



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Hvilke muligheter og utfordringer finnes i samarbeidet mellom Visit Ål og medlemsbedriftene sine?**

Kandidatnummer 6

Masteroppgave i reiselivsledelse REI-3901-1 21H, November 2022

Institutt for reiseliv og nordlige studier



# Innholdsfortegnelse

Sammendrag

Forord

1	Innledning.....	1
1.1	Visit Ål .....	2
1.2	Problemstilling .....	3
1.3	Formål med denne oppgaven .....	4
1.4	Avgrensninger .....	4
2	Destinasjon, markedsføring og nettverk.....	5
2.1	Destinasjonsselskapet.....	5
2.1.1	Hvordan er destinasjonsselskapene bygd opp? .....	6
2.1.2	Destinasjonsselskapets oppgaver .....	7
2.1.3	Reiseliv og nettverk.....	9
2.2	Markedsføring .....	9
2.3	Relasjoner, nettverk og samarbeid .....	12
2.3.1	Relasjonsmarkedsføring .....	12
2.3.2	Nettverk .....	13
2.3.3	Samarbeid.....	15
2.3.4	Utfordringer med nettverk.....	16
3	Metode.....	17
3.1	Valg av undersøkelsesdesign .....	17
3.2	Utvikling av intervjuguide .....	18
3.3	Datainnsamling.....	19
3.4	Valg av informanter .....	19
3.5	Etikk .....	20
3.6	Analysestrategi .....	21

3.7	Gyldighet og pålitelighet.....	21
4	Analyse og drøfting.....	22
4.1	Destinasjonsselskapets oppgaver .....	23
4.2	Markedsføring .....	24
4.2.1	Kundetilfredshet .....	24
4.2.2	Koordinering (samarbeid) .....	25
4.2.3	Samarbeid.....	27
4.2.4	Vinn-Vinn.....	28
4.2.5	Individualitet .....	30
4.2.6	Annet .....	31
4.3	Nettverk og relasjoner .....	31
4.3.1	Kunnskapsdeling .....	31
4.3.2	Tillit.....	33
4.3.3	Kompetanse .....	34
4.3.4	Gjensidig avhengighet.....	35
5	Konklusjon og avsluttende kommentar.....	37
5.1	Konklusjon .....	37
5.2	Noen oppsummerende ord og tanker .....	39
	Referanseliste .....	40
	Vedlegg .....	42
	Vedlegg 1 – Informasjonsskriv intervju.....	42
	Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	44

## Tabelliste

Tabell 1 - Utvalgsriterier av informanter.....	20
Tabell 2 - utfordringer og muligheter uavhengig av hverandre.....	38

## Sammendrag

Visit Ål sin medlemsmasse består av mange små, privateide reiselivsbedrifter. Bedriftene har begrensede ressurser, operere gjerne i ulike marked med ulike kundegrupper og ulike forventinger til hva Visit Ål skal levere av tjenester og oppgaver. Et samlet reiseliv vil ikke bare bidra med økt tyngde opp mot lokale myndigheter, men også bidra til en bedre kundeopplevelse i destinasjonen. Et samlet reiseliv vil også ha mulighet til å øke ressursene når man skal ut og konkurrere med det internasjonale markedet. Man kan legge til rette for bedre samarbeid slik at gjesten får et bedre opphold, forteller det til vennene sine og dermed øker verdiskapningen. Problemstillingen i denne oppgaven er: Hvilke muligheter og utfordringer finnes i samarbeidet mellom Visit Ål og medlemsbedriftene sine?

For å finne ut av denne problemstillingen har det blitt benyttet kvalitativ metode, hvor jeg har forsøkt å kartlegge hvordan man kan styrke relasjonene og samarbeidet, og om det er utfordringer ved relasjonene som svekker samarbeid i et reiselivsnettverk. Den teoretiske rammen er destinasjonsoppbygging, markedsføring og nettverk, relasjoner og samarbeid. Informantene er reiselivsbedrifter som er medlem i destinasjonsselskapet Visit Ål. Denne oppgaven går i dybden av relasjoner i nettverk (et destinasjonsselskap kan sees på som et nettverk) for å få en grundig forståelse av hvordan man kan styrke et eksisterende samarbeid i Visit Ål, som en enkeltcasestudie med flere analyseenheter.

Undersøkelsen påpekte flere utfordringer og muligheter. Alle informantene savnet flere møtepunkter og uformelle samlingspunkt. De savnet mere kjennskap til hverandres reiselivsbedrifter. Alle var enige om at det ville bli lettere å samarbeide dersom de hadde mer med hverandre å gjøre. Engasjementet og fellesskapet i nettverket ville blitt styrket, og ettersom kunnskapen om hverandres reiselivstilbud øker, vil de kunne gi enda bedre informasjon og produkt til gjestene i destinasjonen, Ål.

## Forord

Denne masteroppgaven er den siste delen av erfaringsbasert master i Reiselivsledelse ved UiT. Det har vært en krevende, men lærerik og morsom prosess. Formålet med oppgaven er å finne utfordringer og muligheter ved samarbeidet mellom Ål Utvikling og medlemsbedriftene. I og med at jeg er ansatt i Ål Utvikling, vil dette altså være et verktøy og oppslagsverk i jobben med medlemsbedriftene framover.

Jeg vil benytte sjansen til å takke Ål Utvikling for innsikt og for at de ønsker å satse på denne oppgaven. Jeg vil takke informantene for samarbeid, åpenhet, bruk av deres tid og deres kunnskap.

Ikke minst vil jeg takke veilederen min Kristen Albert Ellingsen, som har sittet mange mil unna, men alltid like tilgjengelig uansett. Takk for at du har utfordret meg og dyttet meg i riktig retning! Ellers vil jeg også takke medstudenter, dette klarte vi.

En siste takk går til min samboer Vegard, datter Maud, katt Poppy og øvrig familie. Dette hadde jeg ikke klart uten dere.

# 1 Innledning

Reiselivet er preget av store og små endringer. Det som gjaldt for fem år siden, har kanskje endret seg helt, og man må tenke nytt for å løse dagens utfordringer. Teknologi og digitalisering har trådd inn i livene våre for alvor, og for mange har arbeidshverdagen snudd helt opp ned. Innenfor markedsføring har digitaliseringen skapt nye distribusjonskanaler, og bedrifter benytte seg av nye metoder for å nå sine kundegrupper. Konsekvensen av dette innenfor reiselivet, som består av mange små privateide bedrifter, er at digitaliseringen har bidratt til færre ledd mellom gjest og bedrift, mer internasjonal konkurranse, ikke bare mellom bedrifter, men og mellom destinasjoner. Rollen til destinasjonsselskapene for eksempel, har endret seg fra å tradisjonelt sett handlet om å markedsføre og synliggjøre destinasjonen, samt å drifte turistkontoret, til å ha mer behov for å samle destinasjonen, ledelse og utvikling i en mer bærekraftig reiselivsutvikling (Covak & Zivoder, 2017).

Corak & Zivoder (2017) hevder at utfordringene for destinasjonsselskapene er å motivere og styrke samarbeidet med og mellom medlemsbedriftene og da få bedriftene til å ta et felles ansvar for reiselivsutviklingen. Et destinasjonsselskap kan sees på som ett verdiskapende nettverk. Et nettverk består av interaksjoner og relasjoner mellom bedrifter, mellom kunder og mellom kunder og bedrifter (Gummesson, 2003). Gode relasjoner bidrar til økt verdiskaping. Hvordan jobber destinasjonsselskapene og medlemsbedriftene med å styrke disse relasjonene som igjen vil føre til økt verdiskaping?

Denne oppgaven tar for seg hvordan destinasjonsselskapet Visit Ål kan styrke samarbeidet med reiselivsmedlemmene sine. Medlemsmassen i Visit Ål består av mange små privateide bedrifter. Bedriftene har begrensede ressurser, opererer gjerne i ulike marked med ulike kundegrupper, og det er ulike forventinger til hva Visit Ål skal levere av tjenester og oppgaver. Et ønske fra medlemsbedriftene er å samarbeide enda mere, enn det gjøres per dags dato. Et samlet reiseliv vil ikke bare bidra med økt tyngde opp mot lokale myndigheter, men også bidra til en bedre kundeopplevelse i destinasjonen. Et samlet reiseliv vil også ha mulighet til å øke ressursene når man skal ut og konkurrere med det internasjonale markedet. Fornøyde kunder vil øke verdiskapingen. Fornøyde kunder er et resultat av godt samarbeid mellom bedrift og kunde (Ellingsen, 2013). Innenfor en destinasjon vil et godt samarbeid mellom lokale myndigheter, bedrifter og kunder føre til økt verdiskaping. Økt verdiskaping fører til økt lojalitet, gjenkjøp, som igjen fører til god word-of-mouth = flere gjester. Derfor er

et sentralt spørsmål i denne oppgaven; hvordan kan man styrke samarbeidet mellom Visit Ål og sine reiselivsmedlemmer for å kunne tilby et enda bedre reiselivsprodukt?

## 1.1 Visit Ål

Visit Ål er en del av Ål Utvikling, som er destinasjons- og næringssselskapet i Ål Kommune. Det er bygd opp av medlemsbedrifter, eid av ca 160 aksjonærer fra ulike bransjer i næringslivet i Ål. Selskapet jobber med markedsføring, destinasjonsutvikling, rådgiving, tilrettelegging, bolyst og produktutvikling. Dette for å styrke næringslivet i kommunen. Formålet er å gjøre Ål til en enda bedre kommune å bo og arbeide i, å feriere i og å være hytteeier i.

Visit Ål representerer reiselivssatsingen til selskapet. Denne oppgaven er avgrenset til å handle om destinasjonsselskapet og deres reiselivsmedlemmer.

Hovedoppgavene til Visit Ål i likhet med andre destinasjonsselskap er blant annet turistinformasjon, tradisjonell profilering, varesalg, booking, reisemålsutvikling, synliggjøre destinasjonen via markedsføring, koordinere reiselivet og være ett ledd mellom næring og kommune/fylke/myndighet. Aktiviteter som gjennomføres i dag er reiselivsmøter (5-6 ganger i året) og nyhetsbrev til alle medlemsbedrifter (4 ganger i året). Ellers involveres medlemsbedriftene i forskjellige prosjekter som handler om utvikling (Bærekraftig Reisemål) eller felles markedsføringsprosjekter.

Reiselivsnæringen i Ål Kommune består i stor grad av små bedrifter, som synes det er krevende å ligge midt mellom to «tunge» destinasjoner, som Geilo og Hemsedal. Ål ønsker å være en destinasjon som ikke er preget av masseturisme, men heller være det motsatte. Enkle, men meningsfulle, kontrastfylte opplevelser hvor man møter et godt vertskap. Ål i Hallingdal ligger vakkert til på Bergensbanen. Ål kan friste med milevis av langrennsløyper, sykkelterreng i verdensklasse og årets kulturkommune i 2021. Motivasjon for temaet i oppgaven er egen jobberfaring i Ål Utvikling som markedsansvarlig.



## 1.2 Problemstilling

Destinasjonsselskapet Visit Ål blir i denne oppgaven brukt som case, og jeg ønsker å utforske hvordan man kan styrke samarbeidet mellom Visit Ål og reiselivsmedlemmene. De fleste reiselivsmedlemmene i destinasjonsselskapet er små- og mellomstore bedrifter. Bedriftene opererer gjerne i ulike marked med ulike kundegrupper, og vil derfor ha ulike behov, med tanke på markedsføring og distribusjon (spredning av budskapet), lobbyisme og utvikling. Visit Ål ønsker å fremme en arena hvor det blir delt kompetanse og erfaring, samt etablering av kontakt og relasjoner på tvers av bedriftene. Reiselivet i Ål er viktig for andre bransjer og næringer. Mange av turistene som oppholder seg på Ål har hytte i kommunen, og benytter seg av matbutikker, kles- og utstysbutikker, snekkere, rørleggere og elektrikere. Reiselivet er med på å skape mange arbeidsplasser i Ål og har stort potensial i hele Hallingdalregionen. Menon Economics (2022, ss.155) gjennomførte etter pandemien en næringsutviklingsstudie i Viken Fylke. I rapporten tok de for seg mulighetsrommet og potensiale i ulike deler av næringslivet, og for Hallingdal og Ål sin del har reiselivet uforløst potensiale nettopp med tanke på samarbeid mellom aktører og lokale myndigheter for å bidra til økt verdiskaping i reiselivet.

Problemstillingen for denne oppgaven er

*Hvilke utfordringer og muligheter finnes i samarbeidet mellom Visit Ål og reiselivsmedlemmene?*

Disse mulighetene og utfordringene vil jeg drøfte i lys av tre temaer, destinasjonsselskapets oppgaver, markedsføring og nettverk og relasjoner som er direkte utredet fra teorien som det er redegjort for senere i oppgaven. En mulighet er noe positivt og gjennomførbart og har potensial for å gi positiv konsekvens. En utfordring blir nesten det motsatte, noe man strekker seg etter, forhold som hemmer vekst og måloppnåelse.

Et destinasjonsselskap kan sees på som et verdiskapende nettverk. Visit Ål og reiselivsmedlemmene representerer et nettverk. Corak & Zivoder (2017) hevder at utfordringene for destinasjonsselskapene er å motivere og styrke samarbeidet med og mellom medlemsbedriftene og da få bedriftene til å ta et felles ansvar for reiselivsutviklingen. For Visit Ål sin del sliter de med å få til et samarbeid både mellom destinasjonsselskap og medlemmene, men også mellom bare medlemmene.

Opgavene til et destinasjonsselskap er mange og kompliserte, og i en rapport fra Epinion Gyger (2022), er et av funnene at destinasjonsselskapene må håndtere langt bredere oppgaver enn kun markedsføring. Rapporten hevder også at til tross for velfungerende samarbeid lokalt, må selskapene allikevel forholde seg til ulike aktører med ulike forventninger og interesser. I rapporten peker destinasjonsselskapene på gode relasjoner og tillit som avgjørende for et godt samarbeid. Selv om Visit Ål på papiret bare dekker reiselivet, er det likevel en forventning at det skal bidra med å løse andre oppgaver som indirekte har noe med reiseliv å gjøre. For eksempel bo- og blilystprosjekter, stedsutvikling og andre prosjekter som nødvendigvis ikke har med reiseliv å gjøre.

I denne oppgaven spør vi om nettverk og relasjoner, destinasjonsselskapenes oppgaver og markedsføring (som en av destinasjonsselskapenes viktigste oppgave) for å finne nærmere ut om utfordringene og mulighetene for samarbeidet mellom Visit Ål og medlemsbedriftene.

### **1.3 Formål med denne oppgaven**

Formålet med denne oppgaven er å tilrettelegge for at både Visit Ål og medlemmene sine skal få mest mulig ut av samarbeidet for å framstå som et helhetlig reiselivsprodukt. Ål har i dag mange bedrifter som bygger på unike og eksklusive natur-/kulturopplevelser, og det er ønskelig å se på hvordan samarbeidet kan styrkes for å få en mer strategisk rettet kommunikasjon ut mot målgruppene. Oppgaven vil også bidra med økt kunnskap rundt hvordan konkret destinasjoner kan styrke samarbeid med medlemmene sine. Denne oppgaven setter søkelys på reiselivsmedlemmene og destinasjonsselskapet Visit Ål.

### **1.4 Avgrensninger**

Denne oppgaven handler om destinasjonsselskapets oppgaver (Visit Ål), nettverk og relasjoner og markedsføring (som en av destinasjonsselskapets viktigste oppgaver). Innenfor nettverk og relasjoner blir samarbeid og forventninger blant destinasjonsselskapets medlemmer løftet fram. Dette fordi små bedrifter har få ressurser og en samkjøring av noen oppgaver vil i det store gagne dem. Med denne oppgaven ønsker vi avdekke hvilke utfordringer og muligheter som ligger i det eksisterende samarbeidet, og om det er noe uforløst potensiale. Oppgaven vektlegger relasjonen mellom Visit Ål og medlemsbedriftene. Utfordringer som finansiering og rollestruktur vil ikke bli diskutert og drøftet videre i oppgaven, selv om det er en stor utfordring for de fleste destinasjonsselskap i Norge. På grunn av begrenset tid og ressurser til forfatter har det vært nødvendig med disse avgrensningene.

## 2 Destinasjon, markedsføring og nettverk

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å gå igjennom teorien som ligger til grunn for videre arbeid i oppgaven, informasjonsinnhenting, diskusjon og analyse. Jeg vil først gå destinasjonsselskapenes funksjon og oppbygging. Dette er viktig for å forstå hvordan destinasjonsselskapet er rigget og hvordan ting gjøres i praksis.

Flette inn For å forstå dette er markedsføring viktig, og derfor er dette også et sentralt tema i oppgaven.

Deretter presenteres markedsføringen. Markedsføring knyttes opp mot kundetilfredshet, koordinering av ressurser og lønnsomhet, og er en viktig del av destinasjonsselskapet sine oppgaver. Dette vil bidra til å belyse om hvordan et destinasjonsselskap bør jobbe og hva de bør sette søkelys på.

Til slutt ser oppgaven på reiselivet som et verdiskapende nettverk og relasjonene som inngår. En forståelse av hvordan et nettverk fungerer, og hvordan man kan skape et godt nettverk som involverte parter drar nytte av. Det opprettes relasjoner som har kontakt, utfører aktiviteter, samhandler og virker gjensidig inn på hverandre. Et destinasjonsselskap kan sees på som et nettverk.

### 2.1 Destinasjonsselskapet

Aller først spør vi: Hva menes med reiseliv? Reiseliv er et samlet tilbud av varer, tjenester og opplevelser som dekker etterspørsel fra reisende som befinner seg utenfor eget hjemmeområde (Kamfjord, 2011). Det kan være alt fra jobbturer, solferier, opplevelsesturer, spaopphold, teaterweekend og lignende. Disse reisene krever transport, overnatting og mat. Mange reiser krever også aktivitetstilbud som sykkelutleie, spaavdeling, golfbaner, guider og konsert/teaterlokaler. Et reisemål/destinasjon er et geografisk avgrenset område der flere reiselivsbedrifter som tilbyr overnatting, servering og aktiviteter er samlet.

Hva er et destinasjonsselskap? Også kalt reisemålsselskap. Et reisemålsselskap er et organisert samarbeid mellom leverandør og andre interessenter på et reisemål. Det overordnede målet er å sikre bedre lønnsomhet i reiselivet og økt verdiskaping for området som er berørt, gjennom flere besøkende til stedet (Kamfjord, 2011).

### **2.1.1 Hvordan er destinasjonsselskapene bygd opp?**

Den formelle reiselivsorganiseringen er bygd opp i ulike nivå, noe som også har fått konsekvenser for markedsføringen. Øverst finner man Innovasjon Norge, Norges nasjonale destinasjonsselskap som jobber med markedsføring av Norge som reisemål og destinasjons via sine kanaler [visitnorway.com](http://visitnorway.com). Nedenfor Innovasjon Norge finner man landsdelselskap og fylkeskommuners organiserte reiselivssatsinger; for eksempel Fjord Norge, Nord Norsk reiseliv, Trøndelag Reiseliv og Visit Sørlandet for å nevne noen. Under landsdelselskapene finner man regionale destinasjonsselskap som denne oppgaven nå går nærmere inn på. Selskapene er ofte bygd opp av lokale produksjonsbedrifter som overnattingssteder, kafeer, museum og attraksjoner. Finansieringen skjer i stor grad med medlemskap, næringsaktører som bidrar enten med markedsføringsprosjekter eller øvrige prosjekter, provisjon i forbindelse med booking av tjenester og prosjektmidler for å nevne noen (Viken, 2014). Det sies som spøk at det finnes like mange destinasjonsselskap som finansieringsmodeller. Oppgavene som destinasjonsselskapene gjør betraktes av reiselivet som en samfunnsoppgave, derfor får mange selskaper også støtte eller inntekt fra det offentlige. En undersøkelse gjort i 2014 av Garnes, estimerer med at inntektene fra det offentlige er ca. 50% av samlede inntekter til selskapene. Destinasjonsselskapet taler reiselivets sak og er et mellomledd mellom det offentlige og reiselivsnæringen. Det er behov for at noen tilrettelegger for besøkende til kommunen. Kommunen har interesser i reiselivet fordi reiselivet bidrar til verdiskaping, sysselsetting og skatteinntekter (Viken, 2014). Derfor er det mange steder naturlig at det offentlige er med og bidrar til finansieringen. Men dette varierer fra selskap til selskap. Ofte er finansieringen utfordrende for selskapene. Rapporten til NHO (2011) påpeker at mange bruker for mye tid på å løse denne problematikken i stedet for å sette søkelys på andre og kanskje viktigere oppgavene til destinasjonsselskapet. I en nyere rapport fra 2022 (Epinion Gyger), påpeker de samme utfordring som i 2011; Mange selskap sliter finansieringsutfordringer og må prioritere kortsiktig gevinst. Rapporten fra Epinion Gyger (2022) hevder også at destinasjonsselskapene må håndtere langt bredere oppgaver enn kun markedsføring. Alle destinasjonsselskap i Norge jobber med markedsføring, men dette er bare en liten del av alle oppgavene. Utviklingen av reiselivsnæringen samt arbeidet med å bli mere bærekraftig er veldig viktige satsingsområder for destinasjonsselskapene. Et annet funn i rapporten er at til tross for velfungerende samarbeid lokalt, må selskapene allikevel forholde seg til ulike aktører med ulike forventninger og interesser. De dras mellom næringslivets interesser og myndigheters interesser. Og de selskapene som har mange ulike medlemmer dras mellom de ulike

interessene innenfor medlemsmassen. Destinasjonsselskapene påpeker tillit og relasjoner er avgjørende for et godt samarbeid.

### **2.1.2 Destinasjonsselskapets oppgaver**

Destinasjonsselskapenes oppgaver er ifølge NHO's rapport fra 2011, alt fra tradisjonell profilering, markedsføring, turistinformasjon, markedskunnskap, booking og salg, varesalg, guideformidling og reisemålsutvikling. Selskapene skal løse mange oppgaver, men dessverre har de fleste selskapene manglende ressurser både økonomiske og menneskelige. De fleste selskapene i Norge eies, enten delvis eller helt, av kommunen, ofte sammen med næringslivet som aksjeselskap. Også Viken (2014) påpeker at hovedoppgaven å profilere og markedsføre, samt opprettholde og utvikle destinasjonen som en merkevare. Andre oppgaver Viken (2014) nevner er etablering og drifte destinasjonens hjemmeside, koordinering av reiselivet, planlegging og strategiutvikling, veiledning og kompetanseheving, monitorering av produksjon, service og kvalitet, samfunnskontakt og finansering. Kamfjord (2015, s.284) deler destinasjonsselskapenes oppgaver i fire; strategiarbeid, organisering og nettverksutvikling, utvikling av reisemålet og markedsføring av området, som også innebærer vertskapsoppgaver (drifte turistinformasjon).

Det er ofte ulik størrelse på medlemsbedriftene, men stort sett består reiselivet av små- og mellomstorebedrifter. De har også ofte ulike interesser og ulike målgrupper, derfor kan det være en utfordring å ivareta alle de ulike interessene (Jørgensen, 2017). Ofte blir det gjennomført handlinger som et kompromiss, slik at så mange som mulig blir fornøyd. Corak & Zivoder (2017) påpeker at destinasjonsselskapets rolle har endret seg de siste årene. Fra å tradisjonelt sett har handlet om å markedsføre og synliggjøre reiselivet, samt drifte turistkontor, har det endret seg til større behov for destinasjonsledelse, samt utvikle destinasjonen i en mer bærekraftig reiselivsutvikling. Destinasjonsselskaper har mange komplekse oppgaver og mange interesser å ivareta. Corak & Zivoder (2017) hevder at utfordringene for destinasjonsselskapene er å motivere og styrke samarbeidet mellom alle aktørene og da få bedriftene til å ta et felles ansvar for reiselivsutviklingen. For destinasjonsselskapet vil det også være viktig å bidra til kompetanseheving. Som tidligere nevnt, er det mange små bedrifter, ofte med knappe ressurser. Kursing og veiledning vil derfor være viktig for destinasjonsselskapet (Viken, 2014).

En viktig del for destinasjonsselskapet er å ivareta gjesten når de er i destinasjonen. Fører besøket til at turistene legger igjen penger, anbefaler videre til venner og familie, og kommer

de på besøk igjen? Ellingsen (2013) påpeker at kundenes opplevelse av verdi er et resultat av om de ansatte og verdiskapningsprosessen er tilpasset etter kundens ønske og behov. Derfor er det viktig at destinasjonsselskapet setter søkelys på produktutvikling ute blant reiselivsbedriftene, siden det er de som er destinasjonens ansikt utad, og interaksjon skjer i stor grad der.

En av oppgavene for destinasjonsselskapet er koordinering av reiselivsnæringen. Dette omfatter blant annet å skape og iverksette markedsføringstiltak som fremmer medlemsbedriftene. Digital markedsføring, felles annonsering, felles tiltak mot spesifikke målgrupper er noen av oppgavene som gjøres. Det handler også om å skape en felles arena/et nettverk hvor medlemsbedriftene kan møtes, utveksle erfaringer, opprette relasjoner og få inspirasjon. Eller så kan det dreie seg om en felles plan for hjemmesider og/eller bookingsystem. Det vil også være viktig å skape en felles samhandling mellom andre næringer og myndigheter, slik at man framstår som en mer samlet næring (Viken, 2014). Medlemsbedriftene er gjensidig avhengig av hverandre fordi de påvirkes av faktorer som infrastruktur, natur og kultur, fellesgoder og andre næringer innenfor sin region (Kamfjord, 2019). De benytter seg ofte av samme ressurser og alle er avhengig av disse.

Selv om et destinasjonsselskap har mange ulike, forskjellige og komplekse oppgaver har vi denne oppgaven trukket fram tre hovedoppgaver som vi spør informantene nærmere om en del av grunnlaget diskusjonen og analysen.

**Markedsføring og distribusjon, synlighet av destinasjonen:** Profilerings og synliggjøring av destinasjonen. Hvordan skal mulige gjester få kjennskap til destinasjonen? Innenfor dette kan man også plassere drift av nettside, markedsføringstiltak både digitalt og fysisk, være til stede på reiselivsmesser og fremme redaksjonelt innhold fra destinasjonen (Kamfjord, 2019).

**Kontaktledd mellom lokal myndighet og næring:** Et talerør mellom reiselivet og kommunen. Jobbe for tiltak som gagnar reiselivet med tanke på verdiskaping, infrastruktur, fellesgoder, sysselsetting, støtteordninger og andre forhold som påvirker reiselivet (Kamfjord, 2019).

**Utvikling av reisemålet:** Fellesoppgaver/prosjekter/tiltak som gagnar mange av medlemmene i destinasjonsselskapet. For eksempel merking av destinasjonen som bærekraftig reisemål, bookingløsninger, strategiske planer, spesifikke satsingsområder som for eksempel sykkel-satsing, kultursatsing etc. (Kamfjord, 2019).

### **2.1.3 Reiseliv og nettverk**

Et destinasjonsselskap kan sees på som et verdiskapende nettverk. Innenfor et nettverk eksisterer relasjoner, og det oppstår et nettverk av relasjonene. Et destinasjonsselskap består av relasjoner mellom medlemmer, lokale myndigheter og samarbeidspartnere. Et nettverk beskriver en samling av personer, avdelinger, selskap, geografiske grenser og deres strukturelle relasjoner, for eksempel familie, sosiale, kommunikasjon, finansielle, strategiske, business allierte etc. (Gummesson, 2006). Senere i oppgaven går vi nærmere inn på relasjons- og nettverksteori.

Reiselivet består av mange komplekse relasjoner. I en destinasjon er mange flere påvirket av reiselivet enn de tror. I en kommune med mye hytteutbygging vil det være behov for snekkere, elektrikere og rørleggere. Når hytta er ferdig kommer hytteeieren og de vil kanskje handle mat på den lokale matbutikken, benytte seg av frisører, sportsbutikker, klesbutikker og lignende. De vil kanskje være med på en aktivitet som tilbys i kommunen, guiding, museum og kulturtilbud. Reiselivsnettverket vil gå på tvers av bransjer og påvirker indirekte de fleste bedrifter som tilbyr tjenester og produkter.

I neste kapittel skal vi se nærmere på markedsføringen utvikling og viktige elementer innenfor markedsføringen som er ett av hovedtemaene i denne oppgaven.

## **2.2 Markedsføring**

En sentral del av oppgavene til destinasjonsselskapet er markedsføring. Derfor er det helt naturlig å starte her. Markedsføringens historie kan ha startet allerede tilbake i antikken. Metodene forandrer seg hele tiden, men fortsatt ligger hovedprinsippene som grunn. Det startet allerede på markedsplassen, hvor forholdet mellom selger og kjøper frembrakte flere behov enn selve kjerneproduktet, for andre aktiviteter i tillegg som transport, lagring, prising og kommunikasjon (Sheth og Parvatiyar, 1995, referert i Ellingsen, 2013, s. 14). I moderne tid defineres markedsføring som aktiviteter et selskap benytter for å fremme produktet/tjenesten sin.

Siden andre verdenskrig har det skjedd mye innenfor markedsføring. Teknologiske framskritt, økt globalisering og økt velferd har resultert i flere produkter og økt forbruk. Velferden førte til at mange fikk mer fritid og mer penger. Det har igjen ført til økt reisevirksomhet både i fritid- og i jobbsammenheng. Flere reisende og bedre organisering av reiselivet resulterte i økt

konkurransen, og behovet for å «fange» turistene til sin destinasjon ble viktig. Synliggjøring og distribusjon av produktet ble derfor viktigere. Distribusjon av markedsføring for eksempel, er i stadig endring. Tidene forandrer seg, og teknologien blir mer og mer avansert. Distribusjon en måte å spre budskapet på, bedriftens markedsføringskanal. Hovedformene for distribusjon er direkte; telefon, internett og indirekte; via turoperatører eller arrangører. De siste årene har det blitt enklere for bedrifter å benytte seg av direkte distribusjon da forekomsten av sosiale media og internett innenfor markedsføring har økt betraktelig. I dag tar bedrifter i større grad ansvar for sin egen markedsføring, og har direkte kontakt med sine egne kundegrupper, nettopp fordi distribusjonsleddene har blitt færre (Ellingsen, 2013).

Begrepet markedsføring inneholder mange nyanser og tolkninger. Perreault & McCarthy (1999) tar for seg tre komponenter som inngår i konseptet markedsføring; kundetilfredshet, koordinering(samarbeid) og lønnsomhet. Konseptet markedsføring er bedriftsfilosofien som er den grunnleggende tanken når man skal definere kunder og andre markedsaktører for økt måloppnåelse og lønnsomhet (McNamara, 1971, i Ellingsen, 2013, s. 25). Konseptet markedsføring er det ideologiske grunnlaget som bør være det styrende for bedriftens helhetlige markedsføring.

Kundetilfredshet, produktet/tjenesten eksisterer ikke uten kundene, og da heller ikke behov for markedsføring. Fornøyde kunder fører til økt verdiskapning. Kundene har som regel andre alternativer til leverandører, og etter hvert som både omgivelsene og forventningene til leverandører forandrer seg, vil virksomhetens lønnsomhet og eksistens være et resultat av hvordan de tilpasser seg og påvirker de nettverkene de er en del av. Det å til enhver tid vite hva markedet ønsker seg og forventer, er noe av det viktigste i markedsføringen (Ellingsen, 2013).

Koordinering av ressurser(samarbeid), fornøyde kunder er et resultat av godt samarbeid mellom bedrift og kunde. Markedsarbeidet ligger ofte hos ledelsen, siden det det angår alle ansatte. De ansatte er bedriftens ansikt utad, og deres kunnskap, ferdigheter og holdninger er viktig for kundens opplevelse av verdi. De ansatte er med andre ord i front av markedsføringen. De representerer bedriftens verdier og holdninger. Gummesson (2003) deler de ansatte inn i to grupper, fulltidsmarkedsførere og deltidsmarkedsførere.

Fulltidsmarkedsførere er de som har en salgs- og markedsfunksjon i bedriften. De resterende er deltidsmarkedsførere, de jobber ikke direkte med markedsføring, men har en viktig rolle i hvordan bedriften blir oppfattet utad, for eksempel rengjøringspersonale og vaktmestere.

Fornøyde kunder vil også være deltidsmarkedsførere, kan også kalles word-of-mouth. Dagens



word-of-mouth er sosiale media. Kommunikasjonen er mer toveis enn det den var tidligere. Man må følge opp på en ny måte. Gjestene tar kontakt fordi de er interessert, da er det viktig at bedriften har mulighet til å følge opp henvendelsene. Lykkes man med det, har man et stort mulighetspotensial for vekst. De vil gi uttrykk for hvordan de opplevde bedriften, og kan derfor føre til at andre også besøker bedriften.

Lønnsomhet er den siste komponenten i konseptet markedsføring. Dersom en bedrift ikke er lønnsom, kan det kanskje være et behov for endring, og de lykkes ikke med å tilpasse seg markedet og kunden. Høy kundetilfredshet påvirker lønnsomheten til bedriften. Kundene vil ha høy lojalitet, øke sjansen for gjenkjøp, være deltidsmarkedsførere og kreve mindre av bedriften. Derfor bør bedrifter prioritere å strebe etter høy kundetilfredshet.

For å øke lønnsomheten til bedriften samt nå de målene de har satt seg med tanke på markedsarbeidet er det to konkrete hovedoppgaver; å tilegne seg kunnskap om markedet, målgrupper og andre forhold som påvirker bedriftens beslutninger og lønnsomhet, de kalles arbeidsbetingelser og rammebetingelser. De igjen, danner grunnlaget for planlegging og gjennomføring av de framtidige markedsaktivitetene. Den andre hovedoppgaven tar for seg hvilke markedstiltak som skal settes i verk for å påvirke og tilpasse arbeidsbetingelsene. Disse oppgavene gir et tydelig bilde for å gjennomføre en analyse del og en tiltaksdel. De henger sammen, og for at arbeidet skal vise seg effektivt, er det viktig at disse løses sammen, og ikke hver for seg (Ellingsen, 2013).

Markedsføring er fagfelt som er i stadig endring. Utviklingen fra markedsplassen til den digitale plattformen er lang, men mange av prinsippene er de samme da som nå. Teknologien og tidene forandrer seg. Måten man sprer et budskap, kjøper og selger, kommuniserer med hverandre på forandrer seg hele tiden. Gjennom 1900-tallet var det ulike fokusområder i markedsføring. Tidlig satte transaksjonsmarkedsføring søkelys på produktorienterte salg, ofte engangssalg. Salgene er bare en transaksjon, og gir ikke noe tegn til lojalitet eller relasjon i forholdet mellom kjøper og selger (Gummesson, 2003).

På 1980-tallet ble oppmerksomheten rettet mot tjenesteperspektivet på markedsføringen, som igjen førte til en økt forståelse av relasjoner og nettverk i markedsføringen (Ellingsen, 2013). Relasjonsperspektivet ble en viktig del av bedriftens overordnende markedsarbeid og bandt sammen kunder og bedrift, såkalt morsrelasjonen (Gummesson, 2003). Morsrelasjonen er grunnlaget for all verdiskapning og lønnsomhet i reiselivet. Bevisstheten rundt denne relasjonen førte til økt aktivitet rundt det å beholde, pleie og utvikle en lojalitet mellom kunde og bedrift. For eksempel bonus- og lojalitetsprogram, og slik gikk markedsføringen over fra å

være mer transaksjonsorientert til å bli mer relasjon- og nettverksorientert, relasjonsmarkedsføring (Ellingsen, 2013).

## **2.3 Relasjoner, nettverk og samarbeid**

### **2.3.1 Relasjonsmarkedsføring**

Det siste hovedtemaet i oppgaven er nettverk og relasjoner. I en relasjon har partene kontakt, der det er to eller flere parter. De utfører aktiviteter, samhandler og innvirker gjensidig på hverandre. Relasjonsmarkedsføring setter relasjoner, nettverk og interaksjoner i fokus. (Gummesson, 2003). Innenfor relasjonsmarkedsføringen legger Gummesson disse verdiforståelsene fram som de viktigste;

- Markedsorientert bedriftsledelse – alle ansatte i en bedrift er på sett og vis markedsførere for bedriften, det vil si at bedriftens markedsføring innebærer å markedsorientere hele bedriften og alle ansatte.
- Langsiktig samarbeid og win-win – Innenfor relasjonsmarkedsføring er det stort fokus på å beholde de gjestene man opparbeider seg pluss at relasjonen skal være gunstig for begge parter.
- Alle i relasjonene har ansvar for det som skjer – gjester, bedrifter og ansatte er alle aktive.
- Relasjons- og servicegrunnsyn – bevissthet rundt at man skal ta vare på kunden og relasjonen. Kunder betyr økt inntjening og bør behandles deretter.

Til forskjell fra transaksjonsmarkedsføringen, så handler relasjonsmarkedsføring om nettopp det, relasjoner. Hvor man ser på transaksjoner som enkeltstående handlinger, uten historie og minner, vil relasjoner bidra til nettopp dette, som fører til kundelojalitet, som igjen vil føre til økt inntjening.

For å forstå og vurdere relasjonene bedre, har forskning og tidligere studier synliggjort egenskapene til relasjonen. I en nettverkssammenheng kan man vise til tre ulike bindinger som skaper en B:B relasjon; aktivitetsbindinger av teknisk, administrativ og/eller markedsføringsart, ressursbindinger; utveksling og deling av ressurser, både av materiell og immateriell art; aktørbindinger hvor mennesker samhandler med hverandre hvor meninger om hverandre oppstår. Disse båndene sees på som ulike tilnærminger mellom forretningsrelasjoner. Viktige og generelle egenskaper innenfor forretningsrelasjonene er ifølge Gummesson (2006): samarbeid, engasjement, tillit, risikotaking og usikkerhet, makt, langsiktighet, frekvens, tilpasning, tiltrekning, formalisering og åpenhet, rutinisering, innhold,

personlige og sosiale egenskaper. En av Visit Åls målgrupper er hytteinnbyggere, og de er gjester som kommer tilbake, og benytter seg av de matbutikker og aktivitetstilbud som eksisterer i Ål. For nettopp denne målgruppen, er relasjonsmarkedsføring viktig, da vi ønsker lojale hytteinnbyggere som benytter seg av det Ål har å tilby.

### **2.3.2 Nettverk**

Når relasjonene blir mange nok, vil det oppstå nettverk av relasjonene, slik som i destinasjonsselskapet Visit Ål. Et destinasjonsselskap kan sees på som et nettverk som består av medlemmer, lokale myndigheter og samarbeidspartnere. Begrepet nettverk har flere definisjoner, blant annet at nettverk beskriver en samling av personer, avdelinger, selskap, geografiske grenser og deres strukturelle relasjoner, for eksempel familie, sosiale, kommunikasjon, finansielle, strategiske, business allierte etc. (Gummesson, 2006). Alm snakker som organiserte nettverk, et oppsett av relasjoner mellom mennesker som preges av interessefellesskap (Alm, 1996). Det finnes mange ulike former for nettverk. I denne oppgaven vil vi se på nettverk i en bedriftssammenheng.

Hvordan skaper reiselivet verdier? Reiselivsnæringen består overnatting-, transport og opplevelsesbedrifter. Men gjester som besøker Ål bruker også penger i næringer som ikke hovedsakelig er knyttet opp til reiselivet, slik som matbutikker, sportsbutikker, klesbutikker og lignende. I perioder med lav etterspørsel og lav kapasitet, blir det lagt mye vekt på kortsiktig salgssarbeid og markedsaktiviteter. På sikt vil det ikke føre til økt verdiskaping, og viktigheten av langsiktig markedsarbeid blir tydelig. (Ellingsen, 2013).

Visit Ål kan tilrettelegge for et langsiktig markedsarbeid ved å ta tak i saker på vegne av reiselivet, som kanskje ikke reiselivet selv har kapasitet til å ta tak i. De skal tenke langsiktig på vegne av medlemsbedriftene. Som gjest handler man gjerne ulike tjenester og produkter fra flere aktører, ofte ut ifra personlige preferanser. Etterspørselssiden består av et privat nettverk, mens tilbudssiden består av kommersielle nettverk. Dette kalles business-to-customer(B2C), hvor tilbudssiden og etterspørselssiden møtes. Customer-2-customer(C2C), består av informasjonsutveksling mellom private nettverk. Visit Ål kan defineres som et B2B-nettverk, da det er bedriftene som i all hovedsak eier Visit Ål, en felles satsing på markedsføring av destinasjonen. B2B-nettverk består av aktører som samarbeider for å øke konkurransefordel og for å skape gode produkter for kunden. Relasjonen som Visit Ål har ut mot mulige og eksisterende gjester oppstår i et B2C-nettverk, etterspørselssiden og tilbudssiden sammen. Etterspørselssiden(C2C) har mye makt via for eksempel sosiale medier og derfor har det

private nettverket blitt en viktig og stor påvirkningsfaktor innenfor markedsføringen (Cornelissen, 201, s. 51).

B2B2C oppstår når en merkevare ønsker å nå ut til både bedriftene og forbrukeren, eller når flere bedrifter som selger sine tjenester til hverandre går sammen for å selge til forbruker. Målet er å skape et gjensidig fordelaktig forhold mellom bedrifter. Mingione og Leoni skrev i 2018 en artikkel der de ser på hvordan bedrifter samskaper verdier sammen med sine aktører i en B2B2C-markeds plass. Funnene deres resulterte i en modell som viser den vellykkede verdisamskapingsprosessen som en vellykket håndtering av seks spesifikke drivere; gjensidig avhengighet, direkte tilnærming, tillit, strategisk innretting, adaptiv arbeidsmåte og kunnskapsdeling. De fleste studier om B2B2C-markeds plassen referer til e-commerce bedrifter og de funnene som hittil er gjort ser at B2B2C bedriftene lener seg i stor grad på sosiale media, for å gi kundeservice, for å etablere kundeforhold og kommunisere merverdien av deres produkt/tjeneste. Det er derfor lite kjent hvordan verdi skapes sammen i B2B2C (Mingione & Leoni,2018). Siden funnene baserer seg i stor grad på e-commerce bedrifter, er det veldig spennende å se på andre bransjer, som for eksempel et destinasjonsselskap som Visit Ål i denne sammenhengen. Som følge av et B2B2C samarbeid oppstår et nettverk, og det er her destinasjonsselskap som Visit Ål er interessant å se på.

En-til-en-markedsføring illustrerer den individuelle interaksjonen mellom kunde og markedsfører. Mange-til-mange markedsføring beskriver, analyserer og ivaretar markedsføringens nettverksegenskaper, et nettverk av relasjoner som samhandler med nettverk med relasjoner. Kunden har et nettverk og bedriften har et nettverk. Gummesson (2006) påpeker fordelene med mange-til-mange versus en-til-en, hvor mange-til-mange tar hensyn til det store nettverket som består av mange komplekse relasjoner, samt setter det i en sammenheng, slik at budskapet blir tolket riktig. Destinasjonsselskaper som Visit Ål består av komplekse relasjoner og det er mange hensyn å ta. En ting er hensyn som omfatter alle destinasjonsselskapene i hele landet, men det er også mange lokale hensyn å ta. Visit Ål har nødvendigvis ikke de samme utfordringene som Hemsedal eller Trysil har. Men også innenfor destinasjoner så har medlemsbedriftene svært ulike utfordringer siden bedriftene er forskjellige. En-til-en understreker den individuelle interaksjonen og tar ikke helheten i betraktning, og mister derfor sammenhengen. Gummesson (2006) legger til grunn tre nødvendige vurderinger for å lykkes med mange-til-mange:

- Samarbeid. Innenfor nettverket skapes verdier som kommer kunden til gode, samtidig som konkurranse driver frem utvikling. Samarbeidet kan gjelde en enkelt aktivitet eller langsiktig arbeid sammen. Lite konkurranse og lite samarbeid er et godt utgangspunkt for å satse på mer samarbeid. Høy konkurranse og høyt samarbeid krever innsats for å bevare et samarbeid. For at samarbeidet skal virke profesjonelt ivaretatt utad, bør det utarbeides tydelige rammer. Kjenner reiselivsbedriftene til Visit Ål til hverandres produkt? Kan de anbefale hverandre?
- Vinn-Vinn. For at alle parter skal få et utbytte av samarbeidet, er det viktig at det blir lagt vekt på et effektivt og langsiktig samarbeid. Det er ikke gjort over natten, og vil kreve egeninnsats og offer fra alle parter. Noen tilfeller vil gagne noen, mens andre vil gagne andre. Det vil ikke være tilstrekkelig med fornøyde kunder, i mange-til-mange er det også viktig at de andre i nettverket er fornøyd. Visit Ål skal som destinasjonsselskap tenkte langsiktig, og fatte beslutninger på vegne av utviklingen av reisemålet. Forståelsen av at i noen tilfeller enkelte beslutninger ikke vil gagne alle er viktig.
- Behandle hver kunde individuelt. Ofte er strategien i markedsføringen å nå så mange som mulig. I mange-til-mange markedsføringen er det viktig å behandle hver kunde som individer. Her kan man trekke inn word-of-mouth effekten, både på den gode, gamle måten, men også via sosiale media. Har man et godt inntrykk av destinasjonen vil man fortelle det videre til sine nettverk, enten det er familie og venner eller sosiale media.

### **2.3.3 Samarbeid**

Samarbeid defineres av Anderson og Narus (1990) «situasjoner der partene samarbeider for å oppnå felles mål». En interaksjon der partene har forventinger og er gjensidig avhengig av hverandre. Samarbeid blir til via faktorer som relasjonsengasjementet og tillit. Ofte har man samme mål i et samarbeid, og man kan være villig til å yte mer eller inngå kompromiss for å nå målet (Morgan & Hunt, 1994). Samarbeid nevnes av flere som et kriterie for vellykkede nettverk. Samarbeid innebærer også kompetansedeling. Innenfor nettverk eksisterer samarbeid, og som nevnt tidligere består Visit Ål av et nettverk. Nettverket kan være med å forsterke samarbeidet ved destinasjonen. Visit Ål inkluderer kommersielle bedrifter og lokale myndigheter, og er nødvendig for verdiskapingen i Ål. Særlig kan man nevne kontaktledd mellom myndighet og næring. Visit Ål kan også skape relasjoner mellom bedriftene, og danner grunnlag for kompetansedeling og interne samarbeid. Men for at samarbeidet innenfor

Visit Ål skal være fruktbart, kreves det innsats både fra medlemsbedrifter og destinasjonsselskapet. Ved økt samarbeid vil noen av oppgavene til destinasjonsselskapet bli lettere å gjennomføre. De kan gå sammen om markedsføringsprosjekt, benytte kompetansen blant reiselivsbedriftene til å gjennomføre prosjekt eller i kommunikasjon mot lokal myndighet. I små destinasjoner som Visit Ål, er det mulig at noen av medlemmene sitter med flere roller i lokalsamfunnet. Noen kan være både bonde og overnattingstilbyder. Noen kan drifte et heisanlegg samtidig som de aktive politikere. Ved samarbeid kan man i større og lettere grad benytte seg av de fordelene dette fører med seg.

Medlemmene må se klare fordeler ved å være medlem, økt lønnsomhet ved å være medlem og klare rammer for hvem som skal levere hva. Destinasjonsselskapet må også sees på som et langsiktig arbeid, for å øke lønnsomheten og verdiskapningen på destinasjonen på sikt (Jacobsen & Viken, 2014).

#### **2.3.4 utfordringer med nettverk**

Innenfor nettverk vil det oppstå utfordringer. Kortsiktig tenking, ulike bedrifter med ulike behov, urealistiske forventinger og målkonflikter nevnes som utfordringer ved etablering av nettverk. De ulike partene i nettverket bør ha like stor innflytelse og samme vilkår for å delta. Ved å inkludere alle på lik linje kan man unngå misunnelse og gnisninger (Halme & Fadeeva i Veflen, Olsen & Elvekrok, 2010). I et reiselivnettverk er det mange ulike bedrifter, forskjellig størrelser, ulike lokasjoner, og ulikt ressursnivå, samme utfordring som nevnt tidligere i Visit Ål. Stemningen i nettverket og de sosiale relasjonene vil være med å påvirke hvordan nettverket fungerer. Et nettverk som ikke kommuniserer, vil ikke føre til innovasjon eller verdiskaping. Et suksessfullt nettverk baseres på tillit og gjensidig ansvar og hvor formålet med nettverket er tydelig (Johannessen og Olsen, 2008). I tillegg må man være raus og hjelpe andre i nettverket der det måtte være behov for. Kompetanse og informasjonsdeling for å nå nettverkets overordnede mål. Tidligere i kapittelet har Gummesson (2006) sine tre suksessfaktorer for å skape et verdiskapende nettverk blitt nevnt; samarbeid, vinn-vinn og individualitet.

Medlemsbedriftene i Visit Ål er av ulik størrelse og opererer i ulike marked. I rapporten til Epinion Gyger(2002) nevnes ulike forventinger fra ulike aktører som utfordring for destinasjonsselskapene, dette gjelder også for Visit Ål.

## 3 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg legge fram hvordan jeg har gått fram for å innhente informasjon for å besvare problemstillingen. Kapittelet tar for seg valg av undersøkelsesdesign, utvikling av spørreskjema, valg av informanter, gjennomføring av undersøkelsen, analysestrategi og til slutt gyldighet og pålitelighet. Metodens formål er å innhente nødvendig informasjon for å belyse teorien, som jeg nettopp har gjennomgått for å besvare problemstillingen.

### 3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Formålet med denne oppgaven er å finne utfordringer og muligheter ved samarbeidet mellom Visit Ål og deres medlemsbedrifter. Visit Ål og medlemsbedriftene er selve caset. Problemstillingen er eksplorativ, da jeg ønsker å avdekke ny kunnskap. En eksplorativ studie er et utforskende design som benyttes for å gi oss forståelse og innsikt om en uklar problemstilling.

I denne undersøkelsen har jeg valgt casestudie fordi jeg ønsker å komme i dybden av et fenomen, og avdekke styrker og svakheter. Casestudie er en måte å komme i dybden i en hendelse eller organisasjoner, for å undersøke fenomener som kanskje ikke hadde kommet fram (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). Case kan være både studieobjekt og forskningsdesign. Som studieobjekt kan man undersøke en aktivitet, program, en hendelse, spesielle tiltak eller samhandling i bedrifter. Som forskningsdesign kan case være en prosess hvor man utfører en problemstilling, velger case, velger informanter, datainnsamling og kriterier for å analysere og tolke data. Slike studier kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere tid. Dataen hentes ofte ved hjelp av kvalitative metoder som observasjon eller åpne intervjuer. Å studere ett enkelt tilfelle kalles enkeltcasestudie. Å studere flere kalles flercasedesign, Forskjellen mellom disse to er enkelt-case ofte går i dybden av et fenomen, mens flercase ser på sammenhenger og ulikheter mellom bestemte fenomen. Formålet med casestudie er å utvikle hypoteser, nye relasjoner, konsepter og ny forståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021).

Denne oppgaven ønsker å gå i dybden av relasjoner i nettverk, fenomenet, for å få en grundig forståelse av hvordan man kan styrke et eksisterende samarbeid i Visit Ål, som en enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Jeg ønsker å utforske hvordan man kan styrke relasjonene og samarbeidet, og om det er utfordringer eller muligheter ved relasjonene som

svekker samarbeid i et reiselivsnettverk. For å komme fram til de utfordringene og mulighetene har jeg valgt å benytte meg av kvalitative intervjuer. Det gir meg muligheten til å få fylldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet.

Man kan velge mellom to metoder; kvantitativ eller kvalitativ. Ved å benytte seg av kvantitativ metode tar man for seg et datasett, et større antall respondenter og gjennomfører undersøkelser som kan måles i tall ved sluttresultatet. Resultatet kan benyttes i statistikk og svaret gir som regel et ja/nei svar på problemstillingen. Kvalitativ metode samler inn data ofte ved bruk av personlige intervjuer og færre informanter. Sluttresultatet er mere abstrakt og kan stille nye problemstillinger. Ved kvalitativ metode kan man gå mer i dybden av et fenomen (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021).

### **3.2 Utvikling av intervjuguide**

Intervjuguiden (Vedlegg 2) er delt inn i tre hoveddeler med spørsmål innenfor overordnede temaer; samarbeid, markedsføring og nettverk. Spørsmålene tar utgangspunkt i valgt teori som er redegjort for i tidligere kapittel. Siden innsamlingsmetoden er kvalitative intervjuer er spørsmålene åpne, og det inviteres mer til en dialog enn et rent intervju. Grunnen til at jeg ønsket å benytte meg av kvalitativ metode er fordi jeg ønsker å gå i dybden og ha muligheten til å spørre mer. Formålet med intervjuguiden er å avdekke utfordringer og muligheter i reiselivsnettverket innenfor de overordnede temaet. Alle informantene ble også spurt om utfordringer utenom temaene i undersøkelsen. De tre temaene som er overordnet i intervjuguiden er destinasjonsselskapets oppgaver, markedsføring og nettverk:

- Destinasjonsselskapets oppgaver – NHO (2011) har i sin rapport utarbeidet en oversikt over destinasjonsselskapets oppgaver. I denne oppgaven er det satt søkelys på oppgavene markedsføring, kontaktledd mellom myndighet og næring, utvikling av reiselivet.
- Markedsføring – Perrault & McCarthy (1999) tar for seg tre komponenter som inngår i konseptet markedsføring; kundetilfredshet, koordinering(samarbeid) og lønnsomhet. Gummesson legger til grunn tre nødvendige vurderinger for å lykkes med mange-til-mange: Samarbeid, vinn-vinn og individualitet.
- Nettverk – Mingione & Leoni (2018) fant i sin studie av bedrifter som samskaper verdier med sine aktører, seks spesifikke drivere i en vellykket



verdisamskapingsprosess. I denne intervjuguiden har jeg trukket fram fire av de; gjensidig avhengighet, tillit, kunnskapsdeling og kompetanse.

### **3.3 Datainnsamling**

I denne undersøkelsen har det blitt gjennomført personlige intervju, ansikt-til-ansikt, for å innhente data. Det ble benyttet en semi-strukturert intervjuguide, med oppsatte spørsmål, men også mulighet til å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Jeg valgte denne framgangsmåten fordi det gir en rød tråd gjennom intervjuet, samtidig som jeg ønsket fleksibilitet dersom det ble behov for å justere intervjuet underveis, med tanke på svarene til informantene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). Gjennom intervjuene har informantenes egne meninger, erfaringer, holdninger og kommentarer kommet fram. Intervjuene ble tatt opp med lyd, og senere transkribert.

Alle informantene fikk tilsendt informasjon om formålet med undersøkelsen og studien ble godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (vedlegg 1).

### **3.4 Valg av informanter**

Ved valg av informanter innenfor kvalitative undersøkelser er det hvorvidt informantene er hensiktsmessige som er viktig, og ikke representativitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). Informantene er valgt ut ifra kriterier, det vil si at de må oppfylle visse kriterier for å kvalifisere som informant.

Jeg ønsket å snakke informanter som representerer ulike bedrifter innenfor reiselivet i Visit Ål. De ulike bedriftene representerer ulike deler av næringen og ligger geografisk spredt utover kommunen. Noen av bedriftene er små, andre er store, og de operer i ulike målgrupper og segment. Jeg ønsket å avspeile i valg av informanter at bedriftene representerer ulike deler av reiselivsnæringen, men at alle jobber bevisst mot turister. De ulike delen som er representert er opplevelsesbedrifter, campingbedrift og overnattingsbedrift. I tillegg er det også et kriterie at informanten er den som innenfor bedriften har hatt tettest kontakt med Visit Ål. Det ble gjennomført dybdeintervju med 4 informanter. Intervjuene tok ca 1 time og ble transkribert etterpå. Min kjennskap og tilknytning til Visit Ål ga meg enkelt tilgang til intervjuobjekter.

Tabell 1 - Utvalgskriterier av informanter

	<b>Næring</b>	<b>Antall ansatte</b>	<b>Lokasjon</b>
<b>Bedrift 1</b>	Aktivitetstilbyder	9 totalt, 4 årsverk	Usentralt i Ål
<b>Bedrift 2</b>	Aktivitetstilbyder	3-4 sesongansatte, 1 daglig leder	Sentralt i Ål
<b>Bedrift 3</b>	Overnatting	3 sesongansatte, 1,5 årsverk	Sentralt i Ål
<b>Bedrift 4</b>	Overnatting	1-2 hele året, 5-6 sesongansatte, 4 årsverk	Usentralt i Ål

### 3.5 Etikk

Innenfor forskning er det utarbeidet retningslinjer for hvordan etikken skal ivaretas i forbindelse med slike undersøkelser; 1; Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, 2; Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, 3; Forskerens ansvar for å unngå skade (Nerdrum, 1998 i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). I denne oppgaven vil etikken hovedsakelig knytte seg opp mot anonymisering i intervjuet. utfordringene ved at jeg er ansatt i selskapet som jeg skriver case om, er blant annet at det vil være vanskelig å trekke konklusjoner uten at de er påvirket av egne erfaringer og innsikt. Samtidig vil det også kanskje være lettere å få innsikt i fenomenet siden jeg har kjennskap til informantene, vi har ett felles fagmiljø og felles referanser.

I forkant av intervjuene ble et informasjonsskriv og samtykkeskjema sendt ut der informantene blir informert om hvordan dataene blir anonymisert og hvor lenge dataene skal lagres. Ved å bidra til denne undersøkelsen godkjenner de at jeg kan bruke intervjuet og opplysningene i denne oppgaven (vedlegg 1). Personopplysninger vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Bedriftens navn vil bli erstattet med koder, men sitater fra intervjuet kan bli gjengitt. På denne måten kan informantene indentifiseres indirekte.

### 3.6 Analysestrategi

Etter gjennomført intervju startet arbeidet med å transkribere innsamlet data og sammenstilte med egne notater fra intervjuet. Analysearbeidet øyeblikkelig når man begynner å samle inn data og fortsetter ut forskningsprosessen. Dataanalyse er den minst utviklede og vanskeligste ved casestudier, og det finnes ingen standardiserte metoder for dette formålet (Yin, 2014 i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). Dataanalysen foregår samtidig som datainnsamlingen, dette er likt for alle kvalitative studier. Yin (2014) har utarbeidet fire generelle strategier for å analysere data; 1, analyse basert på teoretiske antagelser, 2, utvikle casebeskrivelser, 3, bruke både kvalitative og kvantitative data og 4, utvikle troverdige rivaliserende forklaringer. I denne oppgaven benytter vi oss av analyse basert på teoretiske antagelser. Man tar utgangspunkt i de teoretiske antagelsene når dataene skal analyseres, og det kreves at man tar på seg et filter eller slags briller for å holde retning og struktur. Yin (2014) har også utviklet analytiske teknikker som kan brukes innenfor de fire nevnte generelle strategiene; 1, mønstermatching, 2, forklaringskjeder, 3, tidsserieanalyser, 4, logiske modeller og 5, sammenlikninger mellom andre caser. Denne oppgaven benytter seg av mønstermatching som vil si å se etter mønstre som passer sammen og samsvarer. Passer de teoretiske antagelsene sammen med innsamlet data? Er det samsvar mellom funn og teori?

### 3.7 Gyldighet og pålitelighet

«Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet» - sitert av Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021. Sentrale spørsmål som dukker opp rundt forskningen er hvorvidt dataene representerer fenomenet. Begrepene gyldighet(validitet) og pålitelighet(reliabilitet) brukes for å vurdere kvaliteten på forskningen. Validitet kan deles inn i tre ulike former; begrepsvaliditet, intern- og ytre validitet (Shadish, Cook og Campbell, 2002, s 7 i Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). Begrepsvaliditet ser om på det er samsvar mellom teoretiske begreper og operasjonelle definisjoner, altså om man måler det man ønsker å måle. Intern validitet ser på om det er mulig å påvise årsakssammenhenger. Ytre validitet dreier seg om resultatene er overførbare eller ikke. Kan dataene overføres til andre bedrifter, andre steder etc. For å kontrollere ytre validitet kan man gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige bedrifter, nasjoner og sammenligne resultatene fra tilsvarende undersøkelser (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021). Hvor pålitelige er dataene? Påliteligheten sier noe om hvor nøyaktig dataen er, hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2021).

Personlige intervju vil alltid være krevende siden man ikke kan garantere for troverdighet og for sanne utsagn. Med tanke på problemstillingen, hadde det vært veldig gunstig å intervju alle medlemmene i destinasjonen, for å virkelig komme til bunns i fenomenet. Dette hadde dog vært mere tidkrevende samt bydd på store mengder data, som hadde vært vanskelig å tidkrevende å tolke. Min tilknytning som ansatt i Visit Ål kan være med å påvirke datainnsamlingen og noen perspektiver. Åpenhet rundt min relasjon, vil derfor være viktig. Min rolle som forsker i denne prosessen skal gjøre rede for datainnsamling, konteksten og rollen som forsker.

Alle informantene fikk samme informasjon i forkant av undersøkelsen.

## **4 Analyse og drøfting**

I følgende del av oppgaven blir funnene presentert, deretter drøftet. Intervjuene foregikk over 6 dager og ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser. For å analysere dataene ser jeg på besvarelsene til informantene innenfor de ulike temaene og spørsmålene, og ser på funnene opp mot det teoretiske rammeverket.

Alle informantene ble spurt om antall ansatte for å kartlegge størrelsen på bedriftene. Størrelsen varierte fra 1 ansatt til 9 ansatte. Det er små bedrifter, de fleste er familieeide bedrifter, og de samme personene har ofte andre roller i lokalsamfunnet. Det er begrenset med fagpersoner og kunnskap, og nettopp derfor er Visit Ål sin rolle viktig, en arena fremmer å dele kunnskap og erfaringer på tvers av og mellom medlemsbedriftene.

Underveis i intervjuene dukket det opp noen andre spørsmål, som ikke var med i intervjuguiden. Når vi snakket om markedsføring, ble jeg nysgjerrig på om bedriftene betraktet Visit Ål som en tilleggskanal eller hovedkanal i sin egen markedsføring for nå ut mot gjestene. Halvparten av bedriftene så Visit Ål som en tilleggskanal, og alt som kom via de var pluss i regnskapet, mens den andre halvparten så på Visit Ål som en hoved kanal, fordi de ikke gjorde noe særlig markedsføring på egenhånd. Et annet spørsmål som dukket opp, var om det var tydelig hva bedriftene får igjen for å være medlem i Visit Ål. Igjen, var de splittet i svarene. Den ene halvparten syntes det var tydelig. Det var også de samme som mente at Visit

Ål er en hovedkanal mot gjestene. Den andre halvparten syntes det var utydelig, og det var de samme som så på Visit Ål som en tilleggskanal.

## 4.1 Destinasjonsselskapets oppgaver

Alle informantene ble bedt om å rangere viktigheten av oppgitte oppgaver til et destinasjonsselskap på en skala fra 1 til 3. De oppgitte oppgavene var markedsføring, kontaktledd mellom næring og lokale myndigheter og utvikling av reisemålet. Halvparten av informantene mente at markedsføring var den viktigste, mens den andre halvparten mente kontaktledd mellom myndighet og næring var det viktigste.

I rapporten som Epinion Gyger gjennomførte i 2022, oppgir flere destinasjonsselskap at de føler seg dratt mellom to ulike type oppgaver, markedsføring og kommersielle aktiviteter til næringen og forvaltningsmessige problemstillinger og fellesgodeutfordringer. Dette er to aktiviteter som kreves ulik kompetanse og ulik ressursbruk. Dette er også en utfordring for Visit Ål. En annen utfordring som Visit Ål må håndtere som også er nevnt i rapporten er forventningen av å bidra i oppgaver som omhandler bolyst, stedsutvikling samtidig som de skal ha spisskompetanse på reiseliv i møte med næringsaktører og lokal myndighet. Informantene er litt uenige med seg selv om hva som er viktigst. På en side er synligheten og markedsføringen viktigst, men de er også veldig tydelige på at andre oppgaver også er viktig. Når vi kommer litt lenger ut i intervjuet møter mange seg selv i døra på hva som er viktigst. Dette bygger opp om innholdet i rapporten til Epinion Gyger (2022), destinasjonsselskapene blir dratt mellom ulike oppgaver, og vanskelig å prioritere riktig med tanke på ulikhet blant medlemsbedriftene.

Lokale forhold er også en faktor for destinasjonsselskaper. Som tidligere nevnt har mange destinasjonsselskap rundt om i Norge, mange av de samme utfordringene. Rapporten til Epinion Gyger (2022) peker på disse. Men det er også mange lokale forhold som påvirker hvilke utfordringer og muligheter et destinasjonsselskap faktisk skal håndtere. For destinasjoner som Hemsedal og Trysil, har kanskje ikke de samme utfordringene som Visit Ål har. Selv om man skal ta høyde for de felles utfordringene destinasjonsselskapene står ovenfor, bør man også være klar over forskjellene som de lokale forholdene utgjør. De ulike selskapene kan ha forskjellige markedsføringsbudsjett, man kan ha stor variasjon i antall medlemmer og inntekter, og man kan ha ulikt forhold til de lokale myndighetene.

## 4.2 Markedsføring

I denne oppgaven har jeg hatt søkelys på markedsføring som en av hovedoppgavene til Visit Ål. Informantene ble spurt om fem ulike komponenter, kundetilfredshet, koordinering, samarbeid, vinn-vinn og individualitet i et markedsføringsperspektiv.

### 4.2.1 Kundetilfredshet

Alle informantene er enig i at det er viktig at reiselivsbedriftene har kjennskap til andre reiselivsprodukter og arrangement som foregår i destinasjonen og det vil øke tilfredsheten til gjesten. En av informantene opplevde ikke at deres gjester var særlig opptatt av det, mens de andre hadde gjester som var veldig opptatt av andre reiselivstilbud. En informant påpekte at gjestene deres kom til Ål for andre reiselivsprodukt enn deres eget, og det var derfor veldig viktig at det var enkelt å finne informasjon både på nett og i trykket materiale om andre reiselivsprodukter i Ål. En av informantene svarer:

*«Ja, vi kan sende de til turistinfoen, men når de først er hos oss, så bør vi som reiselivsaktør kunne gi den informasjonen til gjestene. Det bør reiselivsbedriftene kunne.»*

Dette betyr at reiselivsbedriftene ikke har nok kjennskap til hverandre. Hvorfor har de ikke det? Er de opptatt av de andre tilbudene og konkurrenten? Alle er enig i at som reiselivsbedrift i Ål er man automatisk vertskap for hele destinasjonen. Det er viktig at reiselivsbedriftene har kjennskap til hverandres produkt og reiselivsbedriftene i Ål. Slik kan de sende gjester til hverandre, samt kjenne til konkurrenten sin. Gjestene føler seg godt opplyst og ivaretatt som følge av dette. Teorien sier at fornøyde gjester fører til økt verdiskapning. Gjestene har som regel andre alternativer til bedriftene, og etter hvert som både omgivelsene og forventningene til bedriftene forandrer seg, vil virksomhetens lønnsomhet og eksistens være et resultat av hvordan de tilpasser seg og påvirker de nettverkene de er en del av. Det å til enhver tid vite hva markedet ønsker seg og forventer, er noe av det viktigste i markedsføringens (Ellingsen, 2013). Dette viser seg også å være viktig for reiselivsbedriftene i Visit Ål.

En informant påpeker:

«Ja, i vår bedrift er gjestene kun opptatt av de andre aktivitetstilbudene. Vi ønsker at all informasjon må være lett tilgjengelig og samlet en plass. Vi bruker mye tid på å formidle andre reiselivstilbud. Samle plattformene, brosjyre materiale er viktig for vår bedrift. Viktig at vi kjenner til de andres sine reiselivstilbud.»

Dette peker tilbake på Visit Ål. Har destinasjonsselskapet et godt nok verktøy for å samle informasjon slik at gjestene enkelt finner informasjonen? Teorien sier at produktet/tjenesten ikke eksisterer uten kundene, og da har man heller ikke behov for markedsføring. Kundene har som regel andre alternativer til leverandører, og etter hvert som både omgivelsene og forventningene til medlemsbedriftene forandrer seg, vil virksomhetens lønnsomhet og eksistens være et resultat av hvordan de tilpasser seg og påvirker de nettverkene de er en del av. Visit Ål sin rolle i dette er å synliggjøre de faktiske tilbud og tjenester som er tilgjengelig i destinasjonen, ved å være synlige på nett, ha riktig informasjon ut samt distribuere den ut til de riktige målgruppene.

#### **4.2.2 Koordinering (samarbeid)**

På spørsmålet om informantene har mye kontakt med Visit Ål gjennom året med tanke på markedsføring, svarer informantene både ja og nei. De har mye kontakt, men da i andre sammenhenger. Det påpekes at dette også ligger litt på bedriftene selv, at de kan ta mere initiativ, og være mer på når det kommer til å utnytte destinasjonsselskapets markedsføringskanal:

*«Mye kontakt med Visit Ål, men ikke så mye med tanke på markedsføring. Men det ligger litt på oss også. Jeg vet jo at dere er der og kan bidra, men det handler litt om vår kapasitet. Men vi kan bli flinkere på å linke opp til dere med tanke på markedsføring.»*

Gjør Visit Ål nok for å tilrettelegge for fellesmarkedsarbeid? Det kan ifølge informantene gjøres mer. Visit Ål tilrettelegger ved å holde reiselivet oppdatert på arrangement og spesielle aktiviteter som skjer gjennom året. En informant ønsker mere felles markedsarbeid, særlig større kampanjer. Da kan de som ønsker å bli med, bidra til en større sum, slik at markedsarbeidet får enda mer tyngde og mere ressurser:

*«Nei, egentlig ikke det. De årene vi har vært med har vi endret hvordan vi jobber sammen om markedsføring. De som ønsker kan være med på felles kampanjer som Visit Ål organiserer, og slik får vi flere ressurser og større budsjett i markedsarbeidet. De som ikke ønsker å være med, de taper på det, men da bruker man ikke fellesskapet sine penger. Bedre for vår bedrift å bruke egne penger på direkte markedsføring på egne kundegrupper, enn fellesskapets penger».*

Dette peker på styrken av å være med i et nettverk som destinasjonsselskapet er, hvor mange små bedrifter kan gå sammen for å konkurrere med et større marked, som de kanskje ikke hadde klart dersom alle satt alene. En annen peker på at de ønsker seg flere nyhetsbrev/eposter gjennom året med arrangementskalender og informasjon fra Visit Ål, nettopp med tanke på markedsføring.

Fornøyde kunder er et resultat av godt samarbeid mellom bedrift og kunde (Ellingsen, 2013). De ansatte i reiselivsbedriftene er ansiktet utad i destinasjonen, de representerer Ål. Eller faktisk så er alle som jobber i Ål kommune ansiktet ut mot publikum. Selv om denne oppgaven ser på relasjonen mellom Visit Ål og deres medlemsbedrifter, så er det endelige målet å ha fornøyde gjester i destinasjonen. Fornøyde gjester er et resultat av godt samarbeid mellom bedrift og kunde. Markedsarbeidet ligger ofte hos ledelsen, siden det det angår alle ansatte. De ansatte er bedriftens ansikt utad, og deres kunnskap, ferdigheter og holdninger er viktig for kundens opplevelse av verdi (Ellingsen,2013). De blir fulltidsmarkedsførere og deltidsmarkedsførere. Gjestene møter folkene som jobber i butikkene, guidene, resepsjonen, ordfører, vaktmestere, og alle er med på å representere Ål. Også må vi ikke glemme gjestene som også er deltidsmarkedsførere. Har de hatt et bra eller dårlig opphold, vil de mest sannsynlig fortelle dette videre til sitt nettverk, familie, venner og sosiale media, word-of-mouth via fysiske og digitale kanaler. Dette påvirker igjen lønnsomheten og verdiskapingen i destinasjonen.

Men vi kan også snu på det. En ting er at bedriftene selv er opplyste om hva som skjer i Ål. Det er også viktig at Visit Ål har god kunnskap til sin egen region og sine medlemsbedrifter, hva som skjer av arrangement gjennom året. Visit Ål som også drifter turistinformasjonen er gjerne førsteinntrykket til gjesten, da er det viktig at nettside har oppdatert info om reiselivstilbud og arrangement, slik jeg understreket i forrige punkt om markedsføring.



### 4.2.3 Samarbeid

På spørsmål hvordan informantene opplever samarbeidet generelt i dag, er meningene spredt. Informantene påpeker at det er veldig positivt med reiselivsmøter og samlinger. Mange av møtene holdes i arbeidstid, men siden mange av bedriftene er ganske små, er det vanskelig å stenge døra i arbeidstid, og derfor ønskelig å variere møtetidspunkt til både dag og kveldstid:

*«Vanskelig å si for vår del, siden vi ikke har mulighet til å være med på reiselivsmøtene fordi reiselivsbedriften ikke er vår hovedjobb. Vanskelig å møte opp når vi er på vår vanlige jobb. Bedre med møter kveldstid. Vi savner nok mer en uformell møteplass hvor vi kan møtes, afterwork og lignende.»*

Dette peker på betydningen av at Visit Ål består av mange små bedrifter, hvor reiseliv ikke er hovedjobben, men en tilleggsjobb på fritiden. Dette er kanskje typisk for en destinasjon som Ål og lignende destinasjoner, hvor reiselivet ikke er stort nok til at mange kan drive med det på heltid. Med andre ord en utfordring ikke alle destinasjoner står ovenfor.

En av informantene syntes det er litt lite satsing på reiselivet fra Visit Ål sin side, sammenlignet med tidligere år, i forhold til andre bransjer i Ål Utvikling. Flere av informantene nevner at de ønsker flere uformelle samlingspunkter. Informantene peker på at det er fint å ha en turistinformasjon å vende seg til, og ikke minst noen i reiselivet man kan sparre sammen med. Å være en del av nettverket. Mange av bedriftene er som nevnt små, og mange sitter alene. De nevner at det er fint å være en del av noe større og ha flere hoder å lene seg på dersom man har utfordringer.

*«Veldig fint å ha et kontor man kan komme innom til, møte de som møter gjester i turistinformasjon. Veldig fint å ha noen å sparre med. For vår del er det viktig å være til stede i markedet på både fysisk(turistinformasjonen) og digitalt, for å være framme i pannebrasken til publikum.»*

Dette synliggjør viktigheten av nettverket, og at det er en forventning at Visit Ål skal være en tilrettelegger og bidra til å styrke relasjonene innenfor nettverket. Det kommer tydelig fram gjennom alle intervjuene at alle ønsker å være en del av fellesskapet og ser verdien av det. I ett nettverk er det mange ulike behov, særlig når bedriftene er av ulik størrelse. I rapporten fra Epinion Gyger (2022), nevnes en utfordring med å forholde seg til svært mange ulike aktører med ulike forventninger og interesser. Dette gjelder i stor grad også for Visit Ål. Mange-til-mange markedsføring tar hensyn til det store nettverket med mange komplekse relasjoner,

som Visit Ål er. Gjest til bedrift, bedrift til bedrift og gjestens nettverk til bedriftens nettverk (Gummesson, 2006).

Er det lite konkurranse og lite samarbeid innenfor destinasjonen gir det et godt utgangspunkt for økt samarbeid (Gummesson, 2003). Innenfor nettverket skapes verdier som kommer kunden til gode, samtidig som konkurranse driver frem utvikling. Et verdiskapende nettverk oppstår som et resultat av god organisering og god kommunikasjon. Visit Ål kan være tilrettelegger for fellesskapet og fremme en arena hvor man deler kunnskap, ideer og erfaringer.

Samtlige informanter savner enda flere samlinger, og nevner uformelle møtesteder i tillegg til tradisjonelle reiselivsmøter som ønskelig. Slike uformelle møtesteder skaper ofte tillitt og gode relasjoner mellom medlemmer/deltakere i nettverk. Det bidrar også til at bedriftene i større grad kjenner til hverandre og kan anbefale hverandre.

#### **4.2.4 Vinn-Vinn**

Informantene blir spurt om de opplever at det er viktig med et godt samarbeid mellom reiselivsbedriftene og Visit Ål og en av informantene svarer:

*« JA. Det samarbeidet må komme ifra bedriftene som igjen må se verdien av at dette selskapet eksisterer.»*

Informanten er helt tydelig på at samarbeidet er viktig, og bedriftene må se verdien i den jobben Visit Ål gjør. Informanten påpeker samtidig at Visit Ål må være enda tydeligere i sin kommunikasjon om at de er der for medlemsbedriftene. Noen ganger vil ikke arbeidet som gjøres gagne alle, men heller understreke fellesskapet og hva det går an å få til sammen.

På spørsmålet om et bedre samarbeid hadde bidratt til en videreutvikling av destinasjonen, er informantene spredt i meningene. En av informantene er tydelig på at utvikling av destinasjonen foregår på bedriftsnivå, ikke ved et samarbeid:

*«Nei. Utviklingen av destinasjonen foregår på bedriftsnivå. Hvis bedriften finner på noe, finner man på det uavhengig av det som foregår i Visit Ål. Det å delta i nettverket i Visit Ål gjør er at man plukker opp smarte ting som kanskje fungerer for flere. Krydder i nettverket. I Ål er det mye privateide penger og lite risikovilje blant de som satser. Hadde det vært mere styrt av investorer hadde Ål sett helt annerledes, og da*

*hadde bedrifter vært mer tvunget til å henge på. Fra forrige generasjon var det flere familieeide bedrifter i Hallingdal, det er noen i Ål, noen i Gol, noen i Hol, ingen på Flå og ingen i Hemsedal. Det er en utdøende rase.»*

Jeg må innrømme at jeg ble litt satt ut av denne sterke påstanden. Men samtidig er det et spennende og interessant funn. Visit Ål kan såklart være med på å tilrettelegge, men det er bedriftene selv som står for den faktiske verdiskapingen. Ved deltakelse i nettverket får man innspill, ideer og mulighet til å lære av andre, som er minst like viktig når man drifter en bedrift. En annen informant peker på seg selv og sin bedrift og mener at bedriftene selv absolutt kan bli bedre til å bidra.

*«It takes two to tango»*

Her peker informanten i tillegg til at det krever innsats fra begge parter, men også at Visit Ål burde tydeliggjøre mer hvem de faktisk er for. De er der for bedriftene sine del, og ønsker å tilrettelegge for dem og for utvikling av reiselivet generelt.

For at alle parter skal få et utbytte av samarbeidet, er det viktig at det blir lagt vekt på et effektivt og langsiktig samarbeid. Det er ikke gjort over natten, og vil kreve egeninnsats og offer fra alle parter. Noen tilfeller vil gagne noen, mens andre vil gagne andre. Det vil ikke være tilstrekkelig med fornøyde gjester, i mange-til-mange markedsføring er det også viktig at de andre i nettverket er fornøyd. Visit Ål skal som destinasjonsselskap tenkte langsiktig, og fatte beslutninger på vegne av utviklingen av reisemålet. Forståelsen av at i noen tilfeller enkelte beslutninger ikke vil gagne alle til samme tid er viktig, men at man på ulike tidspunkt får noe igjen fra nettverket.

Som tidligere nevnt, så mener den ene informanten at bedriftene selv står for verdiskapingen. Dette er et viktig funn, men samtidig vil jeg tro det er satt litt på spissen. Ja, det er bedriftene som står for selve verdiskapingen, men Visit Ål kan tilrettelegge ved å være nettopp et kontaktledd mellom myndighet og næring, jobbe med utviklingsprosjekter som gagnar flere medlemsbedrifter, som igjen vil sørge for en enklere hverdag for bedrifter, slik at de kan bruke tid på å øke verdiskapingen. Særlig på et sted på som Ål, hvor store deler av kapitalen og investeringene kommer fra privatpersoners egen økonomi, og ingen rik onkel eller konsern som kan bidra. Viktigheten av et godt samarbeid på enkelte områder blir kanskje desto viktigere på slike steder som Ål?

## 4.2.5 Individualitet

Bedriftene er samstemte i at det er synlighet og markedsføring de får igjen av samarbeidet. Det er det mest konkrete man får igjen for å være medlem. Det kan nok føles lettere for informantene å sette fingeren på fordi markedsføringen og synlighet gir resultater over kortere tid enn utvikling, prosjekter og lobbyisme. Via nettsiden til destinasjonsselskapet får bedriftene en mulighet til å vise seg fram via en ekstra kanal. En av informantene svarer selv om det er markedsføring de får mest ut av samarbeidet, så er det kjempeviktig med utviklingsprosjekter som gagnar fellesskapet og er relevante for alle. Det er viktig fordi ingen andre tar tak i det:

*«Synlighet. Dette er det store spørsmålet, hva får man igjen som medlem av Visit Ål? Blir de tidligere nevnte oppgavene oppfattet som viktige? Jeg satte markedsføring øverst, men burde vel egentlig satt opp utvikling og prosjekt som viktigere. Prosjekter er viktige, å ha felles prosjekter som gagnar fellesskapet og er relevante for alle. Viktig fordi ingen andre tar i det. Klønede å sitte i en destinasjon med mange ulike løsninger når man kan bruke samme i teorien.»*

Her kan vi peke tilbake på det aller første spørsmålet, hvor informantene ble bedt om rangere viktigheten av tre forskjellige oppgaver, og det var nettopp her de møtte seg selv i døra. Alle mente i grunn at det var synlighet og markedsføring som var viktigst av de oppgavene som ble nevnt. Men som en av informantene nevnte at helhetlig er markedsføring viktig, men under kriser og dårlige tider, er kontaktledd mellom myndighet og næring, samt utvikling veldig viktig.

Når jeg gjennomførte intervjuene, var det ofte her det dukket opp et ekstra spørsmål. Om informantene ser på Visit Ål som en tilleggskanal eller som en hovedkanal? Jeg nevnte dette spørsmålet i starten, men det passer fint å ta det her også. To bedrifter så på Visit Ål som hovedkanal mens de andre så på Visit Ål som en tilleggskanal. De bedriftene som så på Visit Ål som en hovedkanal gjør lite eller ingenting av markedsarbeid i sin egen bedrift. De får mye synlighet via Visit Ål.

Men hvordan får man vist seg fram via en destinasjon hvor formålet er å vise fram alt og alle? Visit Ål skal til syvende og sist vise fram sine medlemmer, uansett hvor ulike de er. For de bedriftene som så Visit Ål som en tilleggskanal, presiserte de at de har egne kundegrupper som har andre behov og andre kanaler enn det Visit Ål har. Hvor Visit Ål skal ha fokus på

mange-til-mange markedsføring, så har noen av medlemsbedriftene fokus på en-til-en. Visit Ål skal være paraplyen.

Det er også viktig for mange av informantene å ta del i et nettverk. Noen av medlemsbedriftene har vært medlem i over 20 år, og for de er det nettverket og fellesskapet som står høyst. Det nevnes flere ganger gjennom intervjuene, og peker på viktigheten av at Visit Ål eksisterer som en tilrettelegger for møteplasser i nettverket.

#### **4.2.6 Annet**

På dette spørsmålet ble de spurt om samarbeidet mellom Visit Ål og medlemsbedriftene har noe forbedringspotensial på andre områder enn det som er nevnt. Noen savner at det blir tatt mere tak i ting som kommer fram på reiselivsmøtene i etterkant og ønsker mere satsing på reiselivsbedriftene.

Andre nevner at nettverket er viktig, og at det kan arrangeres flere uformelle samlinger iløpet av året, inspirasjonsforedrag, after-work og studieturer nevnes som eksempel.

Fellessatsing på skuldresesongene nevnes også som et ønsket fokusområde.

### **4.3 Nettverk og relasjoner**

Nettverk – Mingione & Leoni (2018) fant i sin studie av bedrifter som samskaper verdier med sine aktører, seks spesifikke drivere i en vellykket verdisamskapingsprosess. I denne intervjuguiden har jeg trukket fram fire av dem; gjensidig avhengighet, tillit, kunnskapsdeling og kompetanse.

Alle ser på det som viktig å være en del av nettverket. Relasjonene og samarbeidet som kan oppstå, ideutvekslingen, inspirasjon og motivasjon er viktig for alle informantene. Alle savnet flere uformelle møteplasser enn de reiselivsmøtene som arrangeres i dag. Nettverket er en stor del av verdien av å være medlem.

#### **4.3.1 Kunnskapsdeling**

Innenfor nettverket lærer man av hverandre, man plukker opp ideer, snakker sammen og kanskje oppstår det samarbeid. Dette er det alle informantene peker på som motivasjon for å være med i nettverket. De ønsker å være en del av fellesskapet. I de formelle møtene tar man opp felles utfordringer reiselivsbedriftene står ovenfor, og man utveksler erfaringer på

hvordan det kan løses. Det nevnes stadig vekk gjennom intervjuene fra alle informantene at de ønsker flere arrangement med hensikt i å være sosiale og uformelle. Dette har de troa på for å få til enda mere samarbeid og inspirasjon mellom reiselivsbedriftene. En informant svarer slik:

*«Drar meg litt i håret når jeg ser at det ikke gjøres mer. Men her kan vi gjøre mere selv, bruke hverandre, lage pakker og arrangement felles. Noen ettermiddager og kvelder med inspirasjon, brainstorming hva vi kan gjøre sammen. Legge til rette for samarbeid og konseptutvikling. Dra inn andre bedrifter enn reiseliv, kanskje de har noen lure innspill? Uansett hvilken bransje man er i, så har de fleste bedrifter noe med reiseliv å gjøre her i dalen. Slik kan vi bli enda flinkere til å spille hverandre gode.»*

Visit Ål kan gjøre enda mer for å tilrettelegge for samarbeid og økt deltagelse i nettverket. Flere sier også at ved å ha flere møteplasser blir de automatisk bedre kjent med hverandres reiselivsprodukter, dermed vil de også bli et bedre vertskap for gjesten. Teorien sier at fornøyde kunder er et resultat av godt samarbeid mellom bedrift og kunde (Ellingsen, 2013). Kunnskapsdelingen mellom medlemsbedriftene er også viktig, ikke bare mellom destinasjonsselskap (Visit Ål) og bedriftene. Visit Ål skal være plattformen som tilrettelegger for samarbeid innad i destinasjonen så vel som mellom destinasjonsselskap og medlemsbedrift.

På spørsmålet om Visit Ål legger til rette for å dele kunnskap er tilbakemeldingen at de gjør litt, men kan gjøre enda mere. Foredrag med suksesshistorier, studieturer, bedriftsbesøk hos hverandre og lignende er ting informantene ønsker. En av informantene svarer at det er viktig for at utviklingen skal fortsette. En annen peker på bedriftene selv, at de også har ansvar for å bidra til å dele sin egen kunnskap innenfor nettverket;

*«Vi kan bli enda flinkere til å dele hverandres arrangement for eksempel. Mange sitter på hver sin tue. Jeg føler ikke at det fellesskapet for reiselivet er spesielt sterkt. Man har henda fulle på sine egne ting.»*

Dette sitatet peker på at samholdet og fellesskapet per dags dato, ikke står sterkt. De siste årene har vært preget av pandemi, krig og høye strømkostnader. Ikke akkurat enkelt å være en små- mellomstor bedrift med andre ord, og heller ikke enkelt å opprettholde møtepunkter, da

særlig under pandemien. Kanskje er det desto viktigere å arrangere samlingspunkter, formelle og uformelle, for å vite at man ikke er alene. Som en av informantene sier:

*«Man blir påvirket. Er det mye positivitet i nettverket drysser det over på andre, samme med negativitet. Det har vært noen tøffe og artige satsinger i reiselivet i Ål, da blomstrer det optimisme! Men det har også vært noen ordentlig gråværsdager og det smitter like mye.»*

### **4.3.2 Tillit**

I spørsmålet om det er økt tillit til andre reiselivsbedrifter i kommunen som er medlem enn de som ikke er det, er det også stor spredning i svarene. En informant mener at det er viktig, mens annen sier det ikke spiller noen rolle.

Tillit nevnes som en viktig verdi når man skal bygge opp et vellykket samarbeid, da i denne sammenheng spesifikt innenfor relasjonsmarkedsføring (Morgan & Hunt, 1994). Selv om mange av informantene har påpekt at de fleste sitter på sine egne tuer, opplyser alle at de har god tillit til andre reiselivsbedrifter i Ål, selv om de kunne ha gjort mer sammen. Dette betyr at det er godt grunnlag for videre samarbeid. Tillit nevnes i teorien i mange sammenhenger som en viktig faktor for godt samarbeid.

I den grad Visit Ål skaper tillitsfulle relasjoner innenfor nettverket, påpeker alle at kjennskap til hverandre er viktig. Igjen peker de på uformelle samlinger og møtepunkt som viktig. Kjennskap til hverandre bidrar til at man i større grad tør å dele utfordringer, ideer, muligheter og sårbarhet. I vanskelige tider kan tillit være en faktor som gjør det lettere å for nettverk å dele motivasjon og rett og slett holde humøret oppe.

Spørsmålet i undersøkelsen spurte om de har mer tillit til andre reiselivsbedrifter om de er medlem eller ikke i nettverket, og informantene hadde spredte meninger. Noen var tydelig på at de hadde mer tillit til andre medlemmer fordi det er viktig å bygge opp om fellesskapet. Hvis noen ikke ønsker å bidra til det, så hadde de ikke noe der å gjøre;

*«Det ligger tillit i å være medlem. Vi som er medlem ønsker å bidra til fellesskapet, og den må vi støtte opp om, og fryse ut de som ikke er medlem. Man må spille hverandre gode og da må alle bidra.»*

De andre bedriftene brydde seg i mindre grad om dette, og tenkte så lenge man er innenfor samme kommune så har man tillit til hverandre. Oppslutningen blant reiselivsbedriftene i Visit Ål er veldig høy, derfor har nok ikke de det samme problemet med gratispassasjer som andre destinasjoner kanskje har. Derimot er nok gratispassasjerene de som indirekte lever godt av reiselivet, matbutikker, håndverksbedrifter og lignende.

### 4.3.3 Kompetanse

I undersøkelsen blir de spurt om de opplever økt kompetanse av å være medlem i Visit Ål. Informantene er enig i at det er viktig å legge til rette for, samt at de ønsker det. Alle svarer at de kursene som holdes er bra, men det er også ønskelig med flere innenfor sosiale media, nye løsninger på energisparing, fotokurs, opplevelseskurs, vertskapskurs etc. Avsender må være Visit Ål, og forbeholdt deres medlemmer. En informant påpekte at det var viktig å benytte seg av de kloke hodene som finnes i destinasjonsselskapet, men også av de kloke hodene som er i andre bedrifter i kommunen. Knytte sammen flere bransjer, siden mange av bransjene på Ål er relativt små var en kommentar:

*«Det er nok en del kompetanse hos Visit Ål som bedriftene kunne brukt mer av. Vi, bedriftene, kunne nok vært mer våken for hva som skjer her. Mere yngre og ungdommelig hoder hos Visit Ål enn i felten. Kurs er bra! Slike kurs bør legge til rette for å lære seg å bruke kompetansen, so-me, fotokurs, markedsføring etc. Det skjer så mye nytt innenfor markedsføring, så det er kjekt å lære nye ting.»*

Det er ett ønske om å dele kompetansen i større grad. For å koble på enda mer kompetanse, kunne man tenkt større enn bare Ål Kommune. Kan man tilrettelegge for deling av kompetanse i hele Hallingdal? Koble sammen hele reiselivet når det kommer til å dele kompetanse. Dette krever at de andre destinasjonene er villig til å dele sin kompetanse. Historisk sett, har ikke dette vært prioritert blant de andre destinasjonene. Dette kan være mulig å få til, men hvor skal initiativet komme fra? Hallingdal Næringshage er også en viktig ressurs når det kommer til å øke kompetanse. Hallingdal Næringshage er også nettverksbasert, men tar for seg alle ulike bransjer i Hallingdal. Kan man sammen med de gjøre noen tiltak for å bedre kompetansen blant medlemsbedriftene?



#### 4.3.4 Gjensidig avhengighet

Informantene mener de får igjen synlighet, både fysisk og på nett. Men når informantene blir spurt om det er tydelig på hva de får igjen av å være medlem, er de delt i meningene sine. De fleste bruker tid på å tenke seg om. En av bedriftene som ikke gjør noe markedsføring på egenhånd, mener det er veldig tydelig hva de får igjen, fordi Visit Ål gjør markedsføringen som de ellers ikke hadde gjort. En annen informant peker på at det er fint å ha et sted å dra til, turistinformasjonen, for å ta kontakt med Visit Ål. Destinasjonsselskapet blir synlige i lokal samfunnet og for medlemsbedriftene:

*«Markedsføring og synlighet. Lett å komme ned til kontoret dersom vi trenger hjelp. Også fint å kunne høre med om de kjenner til andre bedrifter i Visit Ål som kanskje har noen lure løsninger. Pakkeløsninger, pakketering som vi kanskje trenger hjelp til. Fint å ha et nettverk å kunne høre med til! Også er det viktig med synlighet på turistinformasjonen og digitalt. Fantastisk fin turistinformasjon!»*

Medlemsbedriftene setter med andre ord pris på at vi eksisterer. De ønsker å ha en tilhørighet og være en del av noe større. De setter pris på å kunne dele erfaringer, kunnskap og kompetanse innenfor nettverket, som vi har vært inne på tidligere.

For noen av informantene er talerør mot lokal myndighet og redaksjonell media det viktigste. En kommentar fra informanten var at dersom ikke destinasjonsselskapet tar tak i saker som gjelder mange, hvem skal da ta tak i dem?:

*«Visit Ål drar i noen tråder som andre kanskje ikke får til å dra i. Situasjonen med energi og strøm i dag for eksempel, så trengs det et talerør, dersom ingen holder i det, hvem holder i det da? Da blir utfallet at ingenting skjer. Men siden Visit Ål drar i trådene, så kan vi sammen utvikle skiløyper, stibygging, reiselivsutvikling som er viktig for destinasjonen. Medlemsbedriftene kan ikke stå for hele den utviklingen, det må også kommunen være med på, å se det helhetlige bildet av hvem som legger til rette for hvem.»*

Gjensidigheten i Visit Ål oppfattes som viktig. Hadde det ikke vært for reiselivsbedriftene hadde det ikke vært noe destinasjonsselskap. For reiselivsbedriftene sin del hadde det vært synd om Visit Ål ikke eksisterte og kunne tale reiselivets sak. En av informantene påpeker at reiselivet er så mye mer enn varme senger. Hytteutbyggingen har bidratt til forbedring av skiløyper og aktivitetstilbud i kommunen, som igjen er bra for de gjestene som bor i varme

senger. De som eier hyttene benytter seg av den lokale matbutikken, lokale snekkere, rørleggere etc. Det er derfor viktig å se på det helhetlige reiselivstilbudet.

Apropos hytteinnbyggerne. En av Visit Åls målgrupper er hytteinnbyggere, og de er gjester som kommer tilbake, og benytter seg av de matbutikker og aktivitetstilbud. Man ønsker en god relasjon til de, og det er ønskelig at de er lojale mot destinasjonen Ål. Og nettopp dette er essensen i relasjonsmarkedsføring. Man ønsker å opprette en relasjon mot gjesten. Med tanke på at hytteinnbyggerne er en viktig målgruppe, så er relasjonsmarkedsføring absolutt noe Visit Ål bør gjøre mer av. Kan man i sin kommunikasjon ut til de, legge enda mer til vekt på dem? Kalle de konsekvent hytteålinger, ha egne nyhetsbrev til de, ha egne rabatter eller tilbud blant aktivitetstilbydere?

## 5 Konklusjon og avsluttende kommentar

### 5.1 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å avdekke utfordringer og muligheter ved samarbeidet slik det er i dag, med bakgrunn i valgt teori, destinasjonsselskapets oppgaver, markedsføring og nettverk og relasjoner. Jeg ønsket å gå i dybden i en bedrift og tilegne meg kunnskap om destinasjonsselskapet Visit Ål og samarbeidet mellom reiselivsbedriftene sine.

Ut ifra funnene har jeg avdekket flere utfordringer og muligheter ved samarbeidet. Graden av samarbeid øker jo mer man deltar i nettverket ved å være med på reiselivsmøter, studieturer og kurs og de bedriftene som har jevn kontakt gjennom året med Visit Ål syntes det er mer tydelig på hva man får igjen for å være medlem.

Alle var enige om at det var viktig å være medlem for å støtte opp om fellesskapet, men flere nevnte at det for tiden var svakt og at de ønsket et enda sterkere fellesskap. Alle pekte på at de ønsket flere formelle og uformelle samlinger for å styrke dette. De var også enige om at dette ville øke kunnskapen om hverandres reiselivstilbud i kommunen.

Det mest interessante funnet er på spørsmålet om et godt samarbeid bidrar til videreutvikling av destinasjonen, og da er en informant tydelig på at utviklingen må komme fra bedriftene selv, mens en annen informant er tydelig på at utviklingen må komme fra både bedrift og destinasjonsselskap. I den grad det kommer fra begge parter, så er Visit Ål sin rolle å tilrettelegge i saker som påvirker hele reiselivet og ikke bare enkeltbedrifter. Informanten som mener det bør komme fra bedriftene er tydelig på at kapitalen som eksisterer i reiselivet i Ål består av privateide midler, familiebedrifter o.l., i motsetning til nabodestinasjonene, Hemsedal og Geilo, hvor kapitalen er mer investorpreget. Utviklingen i de destinasjonene ser helt annerledes ut enn i Ål, og da kan vi kanskje peke på nettopp dette funnet, at bedriftene er drivkraften i utviklingen, mens destinasjonsselskapene er tilretteleggeren. Og da vil denne rollen som kontaktledd mellom næring og lokal myndighet være desto viktigere.

Utfordringen med små-mellomstore bedrifter er at ofte har de ansatte i bedriftene flere roller i lokalsamfunnet. For eksempel man er politiker, reiselivsbedrift og har fulltidsjobb i annen bedrift samtidig. De ressursene som er til stede i lokalsamfunnet blir redusert, og ansvaret blir lagt på få personer. Det er begrensede ressurser av fagpersoner. Destinasjonsselskapet kan i sin rolle som kontaktledd mellom myndighet og næring lette på noe av dette ansvaret. Men

også for Visit Ål vil det være krevende å stå i. Er det andre ressurser i Hallingdal man kan benytte seg av? Kunne man knyttet til seg Hallingdal Næringshage og andre destinasjonsselskap i noen av de utfordringene man står i?

Allerede i innledningen nevnte jeg Corak & Zivoder (2017) som peker på utfordringene for destinasjonsselskapene. De utfordringene er å motivere og styrke samarbeidet med og mellom medlemsbedriftene og da få bedriftene til å ta et felles ansvar for reiselivsutviklingen. Visit Ål er intet unntak. I denne oppgaven har jeg prøvd å synliggjøre nettopp disse utfordringene, men samtidig ønsket jeg å se på hvilke muligheter som faktisk er i det eksisterende samarbeidet. Disse har jeg kartlagt i tabellen nedenfor:

Tabell 2 – Utfordringer og muligheter uavhengig av hverandre

<b>Utfordringer</b>	<b>Muligheter</b>
Mange små bedrifter	Fokus på felles markedsføring
Lite samarbeid mellom reiselivsbedrifter	Flere formelle samlinger
Lite samarbeid mellom reiselivsbedrifter og Visit Ål	Flere uformelle samlinger
Ulike forventinger til Visit Ål	Mere samarbeid mellom destinasjonene i Hallingdal, med hensikt i å dele kompetanse
Utydelig på hva man får igjen for å være medlem	Tydlig kommunikasjon ut fra Visit Ål på hva man får igjen for å være medlem
Begrensede ressurser av fagpersoner	

En annen ting er at ettersom destinasjonsselskapene i Norge er organisert på så mange forskjellige måter, vil det nok være stor forskjell i hva slags utfordringer man sitter med. Rapporten til Epinion Gyger (2022) tar fatt i destinasjonsselskapene sett over hele fjøla, men siden mange destinasjonsselskaper sitter på utfordringer som ofte er preget av lokale forhold, burde man i større grad sett på hvordan man kan drifte et destinasjonsselskap ut ifra nettopp lokale forhold istedenfor å binde alle destinasjonsselskap til en standard driftsmodell?

Selv om denne oppgaven tar for seg relasjonen mellom Visit Ål og medlemsbedriftene, så er det til syvende og sist opplevelsen til gjesten som er viktigst. Målet skal være at gjesten skal ha en bra opplevelse ved å være på reise i Ål, og aller helst fortelle det til sine venner og

familie, både via fysiske og digitale medier. Det kan være lett og glemme blant byråkrati, prosesser og strategier. Destinasjonen eksisterer ikke uten gjestene, og da heller ikke behov for markedsføring, destinasjonsselskap og reiselivstilbud.

## **5.2 Noen oppsummerende ord og tanker**

Nå i etterkant, ser jeg at det også er andre ting jeg burde ha spurt om. Hvilke forventinger har de til vår markedsføring, og ble informantene utfordret på hva markedsføring er? Har de samme oppfatning av begrepet som jeg har? Kunne jeg gått mer i dybden på temaet markedsføring? Dette er betraktninger jeg ser i etterkant som det hadde vært interessant å se på. Noe annet som også ville vært interessant er å se på de andre bransjene i Ål Utvikling, som Visit Ål er en del. Kunne man undersøkt og spurt de bransjene som indirekte er en del av reiselivet?

Dette var en interessant oppgave fordi jeg kunne ta utgangspunkt i egen jobb. Jeg var derfor veldig motivert for både tema og selve innsatsen. Har gjort meg noen tanker om hva jeg kunne gjort annerledes. Ivret litt med å komme i gang med spørreundersøkelsen og snakke med informantene. Jeg ser nå i etterkant at jeg kunne brukt litt mer tid på utformingen av spørreskjema i forhold til teorien, samt gjennomført noen testintervju for å så kunne endret spørreskjemaet og strukturert oppgaven enda bedre. Dette har jeg blitt bevist på nå etterpå, og ser derfor et stort læringsutbytte i arbeidet med denne oppgaven.

## Referanseliste

- Alm, J. (1996). *Nätverksguiden: att skapa relationer i privat-och yrkesliv*. Liber-Hermod.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. (54 (January). Ss. 42-58)
- Čorak, S., & Zivoder, S. B. (2017). Tourism Destination and DMO Transformation. I D. Larry, R. Tomljenović, & S. Čorak, *Evolution of Destination Planning and Strategy. The Rise of Tourism in Croatia* (ss. 99-117).
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. London: SAGE Publications.
- Ellingsen, K. A. (2013). *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen. Verdiskaping og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Epinion Gyger, (2022). *Utredning om destinasjonsselskaper i Norge, aug 2022*. Epinion og Gyger for Innovasjon Norge og Reismålsutvalget. [Epinion Gyger - Utredning om destinasjonsselskaper i Norge - Rapport 180822.pdf](#)
- Gummesson, E. (2003). *Relasjonsmarkedsføring: Fra 4P til 30R*. Otta: Kolle Forlag
- Handelsdepartementet, N. O. (2012). Små bedrifter–store verdier: Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter. *Oslo: Nærings-og handelsdepartementet*.
- Johannesen J-A., Olsen B. (2008) *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte P.A. (2021). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations; six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*(5).
- Kamfjord, G., (2019). *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Fagspesialisten
- Kamfjord, G., (2011). *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Fagspesialisten
- Menon Economics, (2022). *Mulighetsrommet for Vikens næringsliv i etterkant av korona* Menon-Publikasjon Nr. 5/2022. Menon Economics [https://viken.no/f/p1/ib0ce2c17-d5f3-4bbb-b153-ff5e9ce1b7b1/menon-economics\\_naringsutvikling-i-viken-etter-covid\\_31mars22.pdf](https://viken.no/f/p1/ib0ce2c17-d5f3-4bbb-b153-ff5e9ce1b7b1/menon-economics_naringsutvikling-i-viken-etter-covid_31mars22.pdf)
- Mingione, M., & Leoni, L. (2020). Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 72-99.
- NHO Reiseliv (2011). *Reisemålselskapene i Norge: En rapport fra NHO strukturutvalg, mai 2011*. NHO Reiseliv

Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. (Vol. 58, No.3 (July)). Ss. 20-38)

Perreault, W.D., & McCarthy, E.D. (1999) *Basic Marketing: A Global-managerial Approach*. Irwin/McGraw-Hill

Steen Jacobsen, J.K. & Viken, A. (2014). *Turisme: Fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Veflen Olsen, N., & Elvekrok, I. (2010). 101 historier om innovasjon i SMB-nettverk. *Magma*, 6, 2010.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Informasjonsskriv intervju

# Vil du delta i forskningsprosjektet;

## *Hvordan styrke samarbeidet mellom Visit Ål og reiselivaksjonærene?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å styrke samarbeidet mellom Visit Ål og reiselivaksjonærene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Denne studien skal se nærmere på eksisterende samarbeid og hva som kan gjøres for å styrke samarbeidet. Studien er en del av en avsluttende mastergrad i Reiselivsledelse ved UiT, Norges arktiske universitet. Opplysningene kan brukes av Visit Ål for å jobbe videre med å styrke samarbeidet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta fordi du representerer en betydelig reiselivsaktør for Ål i Hallingdal. Det er til sammen 4 stykk som får spørsmålet om å delta.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir med på ett intervju, der du svarer på spørsmål fra prosjektansvarlig. Det vil ta ca. 1 time. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om samarbeid og markedsføring. Dine svar fra spørreskjemaet blir tatt opp på lydopptak og notert under intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. All data vil oppbevares på passord beskyttet datamaskin bare jeg har tilgang til. Det er kun jeg og min veileder som skal høre intervjuene og lese forskningsnotatene. Personopplysninger vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Bedriftens navn vil bli erstattet med koder, men sitater fra intervjuet kan bli gjengitt. På denne måten kan du identifiseres indirekte.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes juli 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres.



## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT, Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Mari Clementine Østgaard – tlf. 95 91 43 42 (student) – [mos48@uit.no](mailto:mos48@uit.no)
- Kristen Albert Ellingsen – tlf. 78 45 04 69 (veileder) – [kristen.a.ellingsen@uit.no](mailto:kristen.a.ellingsen@uit.no)
- Joakim Bakkevold – tlf. 77 64 63 22 (Personvernombud UIT) - [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kristen Albert Ellingsen

Mari Clementine Østgaard

(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan styrke samarbeidet mellom Visit Ål og sine reiselivsaksjonærer* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

- at jeg kan identifiseres indirekte i publikasjonen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### Destinasjonsselskapets oppgaver

1. Hvilke oppgaver mener dere er Visit Ål sine viktigste oppgaver. Ranger fra 1 til 3, der 1 er viktigst.
  - Markedsføring og distribusjon, synlighet av destinasjonen
  - Kontaktledd mellom myndighet og næring
  - Utvikling av reiselivet, ref bærekraftig reisemål, book Ål etc.

### Markedsføring

2. Kundetilfredshet
  - Opplever dere at deres gjester er opptatt av andre reiselivstilbud i destinasjonen? Og tror dere samarbeid mellom reiselivsbedriftene vil øke tilfredsheten til gjesten?
3. Koordinering (samarbeid)
  - Har dere mye kontakt med Visit Ål gjennom året med tanke på markedsføring?
4. Samarbeid

Hvordan opplever du samarbeidet i dag mellom Visit Ål og reiselivsbedriftene i dag?
5. Vinn-Vinn

Opplever dere at det er viktig for Ål som destinasjon at det er godt samarbeid mellom reiselivsbedriftene og Visit Ål?

Tror dere bedre samarbeid hadde bidratt til en videreutvikling til destinasjonen?
6. Individualitet

Hva får dere som bedrift ut av samarbeidet? På hvilken måte påvirker det deres arbeidshverdag?
7. Annet
  - Mener dere at samarbeidet mellom dere og Visit Ål har forbedringspotensiale på andre områder enn det som er nevnt?

## Nettverk og relasjoner

### 8. Kunnskapsdeling

- Fører samarbeidet til nyskaping? Blir du inspirert av andre bedrifter i nettverket til å skape nye produkter, hente inn nye kunder eller gjøre noe annerledes innenfor markedsføring?
- Legger Visit Ål til rette for å dele kunnskap?

### 9. Tillit

- Legger Visit ÅL til rette for å skape tillitsfulle relasjoner mellom medlemmene? Opplever dere økt tillit til andre medlemmer, fordi de også er medlem av Visit Ål, enn de medlemmer som ikke er med?

### 10. Kompetanse

- Opplever dere at dere får økt kompetanse i bedriften av å være medlem i Visit Ål? Hvilke tiltak kunne eventuelt blitt gjort for å øke kompetansen blant medlemmene?

### 11. Gjensidig avhengighet

- Hva får dere igjen av å være medlem i Visit Ål?
- Opplever dere at innsatsen Visit Ål gjør for destinasjonen påvirker bedriften deres?
- Opplever dere at innsatsen dere gjør for destinasjonen påvirker Visit Ål?

