer 1 Kategorisering– medlemsliste til utvalg av bedrifter

KATEGORIER			
Attraksjoner	Serviceavgift	Sted/Nedslagsfelt	
Store bedrifter			
Nusfjord AS	27000	Flakstad	
Mellomstore bedrifter			
Lofotr Viking Museum	16900	Vestvågøy	
Lofotakvariet	16900	Vågan	
Lofoten Golfdrift	16900	Vågan	
Norsk Fiskeværsmuseum	9900	Moskenes	
Galleri Lofotens Hus	9900	Vågan	
Glasshytta på Vikten/Lofoten Design	7500	Flakstad	
Små bedrifter			
Kabelvåg Feriehus og camping	5500	Vågan	
Lofotmuseet	5500	Vågan	
Lofoten Gaver og brukskunst	5500	Vestvågøy	
Nord Norsk Klatreskole	5500	Vågan	
Nordnorsk Kunstnersenter	5500	Vågan	
Galleri Espolin	5500	Vågan	
Sund Fiskerimuseum	5500	Flakstad	
Svolvær Sportcenter as	5500	Vågan	
Dagmars Dukkemuseum	5500	Vågan	
Lofoten Krigsminnesmuseum	5500	Vågan	

Magic Ice	4950	Vågan	
Aalan Gård	4500	Vestvågøy	
Vic Bremnes AS	4000	Vågan	
Fotobrygga	2500	Vågan	
Galleri Ola Strand	2500	Vågan	
Judiths Urtehage	2500	Vågan	
Lofoten Gårdssystemer	2500	Vestvågøy	
Polarlightcenter	2500	Vågan	
Ocean Sounds	2500	Vågan	
Polarlightcenter	2500	Vågan	
Lofoten Tørrfiskmuseum	0	Moskenes	
Sum	196450		
Overnatting/bespising	Serviceavgift	Sted/nedslagsfelt	
Store bedrifter			
Thon Hotel Lofoten	40400	Vågan	
Rica Hotell Svolvær	35100	Vågan	
Norlandia Vestfjord Hotell	27000	Vågan	
Nyvågar Rorbuer (Dvgl Lofoten)	27000	Vågan	
Skjærbygga	27000	Vestvågøy	
Svinøya Rorbuer	27000	Vågan	
Henningsvær Bryggehotell (Dvgl Lofoten)	27000	Vågan	
Anker Brygge Rorbuser	27000	Vågan	
Best Western Lofoten Hotell Leknes	27000	Vågan	
Best Western Svolvær Hotell Lofoten	20200	Vågan	
Mellomstore bedrifter			
Lofotferie AS	16900	Vågan	
Statles Rorbuser	16900	Vestvågøy	

Ramberg Gjestegård	16900	Flakstad	
Finnholmen Brygge	16900	Vågan	
Fiskekrogen	16900	Vågan	
Henningsvær Rorbuer AS	16900	Vågan	
Røst Bryggehotell	9900	Røst	
Å-Hamna	9900	Moskenes	
Lofoten Feriesenter	9900	Vågan	
Maren Anna	9900	Moskenes	
Kalle	9900	Vågan	
Eliassen Rorbuer	9900	Vågan	
Lofoten Turist- og Rorbuserter (Ørsvågvær AS)	9900	Vågan	
Svolvær Sjøhuscamp	7500	Vågan	
Lofoten Rorbuer (avd Svolvær)	7000	Vågan	
Små bedrifter			
Bacalao Sjømatbar og pub	5500	Vågan	
Kongsmark Hytteferie	5500	Vesterålen	
Nihao AS	5500	Vågan	
Sakrisøy Rorbuer	5500	Moskenes	
Lofoten Sommerhotell / FHS	5500	Vågan	
Præstengbrygga	5500	Vågan	
Unstad Camping	5500	Vestvågøy	
Å Rorbuer, Visit Lofoten	5500	Moskenes	
Solsiden Brygge	5500	Vestvågøy	
Johs. Giæver Sjøhus	5500	Vågan	
Kabelvåg Feriehus og camping	5500	Vågan	
Brustranda Sjøcamping	5500	Vestvågøy	
Du verden	5500	Vågan	
Holmen Lofoten	5500	Moskenes	

Engelsmannbrygga	5500	Vågan	
Hammerstad Camping	5500	Vågan	
Sjømat AS	5500	Moskenes	
Sjøstrand Rorbuer og Fisk	5500	Vestvågøy	
Lofoten Turistsenter, Alstad	5500	Vestvågøy	
Lydersen Rorbuer og Sjøhus	4500	Flakstad	
Hemmingodden Sjøhus	4500	Vestvågøy	
Kårøy Sjøhus	4500	Røst	
Hov Feriegård og Camping	4000	Vågan	
Joh. L. Unstad	2500	Vestvågøy	
Lofoten Bed and Breakfast, Alstad	2500	Vestvågøy	
Lofoten Sjøhusutleie	2500	Vestvågøy	
Sandberg Hytteutleie	2500	Vestvågøy	
Værøy Hotel & Booking	2500	Værøy	
Moskenes Camping	2500	Moskenes	
Gammelfiléten Brygge	0	Vågan	
Sum	606900		
Transport/aktiviteter	Serviceavgift	Sted/nedslagsfelt	Hovedkontor
Store bedrifter			
Hurtigruten	40400	Lofoten	vesterålen
Widerøe v/Kristin Gaustad	27000	Lofoten	bodø
Hvalsafari , Andenes	27000	Vesterålen	vesterålen
Mellomstore bedrifter			
Arctic Guide Service	16900	Lofoten	vestvågøy
Lofotferga AS	16900	Vågan	vågan
Avis Lofoten	16900	Lofoten	vågan
Lofoten Charterbåt, Kabelvåg	9900	Lofoten	vågan

Andøy Friluftssenter	9900	Vesterålen	vesterålen
Arctic Whale Tours	9900	Vesterålen	vesterålen
Lofoten Opplevelser	9900	Lofoten	Vågan
Event Lofoten (Jim Eide)	9900	Lofoten	Vågan
XXLofoten	8525	Lofoten	Vågan
Lofotfjord	7500	Lofoten	vågan
Arctic Buss Lofoten	7500	Lofoten	vestvågøy
Kabelvåg Båt & Trafikkskole	5500	Lofoten	vågan
RIB-Lofoten	5500	Lofoten	vågan
Lofoten Kajakk	5500	Vågan	vågan
Nordvik bilutleie	5500	Lofoten	vågan
Palmberg Buss	5500	Lofoten	vågan
Rent a Car Lofoten	5500	Lofoten	vågan
Svolvær & Kabelvåg Taxi	5500	Lofoten	vågan
Hertz Svolvær	5500	Lofoten	vågan
Reine Opplevelser AS	5500	Vågan	vågan
Lofoten Explorer	4037	Vågan	vågan
De grønne båtan	2500	Vestvågøy	vestvågøy
Lofoten Fjellguide - Geir Rune Holm	2500	Lofoten	vågan
Lofoten Sykkel- og Bruktbilutleie	2500	Vestvågøy	vestvågøy
Puffin Safari	2500	Vesterålen	vesterålen
Lofoten Sykkel- og Bruktbilutleie	2500	Lofoten	vestvågøy
Rent a Boat Lofoten	2500	Lofoten	vågan
Veolia Transport Vestfjord Buss	0	Lofoten	vesterålen
Iversen Jr.	0	Vestvågøy	vestvågøy
Orca Lofoten	0	Lofoten	vågan
Sum	286662		

Andre (Ikke aktuelle for forskningsintervju)			
Asbjørn Gabrielsen			
BØR Bijzondere Zeilreizen			
Byzonderereizen			
Dagfinn Bakke			
Tore Sletten, Stokmarknes			
Røst Kommune			
Værøy kommune			
Vågan kommune			
Vestvågøy kommune			
Moskenes kommune			
Flakstad kommune			
Totalt antall medlemmer	116		
Totalt antall medl. Vågan	69	59 %	
Totalt antall medl Vestvågøy	23	20 %	
Totalt antall medl Flakstad	5	4 %	
Totalt antall medl Moskenes	8	7 %	
Totalt antall medl Værøy	1	1 %	
Totalt antall medl Røst	2	2 %	
Totalt antall medl eksternt	8	7 %	
Total%		100 %	
Total omsetning medlemmer	1090012		
Omsetnings% attraksjoner	18		
Omsetnings% overnatting	56		
Omsetnings% aktiviteter/transport	26		
Total%	100		

Intervjugal

Problemformulering

”I hvilken grad sammenfaller DL’s formål med medlemmers oppfatninger (,og hvordan kan DL utvikle en fellesforståelse blant sine interessenter?)”

TEMA	SPØRSMÅL OG HJELPESPØRSMÅL	STIKKORD/TANKER/BAKGRUNN
Innledning <ol style="list-style-type: none"> 1. Litt om egen bedrift og bakgrunn 2. Litt om formål med undersøkelsen. Informasjon om anonymitet 	Historikk? Erfaring/kompetanse? Bedrift og sesong? Bransjetilhørighet?	<ol style="list-style-type: none"> 1. En lett oppstart. Også greit å vite om bakgrunn for bedriften, og intervjuedes kompetansebakgrunn og erfaring. 2. Innføring og forberedelse for deltaker om tema
TEMA DEL 1: DLs aktiviteter for sine medlemmer <p>3 delt tema</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informasjon og vertskap 2. Markedsføring og salg 3. Utvikling og samordning 	Hvordan er ditt forhold til DL? Hva er dine forventinger til DL? Hva er ditt bilde av hva DL gjør i dag? Hvordan er kontakten med DL? (bruke stikkord for å hjelpe basert på de 3 temaer) Har du vært engasjert frivillig eller	Følgende er medlemsrettede aktiviteter som DL gjennomfører innenfor de forskjellige kategorier: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Informasjon og vertskap:</i> Lofoten infoguide (brosjyre 90 000 eks), Nyhetsbrev til samarbeidspartnere og medl, turistinformasjon om Lofoten pr epost og tlf, webside, visningsturer 2. <i>Markedsføring og salg:</i> messedeltagelse, presseturer, visningsturer, brosjyreproduksjon, webproduksjon, online

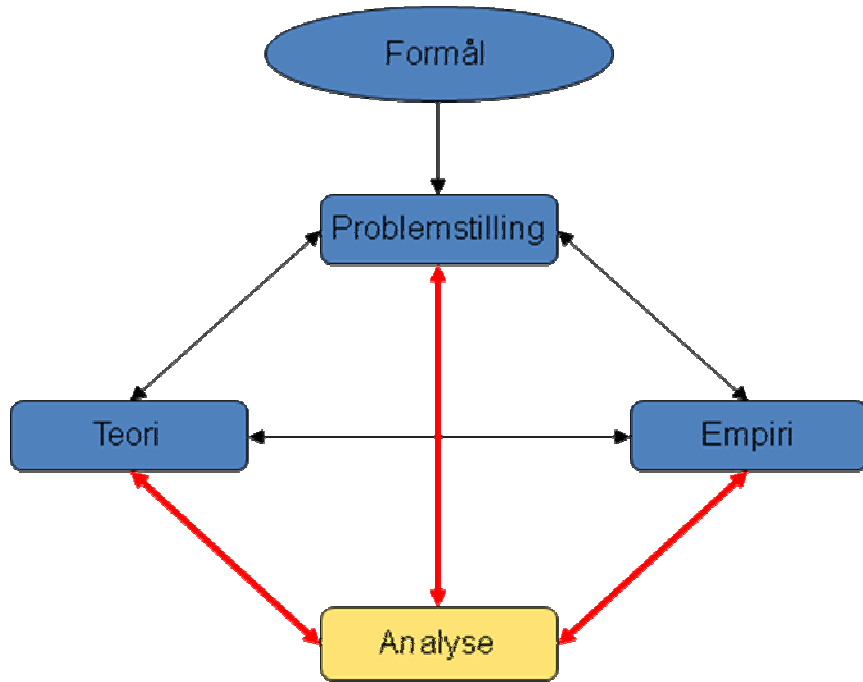
	<p>som styremedlem i DL?</p>	<p>booking, annonsering</p> <p>3. <i>Utvikling og Samordning</i>: rådgivning, sosial og nettverkssamlinger med fokus på samordning og kompetanseheving, prosjekter</p> <p>Tanker: Sammenfaller disse med tilbakemeldinger som medlemmene har om oppgaver som DL jobber med? Hvilke indikasjoner foreligger ift. et nettverksperspektiv og holdning til organiserte nettverk for samordning av reiseliv ift litteraturforståelsen for reiseliv som en nettverksfokusert næring</p>
<p>TEMA DEL 2: Aktiviteter som medlemmer ønsker skal gjennomføres, endres, omprioriteres.</p>	<p>Kan noe av det som gjøres i dag forbedres, eller kan aktivitetene endres?</p> <p>Har du forslag til hvordan DL kan gjøre en bedre jobb, forslag til direkte aktiviteter som kan gjøre deg til et mer fornøyd medlem?</p> <p>Er det oppgaver de gjør i dag som de ikke bør jobbe med?</p> <p>Bør de prioritere annerledes?</p> <p>Er det andre alternative løsninger til den organisasjonen som foreligger i dag, fins det andre måter som kan fungere vel så bra? Hvorfor/ikke?</p>	<p>Dette er interessant fordi: DL ønsker å gjøre følgende, men som de ikke får gjort pga manglende kapasitet og finansiering.</p> <p>*Litteraturen nevner generelt en del oppgaver som destinasjonsselskaper ikke nevner, er det sammenfall med hva de intervjuede sier og hva litteraturen beskriver?</p> <p>Det er også interessant å stadfeste om medlemmene mener det foreligger et absolutt behov for et destinasjonsselskap, eller om det fins alternative løsninger til et destinasjonsselskap.</p>

Vedlegg nummer 3 Tabell og modell av forskningsprosess i oppgaven

Fase	Formål/Spørsmål	Metoder	Datakilder
<p>Bakgrunnsarbeid</p> <p>Litteratur og sekundærinformasjon</p>	<p>Forforståelse for feltet og problemstillinger</p> <p>Styrke fagkunnskap om feltet</p>		<p>Bøker</p> <p>Tidsskrift</p> <p>Sekundærinformasjon om selskapet</p> <p>Samtaler med næring</p> <p>Aviser</p> <p>Brosjyrer og materiell</p> <p>Strategiplaner (masterplaner, tidligere strategiplaner fra selskapet, nasjonal strategiplan)</p> <p>Turister</p> <p>Generelle samtaler med reiseliv om aktuelle problemstillinger:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reiseliv i Lofoten

			<ul style="list-style-type: none"> - Nettverksfora i reiselivet (styrer og nettverk) - Nordland reiseliv
Ekspertintervjuer	Styrke for forståelsen, utgangspunkt for dybdeintervjuer, finne de rette personer, som både har kjennskap til rammebetingelser eksternt fra selskapet og som har kjennskap til selskapet i seg selv	Notatskriving og referatskriving i etterkant basert på metoder og teknikker beskrevet i Kvale og Brinkmann	<p>Jan Rune Yanni Vikan – Daglig leder i Destination Lofoten</p> <p>Trygve Steen – tidl. Daglig leder i Destination Lofoten, og tidligere medlem i interimstyret for Nordnorsk Reiseliv AS</p> <p>Daglig leder i Kræmmervika Rorbuer, ikke medlem i Destination Lofoten</p> <p>Silje Brandvoll, daglig Leder i nordland reiseliv og nordnorsk reiseliv AS</p>
Dybdeintervjuer	Favne medlemselskaper,	Ansikt til ansiktintervjuer, med diktafon. Transkribering	12 reiselivsselskaper som er medlem i reiselivs
Analyse	Koble empiri opp mot funn for å se om det	Drøfting	

	stemmer overens		
--	-----------------	--	--



(Kilde for modell: www.ntnu.no)