



Høyskolen Kristiania

Bacheloroppgave

BCR3103

Predefinert informasjon

Startdato:	11-05-2021 00:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	01-06-2021 09:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave, individuell eller i gruppe (2-5 studenter)		
Flowkode:	1615 BCR3103 1 OPPGAVE 2021 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 7307

Informasjon fra deltaker

Navn på veileder *: Elin Bolann

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	150
Andre medlemmer i gruppen:	6833

BCR3103

Bacheloroppgave



(Foto hentet fra Visit Norway`s hjemmeside)

Hjelpemidlene som kan utvikle en turistdestinasjon

Høyskolen Kristiania

Våren 2021

Antall ord: 18 107

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord:

Gjennom tre år på høyskolen har vi utviklet et bredt faglig grunnlag, som nå slutføres gjennom denne bacheloroppgaven. Det har vært en tidkrevende, utfordrende, men også svært lærerik prosess. Etter fullført oppgave sitter vi igjen med mye ny kunnskap og en bedre forståelse for hvordan destinasjoner kan utvikle seg.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Elin Bolann for utmerket hjelp og gode råd på veien. Takk for at du vil studentenes beste - noe vi har fått gleden av å oppleve. Uten informantene som har stilt opp ville denne oppgaven vært vanskelig å utføre. En stor takk for at dere ønsket å være med i denne prosessen. Intervjuene ga oss en forståelse for hva dere jobber med hver eneste dag. Dette ga oss også stor lærdom og en ytterligere motivasjon til å arbeide videre med destinasjonsutvikling.

God lesning!

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi sett på hvordan en destinasjon skal kunne klare å utvikle seg fra et sted med store sesongvariasjoner til å komme nærmere helårsturisme. Bakgrunnen for oppgaven har vært å skape en forståelse for hva som kan bidra til videreutvikling av norske destinasjoner. Som en avgrensning av oppgaven har vinterdestinasjoner i Norge vært fokuset. I forbindelse med destinasjonsutviklingen, har vi sett nærmere på tre spesifikke faktorer: *samarbeid, ressurser og merkevarebygging*.

Oppgaven er strukturert med en innledende introduksjon til problemstillingen, før vi forankrer problemstillingen opp mot teorien. Deretter blir det fremhevet hvilken metode vi har brukt, før funnene blir presentert og så diskutert i oppgavens siste del.

I utførelsen av oppgaven har vi brukt en kvalitativ tilnærming, dette for å skape en større forståelse av problemstillingen. For å innhente tilstrekkelig med informasjon har vi utført ti dybdeintervjuer, noe som ga oss et godt datagrunnlag for forskningen.

Gjennom denne oppgaven har vi sett at samarbeid, ressurser og merkevarebygging er viktige hjelpemidler for å oppnå destinasjonsutvikling. Bruker man hjelpemidlene parallelt og søker å utvikle destinasjonen som en totalitet, gjør man mye riktig.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	5
2.0	Problemstilling og avgrensning	5
2.1	Formål med oppgaven	6
3.0	Grunnleggende faktorer	6
3.1	Turistdestinasjon.....	6
3.2	Sesongvariasjoner	7
3.3	Opplevelsesutvikling	8
3.4	Helårsdestinasjon.....	9
3.5	Destinasjonsutvikling	9
3.6	Suksesskriterier	10
4.0	Teorikapittelet.....	11
4.1	Samarbeid	11
4.2	Ressurser	15
4.3	Merkevarebygging	19
5.0	Antagelser.....	22
6.0	Metode.....	23
6.1	Kvantitativ og kvalitativ metode	23
6.3	Metodevalg	24
6.4	Forskningsdesign	24
6.5	Fenomenologisk tilnærming	24
6.6	Utvalg	24
6.7	Datainnsamling	25
6.8	Transkribering	27
6.9	Reliabilitet og validitet	27
6.10	Forskningsetikk	28
7.0	Presentasjon av informantene.....	28
8.0	Presentasjon av funn.....	30
8.1	Samarbeid	30
8.2	Ressurser.....	34
8.3	Merkevarebygging	37
9.0	Diskusjonskapitelet	41
9.1	Samarbeidet for reiselivet.....	41
9.2	Antagelse samarbeid.....	43
9.3	Analyse Ressurser	44
9.4	Antagelse Ressurser	46
9.5	Analyse av merkevarebygging	46
9.6	Antagelse merkevarebygging.....	49
10.0	Konklusjon.....	50
11.0	Fremtidig fokus	51
12.0	Kritikk av oppgaven.....	51
	Bibliografi	51
	Vedlegg.....	55

1.0 Innledning

Vi har gjennom studiet fått et innblikk i hvordan reiselivsbedrifter har sesongvariasjoner, noe som ofte er en utfordring. Varierende trykk av turister gjør at bedriften ikke får utnyttet sitt potensial, og ofte står mye av kapasiteten ubenyttet i store deler av året. Vi fattet tidlig interesse for hva som gjør at det er store sesongvariasjoner i reiselivet. Det kom etter faget Destinasjoners konkurransevne, som vi hadde første året på høyskolen, noe som resulterte i at vi hadde lyst til å skrive en oppgave om destinasjonsutvikling der vi ville se på hvilke hjelpemidler som kunne bidra til å fylle lavsesongene.

2.0 Problemstilling og avgrensning

I utformingen av vår problemstilling var det viktig å finne et tema som interesserte oss. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 54) forklarer at en problemstilling handler om å utarbeide et spørsmål som undersøkelsen skal gi svar på. Derfor falt vi ned på problemstillingen:

«Hvordan kan samarbeid, ressurser og merkevarebygging være hjelpemidler for å bli helårsdestinasjon?»

Bakgrunnen for de tre faktorene er forankret i tre teorier: Bramwell og Sharman (1999, 392) som belyser at en destinasjon kan ha store fordeler ved å samarbeide, der de kan bli mer effektive og redusere sine kostnader ved teamarbeid, Ritchie og Crouch (2019, 105) som forklarer at kjerneressursene og attraksjonene er fundamentet til at en turist velger én destinasjon ovenfor én annen og Ruiz-Real, Uribe-Toril og Gazquez-Abad (2020, 2) som forklarer at en god destinasjonsmerkevare må ha et positivt image og en sterk posisjon i markedet. Det kommer også frem i litteraturen at det ofte tar lang tid å bygge en god merkevare, samt det blir sett på som utfordrende.

I utarbeidelsen av problemstillingen har vi følgelig avgrenset oppgaven til de tre faktorene *samarbeid, ressurser og merkevarebygging*. Dette som avgjørende for utvikling av destinasjonen for å bli en helårsdestinasjon. En videre begrensning i oppgaven er å fokusere på destinasjoner som har høyt turisttrykk på vinterstid, og kan kategoriseres som en utpreget vinterdestinasjon. Vi vil derfor ikke undersøke sommersteder, selv om de kan ha som formål å

tiltrekke seg flere turister på vinteren. Det vil ikke være en begrensning på hvorvidt destinasjonen ønsker å oppnå helårsturisme. En siste avgrensning er at destinasjonen må ligge i Norge.

2.1 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven blir å se på hvordan en destinasjon kan utvikle seg til å bli en konkurransedyktig helårsdestinasjon i den voksende reiselivsnæringen. Der de kan tiltrekke gjester, sommer som vinter, på en bærekraftig måte som kommer både turistene, næringslivet og lokalbefolkningen til gode. Vi kommer til å fokusere på faktorene samarbeid, ressurser og merkevarebygging, og ønsker å finne ut hvordan en destinasjon kan utnytte disse på en best mulig måte for å oppnå mer helårsturisme.

3.0 Grunnleggende faktorer

I dette kapittelet vil vi presentere de grunnleggende faktorene som er relevant for å forstå oppgaven. Vi vil forklare hva som menes med en turistdestinasjon, sesongvariasjoner, hva en helårsdestinasjon er og hva suksesskriterier er. Dette for at leseren kan knytte større forståelse til hva vi forankrer problemstillingen opp mot.

3.1 Turistdestinasjon

En destinasjon eller et reisemål er et sett med varer, tjenester og opplevelser som dekker de reisende sitt behov utenfor fast bopel (Kamfjord 2015, 84). En destinasjon kan defineres som; *«En avgrenset lokalitet der det er kommersielt tilrettelagt for at tilreisende kan få adspredelse, opplevelser og et velfungerende opphold over en viss tid»* (Viken 2016, 24). Det kan sees på som en kompleks lokasjon, hvor det finnes flere sammenhengende elementer. (Xu, Li, Belyib og Park 2021, 3). Viken (2016, 15) forklarer at det kan oppfattes som kompleks når det er tilknytning mellom materialitet, opplevelser og fantasi. En turistdestinasjon blir skapt når det er en relasjon mellom turistbedrifter, turistorganisasjoner og turistene selv (Viken 2016, 15) Samtidig må destinasjonen ha aktører som tilbyr noe annet enn bare turisttjenester, som en stor mengde naturlige, kulturelle, kunstneriske og økonomiske ressurser (Xu et al. 2021, 3).

Et kjennetegn ved en turistdestinasjon er at de blir planlagt og administrert ut ifra de begrensningene som destinasjonen har (Paulino, Lozano og Prats 2021, 1). Et annet kjennetegn er overnattingsplasser, attraksjoner og stier (Viken 2016, 15). Aktørene på destinasjonen, anses

som avhengig av hverandre gjennom ressursdeling og ulike aktiviteter (Xu et al. 2021, 3). En destinasjon kan ha flere begrensninger, noe som forårsaker at de ikke klarer å tilpasse seg forbrukerens behov. Dette kan gjøre at destinasjonen ikke klarer å utvikle seg best mulig, forklarer Paulino et al. (2021, 1).

3.2 Sesongvariasjoner

Sesongvariasjoner blir definert som «den tidsmessige ubalansen i fenomenet besøkende, forventet besøkende, trafikk på motorveier og andre former for transport, sysselsetting og innleggelse» (Duro og Turrión-Prats, 39). Sesongvariasjoner kan ofte ha en sammenheng med de fire årstidene vi har, da alle byr på forskjellige opplevelsesmuligheter. Dette gjør at skidestinasjoner som oftest ikke har snø på sommeren, og må omstille seg. Noen destinasjoner har flere aktiviteter på vinteren, noe som resulterer i at de livnærer seg på vinterhalvåret. Da kan destinasjonen bli betegnet som en vinterdestinasjon. Sesongvariasjoner kan forstås som en midlertidig ubalanse, som er forårsaket av høyt volum av turistaktivitet på bestemte tider av året (Guzman-Parra, Quintana-Garcia, Benavides-Velasco og Villa-Oblitas 2015, 2). De sprer ikke aktiviteten utover hele året, men intensiverer den under bestemte årstider. Hvilken årstid dette er, bestemmes av hvilke ressurser destinasjonen kan utnytte.

Faktorer som kan påvirke sesongvariasjoner er trender, sportsarrangementer og tradisjoner (Ferrantea, Lo Magnoa og De Cantis 2018, 221). Dersom det arrangeres et mesterskap i en populær idrett, vil det kunne påvirke antall besøkende til destinasjonen, og kan redusere variasjonene. Sesongvariasjoner kommer ikke fra tilfeldigheter, men er et resultat av et godt strukturert mønster av reisevaner (Ferrantea et al. 2018, 221). Destinasjonene vet som regel når høysesongen starter, og når den slutter. Dette gjør at destinasjonene kan forsøke å planlegge driften og bemanningen for både høy- og lavsesong.

En utfordring for destinasjoner med store sesongvariasjoner kan være sesongavhengig arbeidsledighet, som kommer av at destinasjonene etterspør arbeidskraft i høysesong, mens den avtar i lavsesongen (Grossi og Mussini 2021, 2). Lokalbefolkningen kan også møte på utfordringer, dette fordi de kan oppleve overbefolkning på destinasjonen under høysesong (Grossi og Mussini 2021, 2). Videre vil dette kunne føre til dårligere kvalitet på tjenestene under høysesong, som kan resultere i lavere livskvalitet for de innbyggerne som er fastboende på destinasjonen (Grossi og Mussini 2021, 2).

Å ta hensyn til sesongvariasjoner har lenge vært et problem for destinasjonene, mye på grunn av de økonomiske, miljømessige og sosiokulturelle faktorene dette medfører (Ferrantea et al. 2018, 221). De økonomiske faktorene som blir påvirket av sesongvariasjoner er at turistressurser blir brukt ineffektivt, det kan oppstå overbefolkning når destinasjonen har høysesong og manglende kapasitet (Ferrantea et al. 2018, 221). Miljømessige faktorer kan være at det blir skade på vegetasjon og dårlig avfallshåndtering, som kan komme av høyt press fra turister under høysesongen (Ferrantea et al. 2018, 221). De sosiokulturelle faktorene er når samfunnet har mange tilreisende turister som benytter seg av ressursene til destinasjonen, vil det kunne ha en negativ påvirkning på innbyggerne (Ferrantea et al. 2018, 221).

3.3 Opplevelsesutvikling

Opplevelsestilbudet på en destinasjon blir sett på som den essensielle motivasjonen for at en forbruker besøker destinasjonen (Sørensen og Jensen 2015, 337). Opplevelser for turistene på en destinasjon, anses som sunne og viktige da de bryter opp rutinene og gir turistene et avbrekk fra hverdagslivet (Teoh, Wang og Kwek 2021, 176). Innovasjonen av kunnskap og andre tjenester på en destinasjon, blir påvirket av de allerede eksisterende tjenestene (Sørensen og Jensen 2015, 337). Dette på grunn av viktigheten de tjenestene har for turismen, og at turistene er den viktigste læringskilden for en destinasjon (Sørensen og Jensen 2015, 337). Det å videreutvikle eksisterende, eller skape nye opplevelsestilbud kan derfor være viktig for at innovasjonen på destinasjonen skal holde følge med markedet.

En opplevelse kan bli sett på som en mulighet for verdiskapning til forbrukerne (Kularatne, Wilson, Lee og Hoang 2021, 530). For å ha en enda større sjanse for å lykkes med sine opplevelser, må reiselivsdestinasjonen skaffe seg informasjon om hva forbrukerne foretrekker (Sørensen og Jensen 2015, 337). Innovasjon av nye opplevelsestilbud kan hjelpe til en betydelig økning av verdien på destinasjonen (Sørensen og Jensen 2015, 338). Videre blir det hevdet at for å øke verdiskapningen, må opplevelsene føles personlige, individuelle og meningsfulle for forbrukeren (Sørensen og Jensen 2015, 338). Ved å forstå hvordan opplevelsene for en turist fungerer, kan destinasjonen skaffe seg flere tilreisende gjennom anbefalinger fra forbrukere som har vært der, samt at de kan skille seg ut ved å skape positive forandringer for en forbruker gjennom sitt opplevelsestilbud (Teoh et al. 2021, 176). Destinasjonens oppgave vil være å utvikle tydelige og unike opplevelsestilbud, som kan treffe hver kundes behov (Sørensen og Jensen 2015, 338). Viktigheten av å ha et bredt og godt opplevelsesutvalg på en destinasjon,

kan være viktig. Dette fordi en god kundeopplevelse er komplisert, og kan avhenge av mange forskjellige faktorer som er gjensidig avhengig av hverandre (Sørensen og Jensen 2015, 338).

3.4 Helårsdestinasjon

For å kunne bli sett på som en helårsdestinasjon, er det tre punkter som må oppfylles. En destinasjon må først evaluere sitt eget bedriftsbilde på destinasjonen for å kunne måle og bestemme effekten av turistenes motivasjon for å reise (Koutra og Karyopouli 2013, 701). Videre må destinasjonen identifisere hva som motiverer turisten til å reise til destinasjonen for å finne elementer på destinasjonen som appellerer til turisten (Koutra og Karyopouli 2013, 701). Det tredje de må gjøre er å utvikle nye, eller videreutvikle eksisterende produkt, som gjør at turisten ønsker å reise til destinasjonen i lavsesong (Koutra og Karyopouli 2013, 701). Dette fører til at destinasjonen får tydeliggjort hvilke segment de kan kommunisere målrettet mot under lavsesong (Koutra og Karyopouli 2013, 701).

Konkurransen fra andre ferieformer, kombinert med klimaendringene kan gjøre det vanskelig for vinterdestinasjoner å få omsetning i fremtiden, og kan sees på som en av grunnene til at flere vinterdestinasjoner ønsker å bli en helårsdestinasjon (Richins og Hull 2016, 79). Vinterdestinasjonene er derfor avhengig av å utvikle nye produkter til lavsesongen, eller øke markedsføringen på de eksisterende produktene, gjerne kombinert med en markeds kampanje hvor de tilbyr avslag på pris (Richins og Hull 2016, 79).

3.5 Destinasjonsutvikling

For at en destinasjon skal bli ettertraktet, sommer som vinter, er god destinasjonsutvikling avgjørende. For at destinasjonen skal utvikles må de utvikle et helhetlig produkt på destinasjon (Kamfjord 2015, 290). Kamfjord beskriver videre utviklingens fem faktorer som, miljøansvar, kvalitetssikring og næringslivet rolle i opplevelser og fellesoppgaver. Når destinasjonen har funnet ut hvilken retning de ønsker å gå, og hvordan de skal klare å skille seg fra sine konkurrenter må ledelsen av destinasjonen ha en gjennomføringsplan for hvordan de skal omgjøre visjonen til virkelighet (Ritchie og Crouch 2003, 165). En visjon blir definert av Ritchie og Crouch (2003, 71) som *«en uttalelse eller forståelse av det som filosofisk gir mest mening for destinasjonen»*.

Viken (2016, 59) forklarer at når en destinasjon ønsker å utvikle seg, handler det om å gjøre seg attraktiv for turister. For å utvikle seg må destinasjonen produsere nye tilbud, basert på hva de tror turistene ønsker seg (Viken 2016, 59). Destinasjonen må derfor identifisere hva turistene etterspør og ønsker, for da å tilby det på best mulig måte.

En vellykket destinasjonsutvikling blir belyst av Bornhorst et.al (2019, 573) som når innbyggernes velferd har økt, grunnet turismen, og turistene har betalt ønsket pris for opplevelsen, og destinasjonen har utviklet dette på en bærekraftig måte (Bornhorst, Sheehan og Ritchie 2019, 573). Ved god utvikling av destinasjonen, i form av sted- og destinasjonsmerkevarebygging, kan destinasjonen tiltrekke seg et bredt publikum som investorer og arbeidstakere, i tillegg til turister og besøkende (Iversen og Bolann 2016, 107).

3.6 Suksesskriterier

Suksesskriterier defineres som *de mål, prinsipper og standarder som avgjør om et prosjekt er vellykket* (Karlsen 2020, 482). Når en destinasjon opplever at suksesskriteriene for prosjektet er oppfylt, kan en se på prosjektet som vellykket. Prosjektet trenger ikke nødvendigvis å bli karakterisert som et vellykket eller et mislykket prosjekt, men en kan se på resultatet gjennom grad av prosjektsuksess (Karlsen 2020, 482). Å identifisere hvilke faktorer som trengs for å lykkes med prosjektet er et viktig hjelpemiddel (Cooke-Davies 2002, 186). Om et prosjekt er en suksess kan bli målt forskjellig og det kan avhenge av *når* man måler det, *hvordan* man målet det og *hvem* man spør (Skyttermoen og Vaagaasar 2015, 44).

Karlsen (2020, 139) definerer kritiske suksessfaktorer på to måter; «*det er de input til ledelsessystemet som direkte eller indirekte fører til at et prosjekt blir vellykket*», og; «*som elementer som gjør at et prosjekt blir en suksess*». Oppfølging av de suksesskriteriene som er satt, kan sikres ved å arbeide med de kritiske suksessfaktorene (Skyttermoen og Vaagaasar 2015, 114). Ved å fokusere på de kritiske faktorene sørger en for at oppmerksomheten er fokusert på mange parallelle elementer, og at en fokuserer bredere enn for eksempel bare tid og kostnader (Skyttermoen og Vaagaasar 2015, 114). Noen eksempler på kritiske suksessfaktorer kan være prosjektets formål, kommunikasjon, støtte fra ledelsen eller samspill mellom brukerne (Skyttermoen og Vaagaasar 2015, 115).

4.0 Teorikapittelet

I teorikapittelet vil vi presentere den teorien som kan knyttes direkte til problemstillingen.

Temaene samarbeid, ressurser og merkevarebygging for destinasjonsutvikling er sentralt i denne delen av oppgaven. Den teorien som blir anvendt er bøker og forskningsartikler som har problematisert temaene.

4.1 Samarbeid

Et samarbeid beskrives av Axelrod (gjengitt i (Næss 2012, 314) som en felles handling med gjensidig nytte, begge parter må arbeide sammen om å oppnå det gitte målet. Samarbeidet krever koordinering, slik at de enkelte har nytte av samarbeidet (Næss 2012, 314). I et samarbeid er man avhengig av at partene er like engasjert, hvis ikke kan misforståelser og frustrasjon oppstå. Om samarbeid har som mål å utvikle et produkt, er det nødvendig at partene deler tilstrekkelig kunnskap og kompetanse mellom hverandre, noe som skaper fordeler for partene selv og overfor deres konkurrenter (Haugland 2007, 102). At flere aktører går sammen kan deles inn i to grader, en svak relasjon og en sterk relasjon (Fjeldstad og Lunnan 2018, 216). De svake relasjonene blir uttalt som bekjentskap mellom partene. En sterk relasjon blir omtalt som nære, der aktørene har ofte og god kommunikasjon.

Samarbeid er avgjørende om en destinasjon skal lykkes (Das og Teng 2000, 34). Dersom en destinasjon vil skape en strategisk allianse, basert på de ressursene de besitter kan dette føre til et konkurransefortrinn overfor konkurrentene (Das og Teng 2000, 34). Fjeldstad og Lunnan (2018, 216) belyser at gjennom samarbeid vil informasjonstilgangen for bedriftene være større. De forklarer samtidig at hvem som samarbeider er avgjørende for konkurranseevnen.

4.1.1 Samarbeid i destinasjon

Destinasjonssamarbeid er et tema som er forsket mye på, og har derav mange definisjoner. Wang og Xiang (2007, 72). belyser destinasjonssamarbeid: «*Samarbeid kan defineres som en prosess med felles beslutningstaking mellom sentrale interessenter i en destinasjon om fremtiden til destinasjonen*». Interessenter kan eksempelvis være kommunen, reiselivsselskapene, dagligvarebutikken og lokalbefolkningen. Bramwell og Sharman (1999, 393) argumenterer for at en organisasjon har fordel av å samarbeide dersom de ikke klarer å løse et problem alene. Noe som kan forekomme i reiselivsnæringen.

For å bygge et godt samarbeid er det utviklet fem faser; (1) Monteringsfasen, (2) bestillingstadiet, (3) gjennomføringsfasen, (4) evalueringsfasen og (5) transformasjonsfasen. (Wang og Xiang 2007, 80). Følger en destinasjon fasene vil dette få positive virkninger og destinasjonen vil være tjent med samarbeidet. Dette kan resultere i at destinasjonen klarer å utvikle seg i ønsket retning (Wang og Xiang 2007, 80)

4.1.2 Organisert samarbeid gjennom destinasjonsselskap

For å oppnå et konkurransedyktig og bærekraftig reisemål er det nødvendig med god destinasjonsstyring (Miočić, Razović og Klarin 2016, 101). For å oppnå de målene destinasjonen har utviklet er det vanligvis destinasjonsselskapet som har ansvaret for (Miočić et al. 2016, 99).

Gartell (gjengitt i Bornhorst et al. 2019, 573) forklarer destinasjonsselskapet sine arbeidsoppgaver: Selskapet skal forsøke å oppnå et felles mål i utviklingen av destinasjonen. Dette ved å koordinere de ulike turistaktørene på destinasjonen mot et felles mål. Å fungere som et bindeledd mellom medlemsorganisasjonene er også en viktig arbeidsoppgave. Eksempel på dette er å vise viktigheten av reiselivsnæringen til lokalsamfunnet, dette fordi lokalsamfunnet er en viktig del av reiselivsutviklingen på destinasjonen, og er én av oppgavene til destinasjonsselskapet (Bornhorst et al. 2019, 573).

Å bidra til utviklingen av destinasjonen er også en arbeidsoppgave for destinasjonsselskapet. Dette for at destinasjonen kan skape et konkurransefortrinn ovenfor konkurrentene og for å fremme denne utviklingen ovenfor kundene (Bornhorst et al. 2019, 573). Turistkontorvirksomheten er viktig for et destinasjonsselskap: Dette fordi de skal gjøre det enkelt for turisten ved ankomst, noe som gjør at informasjon er viktig å gi til gjesten (Bornhorst et al. 2019, 573). Siste viktige punktet som blir påpekt av Bornhorst et al. (2019, 573) er at destinasjonsselskapet skal være bindeleddet mellom destinasjonen og eksterne aktører som ønsker å reise til destinasjonen.

Ved at bedriftene går sammen i et samarbeid kan det føre til at fordeler for bedriftene, dersom nettverksholderen klarer å utføre sitt mandat på en hensiktsmessig måte (Fjeldstad og Lunnan 2018, 217). Et godt samarbeidsselskap kan føre til at aktørene blir introdusert for nye

potensielle samarbeidsaktører, og kan føre til økt konkurranseevne (Fjeldstad og Lunnan 2018, 217)

4.1.3 Fordeler ved samarbeid

En fordel ved samarbeid som Bramwell og Sharman (1999, 392) påpeker er at samarbeid kan redusere kostnader. Wang og Xiang (2007, 75) forklarer at markedsføringskostnaden kan reduseres ved samarbeid. Dette fordi det er flere aktører som betaler kostnaden. Markedsføringen går ofte igjennom destinasjonsselskap (Bornhorst et al. 2019, 573). Selskapene får da redusert sin markedsføringskostnad eller økt eksponeringen ved at flere går sammen for å markedsføre destinasjonen.

Samtidig vil et samarbeid mellom aktørene føre til større innflytelse på beslutningene som tas på destinasjonen (Bramwell og Sharman 1999, 392). Dette fordi aktørene da blir så store at det fører til mer makt. En tredje fordel ved samarbeid er at destinasjonen blir mer effektiv, forklarer Bramwell og Sharman. (1999, 392) Dette kan føre til at destinasjonen klarer å effektivisere miljø, sosiale og økonomiske faktorene.

Å dele kunnskap med hverandre blir forklart som den siste fordelen i et samarbeid (Bramwell og Sharman 1999, 392), og dette kan føre til at destinasjonen blir mer innovativ. Fjeldstad og Lunnan (2018, 216) forklarer også at informasjonsutveksling er en viktig fordel i et samarbeid. Det blir også forklart at dersom dette skal fungere på en optimal måte må ingen av partene føle seg utnyttet og at rammene er stabile over tid, noe som vil skape et konkurransefortrinn (Fjeldstad og Lunnan 2018, 216)

For at samarbeidet skal oppnå størst mulig fordel forklarer Wang og Xiang (2007, 78) at det er viktig å bygge et godt rammeverk for samarbeidet, og forklarer dette gjennom fem trinn: (1) Forutsetninger, for å avgrense de økonomiske og miljømessige forholdene til samarbeidet, (2) motivasjonskonstruksjonen, hvorfor alliansen velger å inngå samarbeidet, (3) prosesskonstruksjonen, fanger opp dynamikken i samarbeidet, (4) resultatkonstruksjonen, konsekvensene av samarbeidsaktivitetene. Rammeverket skal sørge for at samarbeidet fungerer på en optimal måte. Dersom samarbeidspartene ikke definerer sine rammer, kan dette forårsake uenigheter og splid, noe som kan være negativt for samarbeidet (Wang og Xiang 2007, 78).

4.1.4 Negative sider ved samarbeid

Dersom destinasjonen ikke klarer å skape et godt rammeverk kan dette føre til negative faktorer for destinasjonen. Bramwell og Sharman (1999, 393-395) beskriver flere faktorer: Den første negative siden som blir beskrevet er at det kan oppstå motstridende interesser. Aktørene på destinasjonen kan ha motstridene interesser. Noe som kan resultere i konflikter og samarbeidet kan føre til svekkelse for partene. Den andre negative siden som blir presentert er ekskludering, eksempelvis kan dette være ekskludering av bedrifter som ikke har ressurser eller kapasitet, noe som kan svekke samarbeidet. Den siste negative siden som blir fremvist er maktulikheter på destinasjonen. Det kan være bedrifter som har større innflytelse enn andre. Dette kan gjøre at det ikke blir en felles enighet om styringen, og det oppstår motstridene interesser for destinasjonen.

Wang og Xiang (2007, 83) bekrefter faktoren, og trekker frem at aktørene i samarbeidet ofte fremmer seg selv ovenfor resten av alliansen, noe som kan føre til en reduksjon i samarbeidet og konflikter oppstår. Fjeldstad og Lunnan (2018, 218) forklarer at de negative sidene forekommer i ustabile nettverk, og kan skape uoverensstemmelser og usikkerhet.

For å forhindre de negative sidene foreslår Bramwell og Sharman (1999, 394) dialog, kollektiv læring og konsensusbygging. Det blir også fremhevet at ved å ha en nettverkskoordinator kan dette sikre en bedre informasjonsflyt og et stabilt samarbeid (Fjeldstad og Lunnan 2018, 218)

4.1.5 Oppsummering samarbeid

Et samarbeid hos en destinasjon handler om at to eller flere aktører samarbeider med hverandre. Å samarbeide gjennom et destinasjonsselskap kan være mest hensiktsmessig for destinasjonen. Noe som kan føre til økt effektivisering på destinasjonen (Bramwell og Sharman 1999, 392). Et samarbeid kan også svekke destinasjonen ved uenigheter (Wang og Xiang 2007, 83). For en destinasjon kan samarbeid føre til at destinasjonen klarer å utvikle seg videre. Et godt samarbeid kan føre til at destinasjonen blir mer konkurransedyktig og skaper en konkurransekraft overfor sine konkurrenter. Samtidig kan et samarbeid føre til konflikter, noe som kan redusere effektiviteten.

4.2 Ressurser

Destinasjonen kan ligge på steder som er langt fra befolkningen, noe som kan gjøre det tidkrevende å skaffe turister. Samtidig kan turistnæringen gi destinasjonen inntekter, øke sysselsetting og øke investeringsviljen på destinasjonen, noe som kan resultere i videreutvikling av destinasjonen (Ritchie og Crouch 2019, 1054). En av utfordringene til en destinasjonssjef er å forstå hvilke faktorer som tiltrekker turistene, derfor er det viktig å være klar over de attraksjonsfaktorene og kjerneressursene som ligger til grunn for at en turist velger din destinasjon ovenfor en annen, forklarer Ritchie og Crouch (2003, 110). Ritchie og Crouch (2019, 105) forklarer også at kjerneressursene og attraksjonene er fundamentet til at en turist velger én destinasjon fremfor en annen.

4.2.1 Grunnleggende ressurser

Det er utarbeidet flere ulike modeller som klassifiserer kjerneressursene og attraksjonsfaktoren til en destinasjon. Ritchie og Crouch (2003, 110) sine syv hovedtyper består av: Fysiografi, kultur og historie, aktivitetsmiks, spesielle arrangementer, superstruktur, underholdning, markedsbånd. I Kamfjord sin bok (2015, 140) er det utviklet følgende fire hovedtyper av ressurser som blir beskrevet som grunnlaget for besøknæringen: Natur og kultur, infrastruktur, fellesgoder og andre næringer. Vi vil fokusere på sistnevne sine hovedsynspunkter i denne delen.

4.2.2 Natur og kultur

«Naturfaktorer» kan eksempelvis være klima, vann, skog, fjell og dyreliv (Ritchie og Crouch 2003, 112). Naturressursene er det utfordrende for destinasjonen å påvirke, men en destinasjon kan utnytte den til å utvikle et helhetlig reiselivsprodukt. Naturressurser kan være ressurser som ikke trengs å bearbeides for å bli en turistattraksjon (Kamfjord 2015, 143). Eksempelvis Prekestolen er et turistmål som er lite bearbeidet, men blitt et populært reisemål. Det er også mulig å utvikle ressursene ved å lage aktiviteter, f.eks. et skianlegg. De destinasjonene som har god natur pleier å bygge sin destinasjon rundt dette (Ritchie og Crouch 2003, 111).

Kultur blir definert som: «*Helheten av sosialt overførte atferdsmønstre, kunst, tro, institusjoner og alle andre produkter fra menneskelig arbeid og tanke som er karakteristiske for et samfunn eller en befolkning*» (American Heritage Dictionary gjengitt av Ritchie og Crouch 2003, 116)

Faktorene natur og kultur betegner Kamfjord (2015, 143) som vanskelig å skille i reiselivet, da begge skaper et opplevelsestilbud.

4.2.3 Infrastruktur

Ritchie og Crouch (2003, 132) forklarer at i reiselivsnæringen skilles det mellom to typer infrastrukturer, generell infrastruktur og service infrastruktur. Den generelle infrastrukturen blir bestått av veier, kloakksystem og nødetater. Dette er uavhengig om det er turistdestinasjon eller ikke. Service infrastrukturen blir belyst som, fasiliteter, matbutikker, kiosker, bensinstasjoner o.l. (Ritchie og Crouch 2003, 132). Dette er faktorer som er viktig for å utvikle en destinasjon videre, og blir betegnet av Ritchie og Crouch (2019, 1057) som en av de mest vesentlige støttefaktorene for reiselivet. Det er vanskelig å investere i turismesektoren om infrastrukturen ikke er til stede. Infrastrukturen blir betegnet som en av de viktigste faktorene som kan drive veksten til et turistmål (Som, Chatterjee og Suklabaidya 2020, 82).

4.2.4 Andre næringer

Kamfjord (2015, 154) beskriver «andre næringer» som næringer som primært skal dekke lokalsamfunnets behov, men er nødvendig for turisme. Ritchie og Crouch (2003, 132) beskriver denne kategorien som en del av infrastrukturen, og omtaler det som avgjørende for destinasjonen. Eksempelvis kan dette være det lokale bilverkstedet som hjelper skituristenes bilproblemer, eller det kan være en snekker som bygger hytter.

4.2.5 Fellesgoder

«Offentlige goder» eller «kollektive goder» kan også bli brukt som en betegnelse på fellesgoder. I begrepet ligger det at det er vanskelig å dele produksjon og fordelingen til etterspørrende (Dybedal 2014, 128). Fellesgoder kan ikke være eksklusiv til de som betaler for goder, eller vedlikehold av goder (Troye, Skalpe og Farstad 2001, iv) Eksempel på fellesgoder er politi, sykehus og parkeringsplasser. Fellesgodene blir beskrevet ofte som det som er avgjørende for at en destinasjon skal tiltrekke seg turister. Dette bekrefter Troye et al. (2001, 1), og kommer med eksempler der fjell og fjorder trenger informasjon og vedlikehold som må finansieres.

Finansiering av fellesgodene er ofte problematisk, dette fordi det er vanskelig å få alle brukerne til å betale for godet. De som ikke betaler for fellesgodene blir omtalt som gratispassasjer

(Dybedal 2014, 129). I reiselivet er gratispassasjerene aktørene som tjener på turistene, men ikke betaler for å tiltrekke seg dem, eksempelvis ved å unnlate seg medlemskapet i et destinasjonsselskap (Dybedal 2014, 134). For å utvikle reiselivet må derfor fellesgodene utvikles, da dette skaper tiltrekningsfaktorer.

For å utvikle en destinasjon er det nødvendig å være klar over hvilke grunnleggende ressurser som besittes. De overnevnte grunnleggende faktorer for besøksnæringen, blir betegnet som avgjørende for å utvikle en turistdestinasjon, der frafall i én av faktorene vil påvirke destinasjonens evne til å bedrive kommersiell turismevirksomhet (Kamfjord 2015, 140). Om derimot destinasjonen klarer å utnytte de grunnleggende ressursene hensiktsmessig kan dette føre til at turistene velger din destinasjon fremfor konkurrentens (Ritchie og Crouch 2003, 110) Det vil være hensiktsmessig å klassifisere de ressursene destinasjonen har. Kjennskap til hvilke ressurser som besittes, kan gjøre det enklere å skape differensieringsfaktorer overfor konkurrentene, noe som kan resultere i en mer konkurransedyktig destinasjon (Kamfjord 2015, 144). Dette er også en av hovedutfordringene til en destinasjon, det å være klar over sine differensieringsfaktorer som kan brukes som attraksjonsfaktorer (Ritchie og Crouch 2003, 110) Eksempelvis er det ikke alle destinasjoner som har de grunnleggende forutsetningene for å utvikle seg til å bli en skidestinasjon, eller en destinasjon for hoppbakker, derfor er det nødvendig å vite hvilke krav de ulike tiltrekningsfaktorene stiller og måle det mot dine ressursmuligheter.

De grunnleggende faktorene er avgjørende for å sikre et godt reiselivsprodukt, og en konkurransedyktig destinasjon (Kamfjord 2015, 140). De vil avgjøre i hvilken grad destinasjonen kan utvikle sin turisme videre. Lin, Vlachos og Ollier (2018, 1015) belyser at de grunnleggende faktorene ikke alene generer kundetilfredshet, og hvis de grunnleggende faktorene ikke er til stede, vil dette føre til misfornøyde turister. Derimot om de overgår forventningene vil ikke dette nødvendigvis påvirke kundetilfredsheten positivt (Lin et al. 2018, 1015). De grunnleggende faktorene er nødvendig, og en forutsetning for å tiltrekke seg turister.

4.2.6 Attraksjonsfaktorer

Ressursene kan videreutvikles for å utvikle turistdestinasjonen. Gjennom en ressursanalyse kan destinasjonene finne de ressursene som besittes, og som kan utvikles til å bli en tiltrekningsfaktor. De ressursene som utnyttes må være ønsket av segmentet, og produktet bør overgå forventningene (Kamfjord 2015, 196). De attraksjonsfaktorene destinasjonen utvikler

er de som har størst påvirkning på kundetilfredsheten (Lin, Vlachos og Ollier 2018, 1015). For å utvikle attraksjonsfaktorer påpeker Kamfjord (2015, 194-195) at destinasjonen er avhengig av ressursene: materielle, immaterielle, finansielle og menneskelig.

De materielle ressursene er fysiske, hvor det er mulig å berøre ressursene. (César, Alba, Beatriz, Eugenia, Azahara, César 2015, 342). De immaterielle ressursene tar for seg kompetanse, tradisjoner, lokalkunnskap og logo (Kamfjord 2015, 194). Å fremvise logoen sin, eller tildelte klassifiseringer kan føre til engasjement rundt destinasjonen. César et al. (2015, 342) beskriver at kunnskap kan føre til innovasjon, samtidig kan kunnskap om eksterne forhold føre til markedsføringsmuligheter. Kunnskap kan også føre til reduserte kostnader, noe som kan gi et konkurransefortrinn for destinasjonen (César et al. 2015, 342). De finansielle ressursene er de økonomiske midlene en destinasjon har tilgang til (César et al. 2015, 342). Tilgang på nødvendig likviditet er avgjørende for å kunne utvikle seg. Det er de finansielle ressursene destinasjonen har som de kan investere med, og de finansielle ressursene er derfor begrenset. Det er også viktig å vite at investorer ofte har et avkastningskrav, og at avkastningskravet er sammenfallende med risikoen (Ritchie og Crouch 2003, 21). Dette gjør at det derfor stilles krav til kapitalen.

Den siste faktoren som Kamfjord (2015, 195) ser som avgjørende for å utvikle attraksjonsfaktorer er «menneskelig og organisasjonsmessige forhold» Kamfjord (2015, 195) beskriver faktoren som «*Arbeidsstokk, tilgang på egnet personale, fleksibilitet, arbeidsmiljø og kompetanse*» (2015, 195). Faktor som arbeidsmoral, er kritisk for en bransje som legger vekt på god kundeservice (Ritchie og Crouch 2003, 20). Tilgjengeligheten på menneskelige ressurser og kompetansen knyttet til dette er en kostnad for destinasjonen, og må hensyntas hos destinasjonen (Ritchie og Crouch 2003, 20) Destinasjonens konkurranseevne vil bli påvirket av hvor tilgjengelig menneskelige ressurser er (Ritchie og Crouch 2003, 20). For å klare omstillingen til å bli en helårsdestinasjon kan det derfor være viktig at destinasjonen besitter riktige menneskelige ressurser i form av for eksempel arbeidskraft og kunnskap.

Punktene som er gjennomgått ovenfor kan sammenfalle med det som er beskrevet under avsnittet «Grunnleggende ressurser». Dersom destinasjonen ikke har de grunnleggende ressursene utviklet eller til stede, vil det være vanskelig å utvikle nye attraksjonsfaktorer.

4.2.7 Oppsummering ressurser

Å utvikle en destinasjon kan være vanskelig. Selv om en destinasjonen utvikler attraksjonsfaktorer, men støttfaktorene ikke utvikles vil det være vanskelig å utvikle destinasjonen, og derfor må både støttfaktorer og kjerneressurser utvikles for å tiltrekke besøkende, hevder Ritchie og Crouch (2019, 1054). Dersom destinasjonen ikke tar hensyn til å utvikle kjerneressursene i tråd med turismen kan dette føre til at økonomiske, økologiske og politiske faktorer blir satt i fare (Ritchie og Crouch 2019, 1057).

4.3. Merkevarebygging

4.3.1 Hva er merkevarebygging

Merkevarebygging handler om å differensiere sin merkevare fra andre aktører slik de gjorde i den norrøne mytologien da de lagde et brennmerke på vært dyr for gjenkjenning av dyrene (Iversen og Bolann 2016, 97). Merkevarebygging defineres som «*prosessen med å definere et skillepunkt og organisasjonskultur og kommunisere dem internt og eksternt*» (Ruiz-Real et al. 2020, 2). Ved å forstå merkevarebygging på denne måten, vil det kunne komme flere enn kundene til gode, det vil være til nytte for også interessenter og destinasjonen selv (Ruiz-Real et al. 2020, 2). Merkevarebygging handler om å navngi produktet, målsette det, plassere det i markedet og kommunisere fordelene (Ruiz-Real et al. 2020, 2). Å bygge en merkevare som forbrukeren knytter positive assosiasjoner til blir omtalt som en langvarig prosess. (Morgan og Pritchard 2004, 73). Den samme teorien belyser Adcock, Bradfield, Halborg og Ross (1995, 222), som opplyser at det tar lang tid å bygge opp et navn og en merkevare som det kan knyttes unike egenskaper til, og som en forbruker kan få positive assosiasjoner med.

Merkevarebygging handler om å utvikle en konsistent merkevarestrategi som gir merkevaren mulighet til å opparbeide seg et positivt image og opparbeide en sterk posisjonering i markedet (Ruiz-Real et al. 2020, 2). Gjennom en konsistent merkevarebygging kan man oppnå at det blir knyttet kjennskap til merkevaren, og at merkevaren vil komme i toppen av bevisstheten når valget til kunden skal besluttes (Iversen og Bolann 2016, 99). Når en utarbeider en merkevarestrategi er en grunnleggende faktor å kjenne til destinasjonens kulturelle egenskaper, samt forstå de menneskene som bor der og involvere dem i strategien (Campelo, Aitken, Thyne,

Gnoth 2014, 155). Det som er helt grunnleggende for en merkevarestrategi er å få økt konkurranseevnen til merkevaren i markedet (Malachovský og Királová 2015, 395).

4.3.2 Merkeassosiasjoner og image

Merkeassosiasjoner er det som forbrukeren knytter til merkevaren din, det kan for eksempel være tanker, følelser og opplevelser (Kotler og Keller 2017, 242). Ved å identifisere hvilke merkeassosiasjoner forbrukerne har til merkevaren, kan de sette opp et assosiasjonskart. Et assosiasjonskart hjelper bedriften å ha kontroll på hvilke assosiasjoner som er avgjørende i markedsføringen og hvor unike de er (Kotler og Keller 2017, 242). En kan si at verdien i en merkevare ligger i det forbrukeren har opplevd, lært, og assosierer det med (Torres og Bijmolt 2008, 628). Merkeassosiasjoner og merkeimage kan henge sammen. Merkeimage er forbrukerens oppfatning av et merke (Torres og Bijmolt 2008, 629). Merkeassosiasjonene som er i forbrukerens sinn, kan utgjøre imaget til samme merkevare (Torres og Bijmolt 2008, 628)

I denne oppgaven tar vi for oss destinasjoner som merkevare, og stedsimage er et synonym for merkevarebygging på destinasjoner. Stedsimage kan beskrives som holdninger, oppfatninger og inntrykk knyttet til et bestemt sted (Marques, Vinhas da Silva og Antova 2021, 2). Stedsimaget til destinasjonen hjelper beslutningstakeren å skille destinasjonene fra hverandre, og denne faktoren blir ofte sett på som den mest betydningsfulle ved valg av reisemål (Marques et al. 2021, 1). Da destinasjonene opererer i et fritt marked, konkurrerer de om de samme kundene (Marques et al. 2021, 1). Samtidig konkurrerer destinasjonene om mennesker, ressurser og forretningsvirksomhet (Blindheim og Ellingsen 2015, 64).

Ved en sterk og tydelig stedsimage kan destinasjonene tiltrekke seg kunder fra sine konkurrenter, og opparbeide seg et konkurransefortrinn. Selv en destinasjon som har vært lite attraktiv kan bli veldig attraktiv med riktig merkevarebygging. For å klare dette må markedsføringen klare å bygge unike assosiasjoner knyttet opp til destinasjonen (Iversen og Bolann 2016, 102).

4.3.3 Merkevarebygging for destinasjoner

En destinasjon ønsker å brennmerke sin destinasjon i hukommelsen til reisende, og opparbeide seg differensieringspunkter. En destinasjonsmerkevare blir definert som «*et navn, symbol, logo, arbeidsmerke eller annen grafikk som både identifiserer og differensierer destinasjonen*»

(Ritchie og Crouch 2003, 165). Det kan også bli definert som *et flerdimensjonalt utvalg av funksjonelle, emosjonelle, relasjonelle og strategiske elementer* (Ruiz-Real et al. 2020, 2). Destinasjonsmerkevaren er med på å bestemme fremtiden til destinasjonen gjennom løfter som blir gitt, både til lokalbefolkningen og turistene som skal besøke destinasjonen (Campelo et al. 2014, 154). Destinasjonsmerkevare kan bli ansett som en paraply, hvor det skal være rom til et stort mangfold av produkter og aktører som har sine egenskaper og som har mange forskjellige kunder (Balakrishnan, Nekhili og Lewis 2009, 4). Videre forklarer Kotler og Keller (2017, 438) at ved å få plass til alle aktørene og produktene på destinasjon under samme paraply, vil utviklingskostnadene bli lavere da det ikke vil være like stort behov for markedsføring på det enkelte produkt.

Merkevarebygging av destinasjoner blir sett på som en mer komplisert prosess enn for forbruksvarer. Dette kan skyldes at destinasjoner som merkevarer er mer komplekse og kan inneholde private og offentlige aktører, en kan ha mindre kontroll på merkevareopplevelsen, og merkevarebyggingen må ta hensyn til at forskjellige turister ønsker forskjellige opplevelser (Ruiz-Real et al. 2020, 2). For å få til en best mulig merkevarebygging av destinasjoner kan det være viktig å ta hensyn til både harde faktorer, som økonomi, tilgjengelighet på ressurser og infrastruktur, og myke faktorer, som miljø, lokalbefolkningen og kulturelle tradisjoner (Ruiz-Real et al. 2020, 2).

Dersom destinasjonen klarer å utvikle en konsistent merkevarestrategi, kan dette resultere i at destinasjonen oppnår et positivt omdømme, og klarer å finne sine differansepunkter, noe som fører til en økt konkurransefordel og differensieringspunkter i forhold til sine konkurrenter (Ruiz-Real et al. 2020, 3). Differensieringspunkter er noe positivt, for eksempel attributter eller fordeler, som forbrukerne forbinder med en merkevare (Kotler og Keller 2017, 382). Differensiering handler om at forbrukeren klarer å skille merkevarene fra andre merkevarer (Iversen og Bolann 2016, 99), eksempelvis om forbrukeren klarer å skille Trysil og Hemsedal gjennom merkeimaget.

Ruiz -Real et al. (2020, 2) forklarer at dersom destinasjonen ikke klarer å formidle en lovnad om en minneverdig opplevelse for sine turister, så vil ikke merkevarebyggingen av destinasjonen være god nok. Destinasjonen må derfor legge til rette for at turisten får lovnad om en minneverdig opplevelse som er ønsket. Opplevelsen er en viktig del av destinasjonsmerkevaren i form av differensiering og identifikasjon av et merke (Ruiz-Real et

al. 2020, 2). Dette kan for eksempel være at destinasjonen markedsfører et sommerprodukt som ikke er ferdigutviklet, og som derfor skuffer de forbrukerne som reiser for å oppleve dette produktet.

Det er derimot ikke sikkert at destinasjonen lykkes med sin merkevarestrategi, og da kan det skapes negative følelser hos forbrukeren. Når forbrukeren har negative følelser for en destinasjon vil det være skadelig for begge parter (Japurta, Roy og Pham 2021, 1). En konsekvens ved dårlig merkevarebygging kan være at destinasjonen ikke klarer å tiltrekke seg tilstrekkelig med turister om sommeren, samtidig kan dette skade omdømmet som vinterdestinasjon.

4.3.4 Oppsummering merkevarebygging

Dersom destinasjonen klarer å opparbeide et positivt stedsimage, ha kontroll på assosiasjonene knyttet til destinasjonen, ha en konsistent merkevarestrategi, samt levere en lovnad om en minneverdig opplevelse, kan den være på vei i riktig retning for å bli en helårsdestinasjon.

5.0 Antagelser

I gjennomgangen av teorikapitlet har det blitt presentert temaer for hva en destinasjon er, og hvordan destinasjonen kan utvikle seg. Vi valgte å fokusere på de tre temaene *samarbeid merkevarebygging og ressurs*. Å bruke de tre faktorene som kriterier for å utvikle en vinterdestinasjon mot et helårsprodukt vil være viktig. For å konkretisere kriteriene har vi derfor utviklet tre antagelser innenfor hver av kategoriene, og knyttet dette opp mot det som er beskrevet i teorien. De er representert i rekkefølgen ressurs, samarbeid og merkevarebygging, slik som oppbyggingen i teorikapitlet.

1. *«Vi antar at et godt samarbeid mellom aktørene på destinasjonen kan bidra til videreutvikling av destinasjonen som helårsdestinasjon».*
2. *«Vi antar at god utnyttelse av destinasjonens ressurser kan bidra til videreutvikling av destinasjonen som helårsdestinasjon».*
3. *«Vi antar at merkevarebygging av destinasjonen kan bidra til videreutvikling av destinasjonen som helårsdestinasjon».*

6.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på hvilken metode vi valgte, og bakgrunnen for at vi valgte denne metoden til vår problemstilling.

Metode blir beskrevet som å følge en bestemt vei mot et mål, og kan bli betegnet som en forskningsteknikk (Krumsvik 2015, 22). Forberedelser, datainnsamling, analyse og rapportering er sentrale deler for å nå et mål innenfor empirisk metode (Johannessen et al. 2016, 28). Dette er fire faser vi har brukt i utførelsen av denne oppgaven.

6.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

I teorien skilles det mellom to ulike tilnæringer til metode: Kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Tjora (2017, 24) forklarer at dersom man har ressurser til å anvende begge metodene i sin forskning vil dette være gunstig i mange tilfeller.

Kvantitativ metode blir ofte sett på som en metode som involverer mange ulike enheter, men informasjonen som samles inn er definert av innsamleren på forhånd (Jacobsen 2015, 251). Hensikten med denne metoden er å systematisere informasjonen, og logikken er å standardisere informasjonen (Jacobsen 2015, 251). Det blir sett på som mer tidkrevende å benytte kvantitativ metode kontra kvalitativ, da det krever mye forarbeide å utarbeide et godt spørreskjema (Jacobsen 2015, 252). På grunn av vår problemstilling og det temaet vi valgte, bestemte vi oss for å benytte kvalitativ metode, da det var best egnet til oppgaven.

Den kvalitative metoden lar seg ikke tallfeste. Ved valg av en kvalitativ metode legges det mer vekt på forståelse enn en forklaring (Tjora 2017, 24). Denne tilnærmingen blir brukt for å forstå informantens meninger og opplevelser, noe som gjør at forskeren får en helhetlig forståelse av problemstillingen (Tjora 2017, 24,32). Ved bruk av kvantitativ metode er det enklere å bekrefte eller avkrefte en problemstilling enn det er ved bruk av en kvalitativ metode (Tjora 2017, 24). For å danne en oppfatning av det underliggende i problemstillingen, er det hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ tilnærming (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2016, 103).

6.3 Metodevalg

Tjora (2017, 36) belyser at det er flere hensyn som skal tas ved valg av metode, hvor en av hensynene er ressurser. En begrenset ressurs er tid. I denne oppgaven har vi anvendt en kvalitativ tilnærming til oppgaven. Dette for at vi kan forstå hvilke faktorer som kan gjøre at en destinasjon kan utvikle seg fra vinterdestinasjon til helårsdestinasjon. Da vi har begrenset med tid, vil det være hensiktsmessig å kun ta i bruk én av metodene.

6.4 Forskningsdesign

Å opprette en vei for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres kalles forskningsdesign, og omhandler alt som knytter seg til dette (Johannessen et al. 2016, 69). Det kjennetegnes av Jacobsen (2015, 16) som *at innsamlingen av data, behandlingen av informasjonen og presentasjonen er systematisk*. Blant noe av det forskningsdesignet skal bestemmes er hvor og når undersøkelsen skal skje, hvem og hvor mange som skal undersøkes, samt hvordan en skal rekruttere disse (Grenness 2013, 138). Å ha et godt design i vår prosess var avgjørende for å sikre en god fremgangsmåte i vår oppgave. Eksempelvis i rekrutteringsfasen var det vesentlig å finne de informantene som besatt ønskelig informasjon. Ved å ha et klart forskningsdesign kunne vi jobbe strukturert og helhetlig med oppgaven for å sikre et best mulig produkt (Grenness 2013, 138).

6.5 Fenomenologisk tilnærming

Kvalitative innsamlingsmetoder kan gjennomføres på flere måter. En fenomenologisk tilnærming kan bidra til at vi får en bedre forståelse rundt problemstillingen. Denne tilnærming handler om å innhente kunnskap om hvordan et individ selv oppfatter og fremstiller et fenomen. Målet ved tilnærmingen er å gi en beskrivelse av aktørens forståelse (Johannessen et al. 2016, 78). Informasjonen er basert på hvilke erfaringer informanten har, og forståelsen som besittes, i stedet for å lete etter hva et fenomen er (Skilbrei 2019, 48). En fenomenologisk tilnærming vil gjøre at vi kan få informantenes oppfatning på hvordan samarbeid, ressurs- og merkevarebygging kan være hjelpemidler for å bli en helårsdestinasjon.

6.6 Utvalg

For å finne det riktige utvalget til undersøkelsen var det viktig å finne populasjonen vi skulle undersøke. Gripsrud et al. (2016, 166) beskriver populasjonen som *«en populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om»*. I vår undersøkelse vil populasjonen

være alle vinterdestinasjonene i Norge. Det vil imidlertid være ressurskrevende å innhente informasjon fra hele populasjonen. Derfor var det hensiktsmessig å plukke ut et gitt antall vinterdestinasjoner som kan representere populasjonen. Dette kalles et utvalg (Gripsrud et al. 2016, 166). Vi fokuserte på at sammensetningen i populasjonen måtte være representert i utvalget. Dette blir betegnet som et representativt utvalg av Johannessen et al. (2016, 243), og kan være noe tidkrevende å skaffe.

For å finne utvalgsrammen var det hensiktsmessig å liste opp de elementene som representerer populasjonen vi ønsket å undersøke (Gripsrud et al. 2016, 168). De begrensningene vi hadde til utvalget var at respondentene måtte ha god informasjon på destinasjonen de representerer. En innskrenkning på utvalget var at respondentens respektive destinasjoner må ha flere vinterattraksjoner og stort turisttrykk på vinteren. Hvorvidt destinasjonen er, forsøker å bli, eller per i dag ikke er en helårsdestinasjon ser vi ikke som avgjørende for utvalget.

Målsetningen med kvalitative intervjuer er å få mest mulig kunnskap som kan svare på problemstillingen, og derfor er ikke et tilfeldig utvalg hensiktsmessig i en kvalitativ undersøkelse (Johannessen et al. 2016, 116). Vårt utvalg må være reflektert og ha resonans rundt temaet, og et tilfeldig utvalgt ville derfor ikke vært tilfredsstillende (Tjora 2017, 130). Vi så det som mest hensiktsmessig å undersøke en sentral aktør på hver destinasjon. Dette for å sikre at informanten besitter riktig informasjon om hele destinasjonen og er informert rundt utviklingen av destinasjonen. Det kan være tidkrevende å innhente riktig informasjon. Dette gjorde at vi ikke hadde mulighet til å innhente informasjon fra samtlige aktører på destinasjonen, noe som gjorde at vi valgte kun én informant med god kunnskap på destinasjonen. Johannessen et al. (2016, 243) forklarer at et metningspunkt i intervjuprosessen kan forekomme. Totalt hadde vi et utvalg med ti forskjellige informanter som har sentrale roller på destinasjonene. For oss var det viktigere å sikre et relevant utvalg, enn mange informanter (Johannessen et al. 2016, 243). Ti av elleve forespurte informanter ville stille til intervju.

6.7 Datainnsamling

I kvalitativ metode blir dataen samlet inn som ord, og blir sett på som intensiv (Jacobsen 2015, 145). De mest vanlige metodene å samle inn data på er dybdeintervju, fokusgrupper, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen 2015, 145). Gyldigheten og påliteligheten til informasjonen som blir samlet inn kan bli påvirket av hvilken datainnsamlingsmetode en velger (Jacobsen 2015, 145). Når innsamlingsmetoden ble vurdert, var det viktig å ta hensyn til det vi

skulle undersøke. (Jacobsen 2015, 173). I vår forskning så vi det som mest hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervjuer.

6.7.1 Intervju

Det finnes flere tilnæringer til hvilken intervjumetode som er mest hensiktsmessig å benytte seg av, dette avhengig av forskningsdesignet. En semistrukturert intervjuform ble brukt i vår intervjufase. Krumsvik (2015, 125) forklarer at denne formen gjør at forskerne har mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål til informantene, noe han mener gir en god flyt i intervjusamtalen. Hensikten er for å enklere forstå informanten og hvilke meninger informanten har om tema, en fenomenologisk tilnærming (Krumsvik 2015, 125). Èn-til-én intervju blir brukt når det er ønskelig med utfyllende og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al. 2016, 146), noe som var ønskelig i vår oppgave.

I utarbeidelsen av spørsmålene lagde vi en intervjuguide for å sikre et helhetlig intervju som knytter teoridelen opp mot spørsmålene (Krumsvik 2015, 126). Dette gjorde at vi utarbeidet spørsmål etter at teoridelen var fullført som igjen resulterte i at svarene ble knyttet opp mot problemstillingen. På denne måten var vi belest på temaene før intervjuene, noe som Krumsvik (2015, 128) trekker frem som avgjørende for et godt intervju .

Vi delte opp intervjuguiden i oppvarming, hoveddel/refleksjonsspørsmål og avslutning, noe som, ifølge Tjora (2017, 145-146), er hensiktsmessig. Oppvarmingsfasen gjorde at vi lærte informantene å kjenne, der vi forsøkte å få informantene til å bli trygge på oss. I hoveddelen gikk vi i dybden på vår problemstilling, der temaer som samarbeid, ressurser og merkevarebygging var sentrale. I avrundingsfasen av intervjuene rundet vi samtalen av ved å bli mer uformelle i tonen. Fasene var viktig for å skape en trygghet hos informantene, og for en forståelse av informantene (Krumsvik 2015, 126). Ved en semistrukturert tilnærming med en intervjuguide, gjorde dette at vi på en hensiktsmessig måte kunne stille oppfølgingsspørsmål til informantene, uten å gå utenfor temaet, samtidig ble ingen avgjørende spørsmål glemt. Grunnet pandemien valgte vi å ha gjennomføre intervjuene digitalt.

Krumsvik (2015, 126) forklarer at det kan være lurt å gjennomføre et pilotintervju før intervjuene, og at valg av spørsmålene er viktig for kvaliteten på intervjuene. Det ble derfor foretatt pilotintervju for å avklare uklarheter.

Informantene ble ikke vist spørsmålene i forkant av intervjuene. Dette for å sikre at de ikke hadde tatt notater i forkant i intervjuene, og vi kunne få et mer reflektert svar. Det at intervjuene foregikk over telefon/videomøte trekker Tjora (2017, 168) frem som noe som kan ha både positive og negative sider. For følsomme temaer kan telefon være positivt. Vi opplever dog ikke vårt tema som sensitivt for informantene. På den andre siden forsvinner noe av dialogaspektet over telefon, og det blir ofte mer alvorlig, noe som kan gjøre at svarene blir kortere, forklarer Tjora (2017, 168). Det var derfor viktig for oss at vi gjorde informanten trygg på oss under intervjuene, dette for at de kunne føle seg mere åpne i intervjuet.

Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven.

6.8 Transkribering

For en full utnyttelse av dybdeintervjuet valgte vi å benytte oss av transkribering (Tjora 2017, 173). Transkribering blir beskrevet som å overføre en muntlig form til en skriftlig form (Nygaard 2020). I utførelsen av transkriberingen var det hensiktsmessig med lydopptak av informanten, for deretter å skrive ned alt informanten belyser. Tjora (2017, 166) beskriver bruk av opptak som en sikkerhet for at hele intervjuet blir tatt vare på, og at forskeren kan konsentrere seg om å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene. Ved å transkribere informanten kan dette føre til en reduksjon i usikkerhet hos forskerne i etterkant (Tjora 2017, 174). Samtidig kan transkribering føre til at man ikke får nøstet stemningen under intervjuet, og dette kan føre til usikkerhet i forskningen (Tjora 2017, 174). Krumsvik (2015, 132) forklarer at det er viktig å ikke fortolke teksten før transkriberingen. Vi valgte å transkribere tekstene i mellom hvert intervju. Dette gjorde at vi lærte av de feilene vi gjorde og kunne forbedre oss til neste intervju (Skilbrei 2019, 173)

Informantene ble informert om transkriberingen og lydopptaket i forkant av intervjuet, og samtlige samtykket til dette. Det var viktig for oss at vi hadde en felles enighet om hvordan transkriberingen skulle gjennomføres - der alt ble skrevet ned orddrett - slik at analysearbeidet ble best mulig (Skilbrei 2019, 173).

6.9 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet betyr at undersøkelsen er til å stole på, at den har blitt utført på en måte som er troverdig og ikke har betydelige målefeil. En undersøkelse med god reliabilitet gjør resultatet

relevant og kan underbygges (Jacobsen 2015, 17). For at vi skulle sikre intervjureliabiliteten var det viktig at spørsmålene var presise og ble forstått av informanten (Krumsvik 2015, 132) at intervjureliabiliteten handler om at spørsmålene er presise, og blir forstått av informanten. Dersom vi oppfattet det som at spørsmålet ikke ble forstått av informanten, stilte vi med oppfølgingsspørsmål slik at vi fikk svar på det vi ønsket. Å sikre hvilken data som ble brukt var også avgjørende for å sikre en reliabilitet i undersøkelsen (Johannessen et al. 2016, 36). At undersøkelsen kunne bli gjentatt med samme metode og gi samme svar var noe vi diskuterte i forkant av oppgaven, noe som Gripsrud et al. (2016, 61) forklarer er viktig for å gi en reliabel undersøkelse. Vi har intervjuet flere ulike respondenter fra ulike destinasjoner. Dette har gjort at vi har et bredt spekter av informanter. Flertallet av de vi har intervjuet besitter samme stilling på sine respektive destinasjoner. Dette kan ha gjort at vi ikke har fått synspunkter fra andre deler av destinasjon, som innehar en annen forståelse for fenomenet.

6.10 Forskningsetikk

I gjennomføringen av dybdeintervjuene er det flere etiske hensyn som må tas. Forskningsetikken spiller en rolle både før, under og etter intervjuet. Det er viktig at vedkommende som skal være med i undersøkelsen ønsker å være med frivillig, og er klar over eventuelle farer det kan medføre (Jacobsen 2015, 47). Et prinsipp om at vår forskning ikke skulle komme informanten til skade var viktig gjennom hele vår prosess. Formålet med oppgaven betraktes ikke som følsomt for informantene, men informantene stod fritt til å trekke seg (Tjora 2017, 176), dette ble informert om i forkant og i etterkant av samtlige intervju. Lovnad og troverdighet om fullstendig anonymisering var viktig for at informanten skulle føle seg trygg og åpen i prosessen (Tjora 2017, 177). Vi har i oppgaven betegnet informantene som «Informant 1, 2, 3» osv.

Vi valgte å søke om tillatelse til å ta opptak av intervjuene til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og fikk dette godkjent. Dette ble gjort for å kunne transkribere intervjuene etter at de ble gjennomført.

7.0 Presentasjon av informantene

Utvalget er anonymisert av hensyn til personvern. I benevningen vil informantene kun bli beskrevet som informant 1, 2 ...10. Informantene vil i neste avsnitt bli presentert kort, med

informasjon om hvilken rolle informanten har, og hvorvidt destinasjonen er sesongpreget eller har helårsturisme.

Informant 1: Informanten er daglig leder i destinasjonsselskap på destinasjonen. Destinasjonen har store sesongvariasjoner, og særlig i skuldresesongene har destinasjonen lavt belegg. Destinasjonen jobber aktivt med å tiltrekke seg flere gjester i lavsesong.

Informant 2: Informanten er daglig leder i destinasjonsselskapet på destinasjonen. Destinasjonen har store sesongvariasjoner, og jobber aktivt med å tiltrekke seg flere gjester i lavsesong.

Informant 3: Informanten er daglig leder i en sentral aktør på destinasjonen. Informanten arbeider aktivt med å utvikle destinasjonen som en totalitet. Destinasjonen har like mye turisme sommer som vinter.

Informant 4: Informanten er daglig leder på destinasjonens turistkontor. Destinasjonen arbeider aktivt med å utvikle seg som destinasjon.

Informant 5: Informanten er daglig leder i destinasjonsselskapet på destinasjonen. Destinasjonen informanten representerer, har store sesongvariasjoner og har en strategi for hvordan de skal bli en helårsdestinasjon.

Informant 6: Informanten er daglig leder i destinasjonsselskapet på destinasjonen. Destinasjonen har store sesongvariasjoner, med flest besøkende på vinteren og har en målsetting om å bli en fullverdig helårsdestinasjon.

Informant 7: Informanten representerer to destinasjoner. Begge destinasjonene har vinteraktiviteter. Den ene destinasjonen er en utpreget vinterdestinasjon, den andre destinasjonen blir betegnet som en helårsdestinasjon. Informanten har arbeidet med utvikling av destinasjonen over en lengere periode.

Informant 8: Informanten er daglig leder i destinasjonsselskapet på destinasjonen. Destinasjonen har store sesongvariasjoner, og arbeider aktivt med å få flere besøkende i lavsesong.

Informant 9: Informanten er daglig leder i en sentral aktør på destinasjonen. Selskapet informanten leder har bidratt til utviklingen av destinasjonen, og er viktig for videre utvikling.

Informant 10: Informanten er daglig leder i destinasjonsselskapet. Destinasjonen har en strategi for at destinasjonen skal utvikle seg videre som en helårsdestinasjon.

8.0 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil vi gjennomgå hvordan informanten opplever faktorene samarbeid, merkevarebygging og ressursutnyttelse for å oppnå å bli en helårsdestinasjon.

8.1 Samarbeid

Samtlige informanter forklarer at aktørene på destinasjonene samarbeider. I hvilken grad, og hvor mye dette påvirker destinasjonen, varier. Informantene forklarer i utdragene nedenfor hvordan de opplever utbyttet av å samarbeide.

Informant 2: «...de største hotellaktørene og de største aktørene har skjønt at skal vi gjøre Big business så må vi samarbeide.»

Informant 3: «Jeg tror hvis alle har samme drakt og løper mot samme målet, så scorer du flere mål. Istedenfor at det er masse uenigheter om hvem som skal ha ballen, hvem som skal spille. Vi er et selskap. Vi toppe hele laget hele tiden.»

Informant 5: «Jeg tror det er enormt viktig med samkoordinering og at vi står utad i et fellesskap ...»

Informant 7: «Vi er helt avhengig av samarbeid gjennom våre medlemmer, vi er X av dem»

Informant 8: «Samarbeid er viktigst av alt sammen. Vi samarbeider tett, vi er et ganske lite samfunn»

8.1.0 Organisert samarbeid

Hvordan destinasjonene har organisert samarbeidet sitt er ulikt. Noen av destinasjonene forklarer at de ikke er avhengige av et destinasjonsselskap, en destinasjon har lagt ned destinasjonsselskapet sitt, mens andre mener destinasjonsselskapet er viktig. Selv om det er

ulike oppfatninger på hvordan samarbeidet er organisert, virker det som om flertallet av informantene synes det er avgjørende med en form for organisert samarbeid.

Informant 2: *«Typisk markedsførte man hotellet før, men nå markedsfører vi destinasjonen og da må du ha samarbeid. Du klarer deg ikke uten, fordi det er såpass mye midler som skal driftes rundt. Og dette selskapet er jo et symbol på det. Vi er jo næringen sitt samarbeidsorgan. Vi er jo betalt av alle hotellene, overnattingsleverandørene, handelsstand og byggeleverandørene for å være det fellelskapet»*

Informant 3: (medlem i destinasjonsselskapet) : *«Ja, jeg tenker alltid sånn at hvis naboen har det fullt og har suksess, så er det bra for meg. For da er det lettere å fylle opp selv. hvis naboen nesten går konkurs og er på dødens vei, er det dårlig»*

Informant 4: (fra destinasjon med nedlagt destinasjonsselskap): *«Det har vi (nedlagt destinasjonsselskapet, vår anm.). X har jo hatt en enorm utvikling. Jeg tror kanskje at det går på at kommunen og politikerne vil ha.... Altså de har jo signalisert i mange år at vi kan ikke bruke så mye penger på reiselivet som de har gjort i alle år (...) Og derfor har de sagt at næringen må organisere seg i en eller annen form, så kan de heller søke om midler»*

Informant 6: *«X samarbeider veldig tett, og nettverket er jo veldig sterkt gjennom destinasjonsselskapet. Det selskapet jeg driver er eid av X virksomheter. En har veldig sterk vilje egentlig til å være med å putte penger inn i fellesskapet, så vi jobber for X.»*

Informant 8: *«X har et destinasjonsselskap. Vi er finansiert av fellesgodefinansiering. Det vil si at all næring, næringslivet i X, det er over X bedrifter som er med på å betale, samt X kommune betaler halvparten av potten.. Så vi får en pott der hvert år da, til bruk for markedsføring og tiltak.»*

Informant 10: Forklarer mangelen på et felles destinasjonsselskap; *«Nei, altså så får du ikke den samme effektene(...)Svakheten har jo vært at man ikke har fått markedsført sommerregionen som den store regionen det egentlig er. Og med et veldig variert tilbud av sommeraktiviteter.».*

8.1.1 Samarbeidet mellom interessentene

Hva samarbeidet mellom interessentene på destinasjonene har å si er forskjellig. I teorien blir det belyst at samarbeidet mellom de lokale interessentene er viktig for å utvikle destinasjonen. Derfor vil vi her presentere hvilke synspunkter informantene har på samarbeid mellom reiselivet og kommunen, og samarbeidet mellom aktørene. Informantene forklarer

gjennomgående at en totalitet, der alle er med i samarbeidet, er viktig, men at det er ulike oppfatninger om hvorvidt samtlige aktører må inkluderes for å videreutvikle reiselivet.

8.1.2 Samarbeidet mellom reiselivet og offentlige myndigheter

Samarbeidet reiselivet har med kommunen blir forklart som gjennomgående viktig av informantene. Informantene forklarer i hovedsak at kommunen må ha en felles strategi med reiselivet, og at de er en viktig del i en videreutvikling av destinasjonen. Én av informantene forklarer at et svært godt samarbeid med kommunen kan svekke en destinasjon.

Informant 1: *«Så opp mot kommunen er kanskje ikke samarbeidet fullt så bra», da intervjueren spurte om dette kunne svekke destinasjonen forklarte informanten dette; «Nja, på en måte. Men på en annen måte så er det ikke helt avgjørende heller tror jeg»*

Informant 2: *«Så man er jo avhengig av gode politikere, som forstår næringsliv. Som kan legge føringer, sånn at vi snakker sammen og får samarbeid»*

Informant 4: Informanten forklarer at de har gjennomgående hatt et svært godt samarbeid med sin kommune. På spørsmålet om dette kan svekke destinasjonen påpeker informanten: *«Ja, det kan være en negativ sak at vi har lent oss litt for mye tilbake, som at `nei, kommunen fikser det`»*

Informant 6: *«Det viktigste er jo egentlig å få de inn i de overordne reguleringsplanene og samfunnsplanene og arealplanene i kommunen da, så de lange linjene ligger der.»*

Informant 7: *«Kommunene er helt avhengig av at godt og oppegående reiseliv.» ... «hadde det ikke vært et godt samarbeid mellom X (destinasjonsbedrift, vår anm.) og X kommune hadde det vært noe vi hadde tatt litt mer tak i»*

Informant 10: *«Hvis du ikke har kommunen i ryggen jobber du mye tyngre»*

8.1.3 Samarbeid mellom aktørene

Flertallet av informantene forklarer at destinasjonene kontinuerlig arbeider med å utvikle samarbeidet mellom de lokale aktørene. Informantene er i stor grad enige om at det er viktig å spille på lag. At alle aktørene står samlet om en strategi blir fremhevet som vesentlig. Vi får et inntrykk av at destinasjonene arbeider aktivt med å forklare overfor aktørene at dersom bedriftene samarbeider vil dette kunne føre til en felles utvikling av destinasjonen, noe som gagnar bedriften over tid.

Informant 5: «Tidligere var det frykt hvis det kom et nytt serveringssted, og at de skulle stjele omsetningen av alle de andre. Det har man lært seg igjennom at mangfold betyr mer, og for hver sånn det har kommet noe nytt til X, så har X blitt tilført en ny attraksjon, og det har også generert at flere vil komme hit, og mangfoldet blir enda større.»

Informant 6: «Selv om sportsbutikkene er konkurrenter har de veldig god dialog og deler erfaring. Man klarer liksom å løfte seg opp, og ser at man blir sterkere sammen.»

Informant 7: «Det er klart i forhold til utnyttelsen av potensiale, kombinasjonsprodukt, langrenn og alpin, der mangler du nok litt forståelse og litt mere hvordan man kan spille på lag. Så de som trener på det er jo forretninger og kommunen og andre.»

Informant 10: «De har greid å få til et miljø der de skjønner at det er sammen de blir sterke. Ikke hver for seg» «Står ikke bedriftene sammen, da rakner det før eller siden»

8.1.4 De negative effektene ved samarbeid

Dersom grunneiernes ønsker ikke er sammenfallende med reiselivet kan dette føre til et hinder for videre utvikling. Dette er en tematikk som flere av informantene har en felles forståelse for. Det blir også påpekt fra flere informanter at det ofte er noen store aktører, som har mye makt, noe som også kan være et hinder for videre utvikling.

Informant 2: «Altså samarbeidet går galt hvis man ikke har en felles retning.» «. Man er redd for å bare bli lurt, spist opp eller hva som helst. Man vil alltid være litt sånn der på vakt. De har ansvar de som er store og tunge.»

Informant 4 (fra destinasjon som har mottatt store kommunale bevilgninger): «Det kan kanskje bli en liten sånn sovepute for noen. Sånn at man ikke trenger å bry seg om å utvikle produkter, fordi vi kan bare gå til kommunen, en mulig negativ side ved det»

Informant 6: «Det er så avhengig av personer og hvilke tillit de har til andre og hvor mye de byr på seg selv i forhold til samarbeid da».

Informanten 8: Særlig blant grunneiere (er det motstridende interesser som kan hemme destinasjonsutvikling, vår anm), der det strides om viktige tursitattaksjoner «det er akillessenen vår».

Informant 10: «Vi brukte tid til å få de andre medlemsbedriftene til å skjønne at sånn er det ikke (maktubalanse i destinasjonsselskapet, vår anm.). Ja, de er store, og de er viktige for oss. Ikke minst på vinter. Men det er alle dere andre, vi sammen, som danner denne reiselivsdestinasjonen.»

8.1.5 Hvordan kunne samarbeid tiltrukket flere turister?

Informantene forklarer seg ulikt med tanke på hvordan samarbeid kunne ha tiltrukket seg turister i lavsesong. Derimot blir vi sittende igjen med et inntrykk av at informantene ville ha hatt et bedre samarbeid tidligere. Der samtlige aktører har én felles reiselivsstrategi trekker flere av informantene frem dette som viktig.

Informant 2: *«Det som vi kunne gjort bedre nå, tror jeg er å samle oss enda mer. Jeg tror potensiale vårt er på en eller annen måte å få til den dere maskinerieffekten som kan gagne fellesskapet.»*

Informant 3: *«Vi har lagt et rammeverk da, så vi har arenaen. Så alle har samme drakta og samme målet. Men det jo det der, vi må løpe hurtigere, du må bli flinkere, du må bli, du må forbedre konseptene, det jeg tenker litt da. Konkurransen i fjellet. Vi tenker ikke internt her oppe. Vi konkurrer med andre destinasjoner.»*

Informant 4: *«. Kall det en utfordring i forhold til grunneier, det har jo alltid vært en sånn liten utfordring med tanke på å utvikle destinasjonen. Arealet her er fordelt på veldig mange grunneiere, og de er kanskje ikke alltid på samme ståsted som reiselivsnæringen»*

Informant 5: *«Hvis vi klarer å favne og gå som en felles reiselivsstrategi som vi skal lande nå, og vi alle følger den visjonen, så tror jeg vi kommer til å få til det»*

Informant 9: *«Det vi jobber med nå da og knytte til oss flere av de bedriftene som er på en måte så berørt av reiselivet, og få de enda mer inn under samarbeidet... Man blir en større konstellasjon da.»*

Informant 10: *«Det var veldig mange av bedriftene som stengte veldig tidlig. Så fort sommerferien var over så stengte de nesten. Og så, jobbet vi med disse bedriftene. Og så begynte de å arbeide sammen med at de kunne ha åpent lenger»* Et vellykket resultat hevder informantene.

8.2 Ressurser

Vi har delt opp presentasjonen av våre funn der vi først presenterer informantenes syn på utviklingen av de grunnleggende ressursene, før vi ser på hvilken oppfatning informantene har på utvikling av nye attraksjonsfaktor. Til slutt tar vi for oss hva som hemmer destinasjonen som helhet.

8.2.1 Grunnleggende faktorer

Destinasjonene forklarer hvordan de er avhengige av flere faktorer på destinasjonen for å utvikle seg. I spørsmålene om de grunnleggende faktorene svarer destinasjonene ulikt i hvordan de arbeider med faktorene det daglige. Flere av informantene forklarer at de arbeider med en totalitet på destinasjonen.

8.2.2 Infrastrukturen

Flertallet av informantene forklarer at de må utvikle infrastrukturen i takt med reiselivet. Derimot forklarer samtlige informanter at de kontinuerlig arbeider med å utvikle infrastrukturen på destinasjonen. Det blir også fremhevet av flere informanter at infrastrukturen burde ha en strategi som er forankret i en reiselivsstrategi.

Informant 2: *«Det er uhorvelig viktig. Hvor handler du, hvor parkerer du. Er det lett å komme seg fra A til Å? Hvis vi skal bygge gondol der, hvordan skal flyten gå ned til sentrum, vi har skibusser, assa det er essensielt.» ... «Vi må jobbe med en totalitet»*

Informanten 3: *«Det er litt flaskehalsen, det er parkering.»*

Informant 9 (spurt om destinasjonen ligger på etterskudd i destinasjonsutviklingen): *«Til en viss grad ja. For vi ligger for langt etter der på ting som skulle vært gjort, på ting som vi nå ser at vi må ha.»*

8.2.3 Destinasjonens sitt arbeid med natur og kultur

Alle informantene påpeker at de har laget produkter rundt naturen deres, flere av destinasjonene har store skianlegg, sykkelanlegg og skiløype. Samtidig lager flere av informantene kulturarrangementer for å skape engasjement rundt destinasjonen.

Informant 3: *«Arrangement drar folk. Vi skal være levende, det skal skje noe. Folk skal ha en grunn til å komme. Folk skal være redd for å gå glipp av noe. Det skal pulserer hele året da.»*

Informant 6: *«X lever jo av naturopplevelser egentlig. Om det er i alpinanlegget eller i syklinga da. Det er jo liksom kjernen av det vi er ute og selger»*

Informant 7: *«Når vi nå leter etter, for eksempel nye arrangement, så vil vi gjerne ha de i skuldresesongene for å bygge opp helårsdestinasjonen»*

8.2.4 Andre næringer/ Ikke reiselivsnæringer

Informantene trekker frem at alle næringer tilhører reiselivsnæringen. Dette arbeider flere av destinasjonene med å få næringen til å forstå. Samtidig hevder flere av informantene at de ofte må bruke ekstern arbeidskraft, og at dette påvirker destinasjonen negativt.

Informant 2: *«Når du bor i en kommune som vi jobber i, er du tilknyttet reiselivet.»*

Informant 3: *«Alle er liksom vinnere. Desto mer bygging og mer som skjer, dess bedre går det med alle.»*

Informant 5: *«Vi er helt avhengig av utenforstående arbeidskraft fra andre selskaper, som kommer inn og er med å bygge.»*

Informant 6: *«De gjør en jobb og forsvinner igjen, dem er ikke med å bygge opp destinasjonen eller skape flere helårs arbeidsplasser her da. Så det er nok en utfordring.»*

8.2.5 Fellesgoder og fellesgodefinansiering

I spørsmålet til informantene om fellesgoder ble fellesgodefinansiering ofte nevnt. De fleste mente dette var et tiltak som kunne forsterke destinasjonen. Flere av informantene forklarte at gratispassasjerer var et problem for destinasjonen. Vi fikk et inntrykk at flere av destinasjonene kunne ha utviklet seg i større grad om de fikk løst gratispassasjerproblemet, og fikk flere til å bidra til finansieringen av fellesgodene.

Informant 3: *«Vi har sluttet å bry oss om det. Før så var alle så opptatt av de som ikke betalte.. Det er sånn, når en spiller fotballkamp kan en ikke bry seg om de som ikke møtte som tilskuere, du må spille kampen»,*

Informant 7: *«Vi jobber også for at vi skal kunne komme opp med en fellesgodefinansiering for det trenger vi, både i forhold til bedre skilting, bedre transportmuligheter, videreutvikling av enkelte arenaer og så videre» ... «Så en sånn type fellesgodefinansiering ville være med å løfte de produktene som fortjener mer enn det de får i dag.»*

Informant 8: *«Fellesgoder, dem er jo med på en pott alle sammen. All næring i forhold til inntekt, det er en nøkkel det der. Så alle sammen er med, de fleste hvert fall er med på den fellesgodefinansieringen»*

8.2.6 Vårt inntrykk fra de grunnleggende ressursene

Gjennom funnene fra de grunnleggende ressursene får vi et inntrykk av at destinasjonene arbeider med det helhetlige produktet. Samtidig sitter vi igjen med et inntrykk av at det kan få konsekvenser om destinasjonen ikke utvikler seg i takt med nye attraksjonsfaktorer.

8.2.7 Utvikling av nye attraksjonsfaktorer

Destinasjonene arbeider i dag ulikt med utvikling av nye attraksjonsfaktorer. Her er det delte oppfatninger på hva destinasjonene mener er relevant for utvikling mot helårsturisme.

Informant 1: *«Jeg tror det kommer veldig an på hva slags produktportefølje som er på destinasjonen (...)akkurat nå er ikke det det viktigste»*

Informant 3: *«Vi må hele tiden hvert år, ha nyheter. Utvikle at det skjer noe. Folk må ha en grunn til å komme tilbake. Oi, nå har vi noe nytt der. Folk skal se at det skjer noe i utvikling da. At det er dynamisk, og ikke statisk»*

Informant 6 (om hva som ville bidratt til en videreutvikling av destinasjonen): *«Det hadde vært en tidligere og sterkere satsing på å bygge opp attraksjonskraften»*

Informant 10: *«Det er veldig viktig, for alle jobber nå med produktutvikling for å gjøre produktene sine bedre. Om det er vinteren, om det er sommeren eller om det er å få til en helhetlig sammenheng året gjennom»*

8.3 Merkevarebygging

8.3.1 Merkevarestrategi

Vi oppfatter det som at informantene ser viktigheten av å ha en merkevarestrategi på destinasjonen. De forteller at det er viktig å ha arbeidet forankret i en strategi og at hele destinasjonen kan stille seg bak den. Destinasjonene har konkrete mål på hva de ønsker å oppnå i strategien, og det handler i stor grad om å få til mer helårsturisme.

Informant 1: *«Vi ser at vi har mulighet for å drive med merkevarebygging nasjonalt da, men når vi skal merkevarebygge destinasjonen internasjonalt samarbeider vi med hele regionen.»*

Informant 2: *«Det har alltid vært en merkevarestrategi på destinasjonen. Som medlem har en alltid forpliktet seg til å være en del av visjonen til destinasjonen. Det å ha en*

felles merkevarestrategi i bunn er gull verdt, fordi den er så samlende rundt noe for hele destinasjonen.»

Informant 5: «Målet er å bli en helårsdestinasjon. For å skreddersy den merkevareplattformen så må vi lage en visuell identitet, vi lager en merkevarehåndbok, hvordan skal vi kommunisere merkevaren våres og et sånt arbeid er avhengig av stor forankring fra hele destinasjonen».

Informant 9: «Vi har nok en merkevarestrategi for å bli en helårsdestinasjon, men vi har ikke noen plan vi følger slavisk. Men vi har en strategi for hvordan vi ønsker å markedsføre oss, hvor vi vil med markedsføringen og så videre. Målet med merkevarestrategien er å få flere gjester, men vi har ikke noen fancy visjon».

8.3.2 Merkeassosiasjoner og merkeimage

På spørsmålet om hvordan destinasjonene arbeidet med merkeassosiasjoner og merkeimage knyttet til destinasjonen var det ulike svar. Det var ikke noen som arbeidet spesielt mye med å endre assosiasjoner og image knyttet til destinasjonen for øyeblikket, men de aller fleste destinasjonene arbeidet med å forsterke det de allerede har. Det var spesielt én informant som sa at destinasjonen hadde gjennomført en endring i imaget til destinasjonen, og at de ser viktigheten av den endringen. Det var også én destinasjon som ikke arbeidet med assosiasjonene og imaget i det hele tatt.

Informant 1: «Vi prøver egentlig å spille på det vi har. For det som vi vet vi er kjent for. Men det går mer på å vise at alle disse aktivitetsleverandørene og tingene en kan gjør, er åpent på både vår og høst, det er ikke bare sommeraktiviteter. Tror det er viktig for oss å vise at vi er åpne liksom, og her skjer ting i skuldresesongene også».

Informant 2: «Akkurat nå arbeider vi ikke med å endre noe, men å forsterke. Vi gikk fra å være et mer snobbested, til å bli en familiedestinasjon, uten at jeg skal ha æren for det. Det er et mer lønnsomt segment å forholde seg til».

Informant 3: «Never change a winning recipe. Vi har en bra brand og en bra logo. Vi har logoen på flaggstenger, på biler, i heisen og så videre. Det er viktig å bli gjenkjent. Dersom alle hadde hatt sine egne logoer ville det være litt mer jungel, men siden vi har slått alle sammen, får vi mer kraft til å få ut ting i markedet».

Informant 4: «Når vi lagde den merkevaren vår, så var det jo et ønske om at den skulle brukes på flere måter og flere kunne bruke den ved siden av sin logo. At vi kunne trykke den på servietter, og give-aways har vi jo brukt den mye.»

Informant 8: «Vi arbeider ikke noe spesielt med merkeimage eller merkeassosiasjoner nei».

8.3.3 utfordringer ved å merkevarebygge en hel destinasjon

Konsekvensen av å ikke ha en felles merkevarestrategi på destinasjonen kan være å ikke få frem sommerproduktet sitt så tidlig som en ønsker. Dette er noe våre informanter har erfart, og de forklarer at det har hemmet destinasjonen i utviklingen av sommerproduktet.

Informant 5: «Men hovedaktøren på destinasjonen, som er stor operatør, mener at alt fokus vekk fra det de driver med på vinteren svekker fokus hos dem og det må vi på en måte kjempe litt imot.»

Informant 6: «Vi har hatt et ønske om å jobbe mer helårlig lenge. Men når hovedaktøren på destinasjonen ikke har den strategien, så kan ikke vi gå over, eller vi får ikke den samme kraften da».

Informant 8: «Dersom vi skulle gjort noe annerledes, kunne vi fått grunneierne og lokalbefolkningen vår med tidligere. Striden med noen få grunneiere er på en måte akillessenen vår.»

8.3.4 Viktigheten av merkevarebygging

Å arbeide med merkevarebygging blir sett på som veldig viktig av alle informantene våre. Inkludering av hele destinasjonen blir også trukket frem som et viktig element i arbeidet med merkevarebygging, og hvor en da står sammen som en enhet. Det informantene legger stor vekt på, er at de må ha de riktige produktene, og at de skal være utviklet så mye at forbrukeren ikke blir skuffet når de besøker destinasjonen.

Informant 1: «Det er jo egentlig destinasjonen sin viktigste oppgave å drive med merkevarebygging. Å løfte merkevaren og reisemålet.»

Informant 2: «Det er essensielt å ha en strategi, ha en plan, også er det essensielt å inkludere kommunen og næringen i den planen. Uansett hva du jobber med, om du skal jobbe med felleskapsting er det viktig å involvere.»

Informant 3: «Det viktigste med merkevarebyggingen og markedsføringen er å ikke bli glemt. Vi er veldig bevisst på å bruke merkenavnet hele tiden, for å minne forbrukerne om at X finnes.»

Informant 9: *«Ja, det er helt klart essensielt og det er jo noe man må jobbe med. Og det gjør man jo gjennom å styrke, selvfølgelig merkevaren sin, men igjen man må jo ha produktene.»*

8.3.5 Forbedringspunkter ved merkevarebygging

Dersom informantene fikk muligheten til å endre på arbeidet deres med merkevarebygging, er det mange som nevner at de skulle startet tidligere. Det krever tid og tålmodighet å bygge en god merkevare og få sommerproduktene sine opp og frem. En tidligere satsing både på produktutvikling av sommeren, samt mer fokus på markedsføring og bygging av merkevaren kunne gjort at mange destinasjoner hadde hatt mer helårsturisme i dag.

Informant 5: *«Hvis vi hadde vært villig i en tidligere grad og investert i barmarkproduktet for å bygge opp attraksjonsverdiene, så hadde nok det vært en større suksess, tidligere. Det er jeg ganske sikker på.»*

Informant 8: *«En skulle alltid ha begynt litt tidligere. Jeg føler at en burde har blitt mer enige om ting tidligere. Fått grunneiere og lokalbefolkningen med på laget mye tidligere»*

Informant 10: *«Denne prosessen kunne startet tidligere. Man kunne ha økt markedsføringen på sommeren mye tidligere. Hadde man hatt muligheten, evnen og viljen så kunne man ha startet den prosessen mye før.»*

8.3.6 Merkevarebygging som en tidkrevende prosess

Vi fikk inntrykk av at arbeidet med merkevarebygging tar lang tid, og det krever tålmodighet å bygge opp en solid merkevare. Det var flere informanter som forsterket dette inntrykket, og som forklarte at merkevarebygging tar tid. Som nevnt ovenfor, er det flere destinasjoner som gjerne skulle startet tidligere med dette arbeidet og vi får også vite hvor lang tid noen av destinasjonene har brukt på å bygge opp sin nåværende merkevare.

Informant 3: *«Det tok fire måneder fra vi startet satsingen på sommer, til juli var den mest populære måneden. Så det har vært et langsiktig prosjekt ja.»*

Informant 5: *«Ja, altså man har brukt nesten 50-60 år på å bygge opp den merkevaren. Man ble satt virkelig på kartet når vi fikk etablert skisenteret i sin tid».*

Informant 6: *«Vi har ikke helt klart målsettingene vi satt for 2020, men da har vi dratt det med oss videre. Det er en tidkrevende prosess».*

9.0 Diskusjonskapitlet

Vi vil i denne delen av oppgaven presentere funnene vi har gjort, og knytte funnene opp mot den teorien som er forelagt under teoridelen. Deretter vil dette bli diskutert opp mot våre antagelser.

9.1 Samarbeidet for reiselivet

Samarbeid blir skildret som noe som kan gi økt konkurransevne, dette blir beskrevet både av Fjeldstad og Lunnan (2018, 216), men også Dag og Teng (2000, 34) trekker frem samarbeid som viktig. Flere av informantene bekrefter at samarbeid er avgjørende. Informant 2 forklarer at destinasjonen er avhengig av samarbeid for økt konkurransevne. Informant 8 forklarer at samarbeid er viktigst av alt og informant 10 forteller at destinasjonen ville blitt svekket om de ikke hadde hatt samarbeid. Resten av utvalget uttrykte en forståelse av at de var avhengig av samarbeid i en eller annen form. Dette underbygger teorien om at samarbeid kan gi økt konkurransevne. Bramwell og Sharman (1999, 393) presenterte en teori om at reiselivsnæringen har fordel av å samarbeide. Dette underbygges også av svarene til informantene.

9.1.2 Samarbeid for videreutvikling

Fjeldstad og Lunnan (2018, 216) forklarer at god informasjonsflyt mellom partene i et samarbeid kan føre til økt innovasjon, noe som igjen kan lede til økt konkurransevne. Bramwell og Sharman (1999, 392) forklarer god informasjonsdeling vil være en fordel i et samarbeid. Haugland (2007, 102) forklarer at dersom et samarbeid skal fungere må partene dele tilstrekkelig kunnskap med hverandre for å oppnå en fordel. En god flyt av informasjon blir fremhevet av flere informanter som viktig for å forsterke destinasjonen.

Informant 2 påpekte at en bedre kommunikasjon mellom aktørene på destinasjonen ville ha ført til en bedre koordinering, noe som ville ha forsterket destinasjonen som helhet. Informant 5 forklarer at dersom destinasjonen hadde klart å samle alle og samtlige hadde blitt hørt, kunne dette ført til mange kreative idéer. Informant 2 forklarte at på deres destinasjon hadde de bygd opp flere utvalg som skal sikre synspunkter fra samtlige aktører, dette for å sikre utvikling på destinasjonen. Informantenes svar underbygger teorien som ble presentert om at god informasjonsflyt er avgjørende for å sikre økt konkurransevne.

9.1.3 Samarbeid for å fremme destinasjonen

Bramwell og Sharman (1999, 392) fremhever at et samarbeid om markedsføringen vil føre til reduserte kostnader. Dette blir også påpekt av Wang og Xiang (2007, 75) der de, i likhet med Bramwell og Sharman, forklarer at samkoordinering av markedsføringen vil redusere kostnadene. Bornhorst et al. (2019, 573) forklarer at markedsføring av destinasjonen ofte går gjennom et destinasjonsselskap. Teorien blir underbygget av flere informanter, som påpeker at å markedsføre seg gjennom et destinasjonsselskap er avgjørende. Informant 2 har en forståelse som vi direkte kan knytte opp mot den ovennevnte teorien. Informanten forklarer at det er svært kostnadskrevende å markedsføre seg alene, og at næringen derfor er avhengig av å samarbeide med hverandre om markedsføringen. En større gjennomslagskraft ved å samarbeide blir nevnt av informant 7 som en viktig grunn til å markedsføre seg sammen. Informant 10 har en oppfatning om at destinasjonen ville kommet lenger i sin utvikling dersom de hadde samarbeidet om å markedsføre destinasjonen tidligere. I utvalget påpeker bredden at de er avhengige av å samarbeide om markedsføringen og at det er problematisk alene. Funnene underbygger med dette teorien.

9.1.4 Destinasjonsselskapets rolle

Et organisert samarbeid gjennom et destinasjonsselskap er en fordel for en destinasjon, ettersom destinasjonen da kan ha en felles styringsmekanisme (Miočić et al. 2016, 101). Destinasjonsselskapet har en rekke oppgaver for å sikre utvikling på destinasjonen (Bornhorst et al. 2019, 573). De kan bli sett på som en nettverksholder, og Fjeldstad og Lunnan (2018, 217) forklarer at det kan være en fordel å ha en nettverksholder om arbeidet blir utført i henhold til det gitte mandatet. Flere av informantene fremhever viktigheten av destinasjonsselskapet, og hva et felles styringsorgan har gjort for utviklingen av destinasjonen. Informant 6 beskriver destinasjonsselskapets oppgave som sentral for videre utvikling. Samtidig underbygger informanten teorien ved å forklare at de ville vært nærmere å bli en fullverdig helårsdestinasjon om de hadde hatt et destinasjonsselskap tidligere. Informant 2 forklarer at destinasjonsselskapet er finansiert av næringen. Hadde ikke selskapet hatt en effekt ville ikke næringen ha betalt for tjenesten. Informanten mener dessuten at hadde det ikke vært for det organiserte samarbeide, ville ikke destinasjonen ha den gjennomføringskraften det har i dag. Både informant 5 og 8 er på linje med det informant 6 utdypet, ved at de bekrefter å få større gjennomslagskraft ved å være samlet i et destinasjonsselskap.

Begeistringen for destinasjonselskapsmodellen deles derimot ikke av hele utvalget. Informant 4 forteller at destinasjonen har lagt ned destinasjonsselskapet. Dette fordi samarbeidet mellom næringslivet ble svekket, men informanten ønsker ikke å utdype dette noe nærmere.

9.1.5 Negative faktorer ved samarbeid

Dersom det er uenigheter på destinasjonen vil dette svekke destinasjonen (Wang og Xiang 2007, 83). Bramwell og Sharman (1999, 393-395) påpeker at motstridende interesser og ekskludering vil være negativt for destinasjonen og samarbeidet. Informant 8 forklarer hvordan destinasjonen har slitt med at partene ikke har hatt felles intensjoner rundt utvikling av destinasjonen, og at særskilt grunneier har skilt seg ut med divergerende meninger. Problemstillingen blir også påpekt av informant 2, 3 og 7, der de fremhever grunneierproblematikken som en motstridende interesse. Dette mener informantene har forårsaket at destinasjonen ikke har klart å utvikle seg til sitt potensiale, tidligere. Grunneierproblematikken er et av flere eksempler som blir trukket frem, som underbygger det Wang og Xiang og Bramwell og Sharman forklarte.

Makt-ubalanse på destinasjonen blir påpekt som et problem for samarbeidet, forklarer Informant 10. Tidligere har de mindre aktørene ment at de store aktørene har hatt mer makt. Dette har ført til uenigheter på destinasjonen. Informant 7 forklarer at deres destinasjon har noen store aktører som har mye makt. Dette gjør at mindre aktører ikke får fremmet seg i samme grad. Flere av informantene påpeker at de har flere store aktører på destinasjonen, men opplever ikke noen form for maktulikheter som negativt for destinasjonen. Vi kan forankre det informant 7 og 10 forklarer i teorien. For Bramwell og Sharman (1999, 393-395) og Wang Xiang (2007, 83) forklarer at maktulikheter, der noen bedrifter fremmer seg selv fremfor alliansen, kan være en svekkelse for samarbeidet.

9.2. Antagelse samarbeid

«Vi antar at et godt samarbeid mellom aktørene på destinasjonen kan bidra til videreutvikling av destinasjonen som helårsdestinasjon», er vår antagelse om hvorvidt samarbeid har en betydning på hvordan destinasjonen klarer å videreutvikle seg. I oppgaven har vi opparbeidet oss en god forståelse på at samarbeid er viktig for å klare å bli en helårsdestinasjon. Samtlige informanter har oppgitt det som viktig. Vi kan se for oss en destinasjon der aktørene ikke

samarbeider med hverandre. Da vil det oppstå uenigheter om videre utvikling, noe som kan være negativt. Vi velger derfor å konkludere med at samarbeid mellom aktørene er viktig for en videre utvikling av destinasjonen.

9.3 Analyse Ressurser

Grunnleggende ressurser: De grunnleggende faktorene blir beskrevet nedenfor. Da flere kilder oppga «andre næringer» som en del av infrastrukturen, som beskrevet i teoridelen, er det derfor kun infrastrukturen som blir analysert i vårt arbeid.

9.3.1 Natur og kultur

Destinasjonene som har hensiktsmessige naturomgivelser pleier å bygge sin destinasjon rundt dette (Ritchie og Crouch 2003, 111). Samtidig forklarer Kamfjord (2015, 143) at naturressursene ofte ikke trengs å bearbeides for å skape en turistattraksjon. Den teorien som er presentert samstemmer med det flere informanter forklarer. Informant 3 har bygd opp mye av sin turisme rundt naturproduktet, som kun består av oppmerkede stier og fjell. De har markedsført nærliggende fjell for å tiltrekke flere besøkende til destinasjonen, noe som underbygger Ritchie og Crouch sin teori. Samtlige informanter har laget attraksjoner rundt deres natur for å skape attraksjonsfaktorer. I hvilken grad destinasjonene har bearbeidet produktet er forskjellig, men alle har arbeidet med dette for å få et reiselivsprodukt.

9.3.2 Infrastruktur

Infrastruktur er en av de viktigste støttefaktorene for reiselivet beskriver Ritchie og Crouch (2019, 1057). Det blir betegnet som en av de viktigste faktorene for videreutvikling av destinasjonen (Som et.al. 2020, 82). Dette kan vi knytte direkte opp mot det informant 2 forklarer, som betegner infrastrukturen som «*essensiell*» og som at det er helt avgjørende. En annen informant som belyser infrastrukturens viktighet er informant 7, som forklarer at deres destinasjon aktivt arbeider med utviklingen av infrastrukturen. Der de har utviklet egne ordninger som skal sikre at infrastrukturen blir utviklet i takt med destinasjonen. Destinasjonen til informant 9 har ikke klart å utvikle infrastrukturen i henhold til turistnæringen, og intervjuobjektet mener at dette er en hemning for destinasjonen. Det informantene forteller underbygger Ritchie og Crouch (2019, 1057) og Som et al. (2020, 82), som beskriver infrastrukturen som avgjørende for å støtte og eller begrense destinasjonsutviklingen.

9.3.3 Fellesgoder

Fellesgoder kan ikke være eksklusive for dem som finansierer godene (Troye et al. 2001, iv). Det er ofte problematisk å få alle brukerne til å betale for et gode (Dybedal 2014, 129). Samtidig forklarer Viken (2014, 130) og Dybedal (2014, 134) at fellesgodene er avgjørende for å få turister. Teorien som blir beskrevet om fellesgodene og fellesgodefinansieringen blir bekreftet av informantene. Samtlige informanter forteller at destinasjonen har flere gratispassasjerer som ikke vil betale fellesgodene. Dette er en hemning for destinasjonen beskriver både informant 1, 2, 5, 7, 9 og 10. De mener dette svekker destinasjonen, og at en utvikling av fellesgodene er avgjørende for å forsterke destinasjonen, noe som underbygger teorien til Viken (2014, 130).

9.3.4 Utvikling som en totalitet

Informant 2, 5, 7 og 10 forklarte at deres respektive destinasjoner arbeider med å bygge destinasjonene opp som en totalitet, der de fremhevet at dette var avgjørende for en videre utvikling. Dette beskrev informantene som å bygge et «helhetlig produkt». Informant 9 forklarte at destinasjonen ikke hadde utviklet infrastrukturen i forhold til resten av destinasjonen. Dette er en hemning for destinasjonen ble det forklart. Dette samme forklarte også informant 3. På destinasjonen har de ikke nok parkeringsplasser til alpinanlegget, og således blir dette en flaskehals.. En annen faktor som informant 7 beskriver som avgjørende for destinasjonen er fellesgoder og fellesgodefinansiering. Dette mener informanten ville bidratt til økt utvikling av destinasjonen. Det informantene forklarer kan vi se i sammenheng med teorien. Informantenes opplevelse av viktigheten av å utvikle seg som en totalitet, underbygges av flere teoretikere. Kamfjord (2015, 140) påpeker at de grunnleggende faktorene må være på plass for å sikre en helhetlig utvikling av destinasjonen. Ritchie og Crouch (2019, 1054) påpeker at det er viktig for en destinasjon å være klar over de attraksjonsfaktorene og kjerneressursene destinasjonen besitter. Dersom destinasjonen klarer å utnytte de grunnleggende ressursene kan dette føre til et konkurransefortrinn (Ritchie og Crouch 2003, 110).

9.3.5 Skape nye attraksjonsfaktorer

Lin et al. (2018, 1015) argumenterer for at de grunnleggende faktorene ikke alene genererer kundetilfredshet. De påpeker at dersom de grunnleggende faktorene ikke er til stede, kan dette føre til misfornøyde turister. De ressursene som utnyttes må være ønsket av segmentet, og produktet burde overgå forventningene (Kamfjord 2015, 196). Attraksjonsfaktorene destinasjonen utvikler er de som har størst påvirkning på kundetilfredsheten forklarer Lin, et.

al. (2018, 1015) Informantene har ulike synspunkt på hvilke synspunkt de har på utvikling av nye produkter, men flere av informantene underbygger teorien om viktigheten av attraksjonsfaktorer. Informant 3 oppgir for eksempel at attraksjonsfaktorene har stor påvirkning på om gjestene kommer tilbake til destinasjonen, og forteller at destinasjonen til enhver tid jobber med å skape nye attraksjonsfaktorer. På den andre siden står informant 1 fast ved at destinasjonen har sine attraksjonsfaktorer, og ikke utvikler disse. Dette gjør at Kamfjord sin teori om at produktet burde overgå forventingene til enhver tid blir utfordret. I utvalget er det kun informant 1 som skiller seg ut ved dette spørsmålet. Alle andre forteller at de til enhver tid utvikler nye produkter for å skape flere attraksjonsfaktorer. Dette er med på å bekrefte Lin, et. al. (2018, 1015) sin teori om at attraksjonsfaktorer er viktig for å utvikle destinasjonen og kundetilfredsheten.

9.4. Antagelse Ressurser

«Vi antar at god utnyttelse av destinasjonens ressurser kan bidra til videreutvikling av destinasjonen som helårsdestinasjon», var vår antagelse for ressurser. Vi har opparbeidet oss en god forståelse av hvordan de respektive destinasjonene har bygd seg opp, og hva de prioriterer. De grunnleggende faktorene er viktig når man skal drive destinasjonsutvikling. Noen destinasjoner har allerede bygd opp de grunnleggende faktorene, da de ofte har mye ledig kapasitet i lavsesong. Dette gjør at de ikke trenger å utvikle de grunnleggende faktorene for å tiltrekke flere turister. Derimot har destinasjonene ofte ikke nok attraksjonsfaktorer, noe som gjør at de ikke klarer å få tiltrukket nye turister. Hvor langt hver enkelt destinasjon har kommet i en utvikling av de grunnleggende faktorene og attraksjonsfaktorene er forskjellig. Dette gjør at det er vanskelig å konkludere om antagelsen stemmer. Derimot er man avhengig av å utvikle de som en totalitet i sin utvikling.

9.5 Analyse av merkevarebygging

9.5.1 Merkevarestrategi

Ruiz-Real et al. (2020, 2) beskriver at merkevarebygging handler om å utvikle en merkevarestrategi, som kan gi merkevaren mulighet til å opparbeide seg et image og en sterk posisjonering i markedet. Informant 2 og 7 forteller at en merkevarestrategi for destinasjonen er viktig, da alle skal ha noe å jobbe mot i fellesskap. De sier også at en felles forankret merkevarestrategi bygger identiteten og imaget til destinasjonen over tid. Det blir også nevnt

at fremtiden til en destinasjon avhenger av hvor flinke man er til å planlegge den, og at det grunnleggende ved en merkevarestrategi er å gi økt konkurranseevne til merkevaren (Malachovský og Királová 2015, 395). Den teorien som blir presentert blir forsvart av flere informanter. Viktigheten av at destinasjonenes felles merkevare blir styrket er noe både informant 1, 5, og 6 påpeker. De hevder at det ikke hjelper destinasjonen som en helhet å ha merkenavn som enkeltvis er individuelt sterke, men at de jobber med å få samlet hele destinasjonen under samme merkevare og strategi.

Informant 5 og 6 sine utfordringer med utvikling av sommerproduktet, er et godt eksempel på viktigheten av det Ruiz-Real et al. (2020, 2) forklarer med å ha en felles merkevarestrategi. Informantene forklarer hvordan en sentral aktør på deres respektive destinasjoner ikke har hatt sommerturisme i sin strategi, og at det derfor ikke har blitt like mye fokus på sommer som ønskelig.

9.5.2 Destinasjonsmerkevare

En destinasjonsmerkevare er det som identifiserer og differensierer destinasjonen, eksempelvis en logo eller et navn (Ritchie og Crouch 2003, 165). Det å ha en identifiserbar logo på destinasjonen er noe informant 3 og 4 begrunner som viktig. De mener også det er essensielt å bruke logoen aktivt på destinasjonen, slik at forbrukerne blir kjent med logoen og skaper en relasjon til den. På denne måten kan de på et senere tidspunkt gjenkjenne logoen til destinasjonen. Informant 3 forklarte videre at dersom alle bedriftene på deres destinasjon hadde hatt forskjellige logoer, ville det vært mye vanskeligere å få gjennomslag i markedet. Informanten påpeker at etter at de fikk en felles logo på destinasjonen, har de fått en større kraft i markedet. Balakrishnan et al. (2009, 4) forklarer at en destinasjonsmerkevare er som en paraply, hvor destinasjonen skal samle alle aktørene og produktene på destinasjonen under en felles merkevare. Kotler og Keller (2017, 438) sier også at ved å samle alle aktørene og produktene under én paraply, vil utviklingskostnadene reduseres. Denne teorien bekreftes av svarene til flere av informantene. Informant 2 forteller dessuten at destinasjonen arbeider med å inkludere hele den lokale næringen i sin strategi. Dette er noe informant 4 og 7 også støtter. Videre forklarer informant 7 at de tidligere har samlet hele regionen under ett og samme merkenavn. Informanten sier at de ønsker å markedsføre hele mangfoldet på destinasjonen, og da gjerne gjennom et destinasjonsselskap. Selskapet vil da ha ansvaret for å markedsføre hele destinasjonen og derav redusere de totale kostnadene ved markedsføringen.

9.5.3 Stedsimage

Marques et al. (2021, 2) forklarer stedsimage som noe som hjelper forbrukeren å skille mellom destinasjonene, og det være seg holdninger, oppfatninger og inntrykk til et bestemt sted. Kotler og Keller (2017, 242) forteller at merkeassosiasjoner er det forbrukeren knytter til merkevaren din - det være seg tanker, følelser eller opplevelser. Informant 7 forteller at de har vært bevisst på sitt stedsimage. Fokuset til destinasjonen de siste årene har vært å opprettholde imaget som en bærekraftig destinasjon, med stadig bedre tilrettelegging for miljøturisme på destinasjonen. Informanten forklarer også at deres viktigste markedsføringsoppgave er å bli sett på som en trygg destinasjon for barnefamilier, og ønsker å ha imaget som familiedestinasjon. Informant 2 forklarer hvordan de aktivt har gått inn for å endre sitt stedsimage. Dette har de gjort ved å få frem de differensieringspunktene som appellerer til det ønskede segmentet i kundemassen.

Marques et al. (2021, 1) forklarer at stedsimaget ofte er den mest betydningsfulle faktoren ved valg av reisemål. For en destinasjon som ønsker å tiltrekke seg barnefamilier er det derfor viktig å tenke på hva de markedsfører av destinasjonen.

Informant 5 forklarer at når destinasjonen skal markedsføre seg til barnefamilier, nytter det ikke å promotere bratte bakker og høye fjell, når formålet deres er et besøk i barneområdet. Informanten forteller hvordan de har differensiert merkevarebyggingen bedre om vinteren hvor de får vist at de har bratte fjell, men at de også har barnevennlige områder. Informant 10 sier også at destinasjonen legger vekt på å bli oppfattet som en familiedestinasjon i markedsføringen, selv om de også har bratte bakker som kan minne mer om ekstrem sport.

Informant 3 forteller oss at destinasjonen jobber mye med synliggjøring, og at de er opptatt av å hele tiden minne forbrukerne på merkevaren deres. Om destinasjonen velger å markedsføre alt destinasjonen har å tilby, kan det bli opplevd som vinglete, forklarer informant 5. De har bestemt seg for én aktivitet om vinteren, og én om sommeren, som de ønsker å markedsføre. Intervjuobjektene svar bekrefter langt på vei den presenterte teorien om stedsimage.

9.5.4 Markedsføring av opplevelser

Flere av informantene våre forteller at de ikke markedsfører et produkt, før det er ferdig utviklet på destinasjonen. De ønsker ikke å selge noe som ikke er godt nok utviklet, som da kan føre til at forbrukerne blir skuffet. Torres og Bijmolt (2008, 628) forklarer at verdien i en merkevare ligger i det forbrukeren har opplevd og lært om merkevaren og assosierer det med. Ruiz-Real et al. (2020, 2) forklarer også at opplevelsen på destinasjonen er en viktig del av merkevaren i

form av differensiering og identifikasjon av et merke. Denne teorien forsvarer informant 6 og 3. Den ene informanten (6) forklarer at et fokusområde for destinasjonen er å skape opplevelser som forbrukeren lengter tilbake til. Videre meddeler informant 3 at destinasjonen hele tiden ønsker å utvikle nye produkter. Dette fordi de ønsker å ha noe nytt å tilby hver sesong, og på denne måten få turistene til å komme tilbake. Informanten sier det er viktig å vise forbrukerne at det skjer noe på destinasjonen.

9.5.5 Tidsaspektet ved merkevarebygging

Morgan og Pritchard (2004, 73) forklarer at å bygge en merkevare, samt etablere et positivt omdømme til merkevaren er en prosess som tar lang tid og krever mye tålmodighet. Adcock et al. (1995, 222) bekrefter de samme, når de sier at det å bygge en god merkevare og et navn i markedet kan ta lang tid. Denne teorien blir underbygget av flere informanter. Deriblant informant 3 og 5 som forklarer at merkevarebygging er et langsiktig prosjekt. Informant 5 sier de har jobbet kontinuerlig med merkevaren i 50-60 år for å bygge den opp til det den er i dag. Informant 3 forteller at det tok destinasjonen fire år før de klarte å få en sommermåned til å være den med høyest belegg i løpet av året.

Flere av informantene forteller at når en merkevarestrategi skal utarbeides, planlegger de for mange år fremover. Vi blir fortalt av informant 6 at de måtte forskyve sin strategi da de ikke hadde oppnådd de målene som var satt innen merkevarebyggingen, fordi det viste seg å være en svært tidkrevende prosess å bygge merkevaren. Informant 5, 8 og 10 forklarer at dersom de hadde startet med å bygge merkevaren sin på et tidligere tidspunkt kunne det hjulpet på antall turister på destinasjonen i dag. Det underbygger teorien om at merkevarebygging er en prosess som krever tid og tålmodighet.

9.6 Antagelse merkevarebygging

«Vi antar at merkevarebygging av destinasjon kan bidra til videreutvikling av destinasjon som helårsdestinasjon», var vår antagelse for utvikling av merkevarebygging. Vårt inntrykk, etter å ha intervjuet informantene, er at merkevarebygging rundt lavsesong er veldig sentralt. Det er flere som ser god effekt av dette. Da destinasjonen økte fokuset på å bygge opp lavsesong, økte også belegget generelt på destinasjonene. Derfor kan vi konkludere med at antagelsen stemmer og er viktig for å bygge en helårsdestinasjon.

10.0 Konklusjon

Problemstillingen vi har basert oppgaven på er «*Hvordan kan samarbeid, ressurser og merkevarebygging være hjelpemidler for å bli en helårsdestinasjon?*». Gjennom oppgaven har vi sett på hvordan kriteriene hver for seg har en påvirkning på destinasjonsutviklingen. Å bygge seg en grundig forståelse av samarbeid, ressurser og merkevarebygging var avgjørende for vårt arbeid.

Vi presenterte samarbeid som viktig, der destinasjonen kunne bli mer effektive og redusere kostnader (Bramwell og Sharman 1999, 392). Gjennom våre informanter har vi i større grad fått en forståelse for at et samarbeid er viktig i utviklingen av en destinasjon. Uttalelsen som «*samarbeid er viktigst av alt sammen*» (informant 8) står igjen som et godt bilde på hvor avgjørende denne faktoren er for destinasjonsutvikling.

Ritchie og Crouch (2019, 1054) forklarer at kjerneressursene og attraksjonene er fundamentet for at en turist velger én destinasjon ovenfor en annen. Gjennom oppgaven har vi forstått at det er viktig å bygge opp destinasjonen som en totalitet. Et eksempel er om destinasjonen har flere besøkende enn det infrastrukturen holder til. Dette kan da føre til utfordringer på destinasjonen. Derfor er det viktig å bygge destinasjonen opp som en totalitet, der attraksjonene blir bygget opp med kjerneressursene. Gode strategier og finansieringsordninger er viktig for å løse dette.

Å utvikle en god merkevare tar ofte tid og er utfordrende. Merkevaren må utvikle et positivt image og en sterk posisjon i markedet (Ruiz-Real et al. 2020, 2). Å bygge en merkevare rundt et produkt har vi forstått at er viktig for informantene. En synliggjøring av destinasjonen er avgjørende for å vise produktene sine frem. Merkevarebyggingen tar tid. En av informantene så full effekt etter fire år med strategisk merkevarebygging. Merkevarebygging rundt et produkt i lavsesong fremheves som særdeles gunstig for utviklingen av en destinasjon, da dette jevner ut bølgedalene.

Gjennom denne oppgaven har vi sett at samarbeid, ressurser og merkevarebygging er viktige hjelpemidler for å utvikle en destinasjon. Det vil dessuten være gunstig å bruke disse om hverandre og utvikle destinasjonen som en totalitet.

11.0 Fremtidig fokus

Forskningen har presentert et overordnet blikk på hvordan destinasjonen kan utvikle seg mot å bli en helårsdestinasjon. For fremtidig forskning tror vi det kan være hensiktsmessig å se på hvordan destinasjonen kan anvende hjelpemidlene i praksis. Dette kunne gitt et klarere bilde på hvordan sesongproblematikken kunne vært løst. Samtidig kunne dette gitt en større forståelse for de utfordringene en destinasjon kan stå ovenfor.

Et annet fokus for fremtidig forskning vil kunne være å se på hvordan sommerdestinasjoner arbeider med å utvikle seg, for deretter å trekke paralleller til utviklingen av vinterprodukter. En slik forskning ville gitt tydeligere svar på hva som har gjort at destinasjonene har lyktes med ekspansjonen.

12.0 Kritikk av oppgaven

Oppgavens brede omfang, der vi spesifiserte oss innen tre hjelpemidler som vi mente var vesentlig, gjorde spennvidden stor. Vi kunne derfor ha spisset problemstillingen ytterligere, og dermed fått enda større forståelse rundt en faktor. Grunnet den pågående pandemien har vi beklageligvis ikke fått oppsøkt informantene. Dette kan ha forårsaket at vi kan ha misoppfattet eller gått glipp av viktig informasjon. Når det kommer til kildebruk kunne vi ideelt tenkt oss et enda større grunnlag, som ville kunne gitt en enda grundigere teoretisk forståelse og et enda bedre fundament for undersøkelsen. Tidsaspektet og oppgavens omfang har lagt begrensninger her.

Bibliografi

- Adcock, Dennis, Ray Bradfield, Al Halborg, og Caroline Ross. 1995. *Marketing principles and practice*. Storbritannia : Pitman Publishing .
- Balakrishnan, Melodena Stephens, Ramzi Nekhili, og Clifford. Lewis. 2009. «Destination brand components.» *International Journal of culture, tourism and hospitality research*, 4-25.
- Blindheim, Trond, og Kristen Alberg Ellingsen. 2015. *Regional merkevarebygging*. Bergen: Vigmostad & Bjørge AS.
- Bornhorst, Tom, Lorn Sheehan, og J.R. Brent Ritchie. 2019. «Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives.»

- Tourism Management*, Oktober: 572-589. Funnet 03 06, 2021.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517709001162>.
- Bramwell, Bill, og Angela Sharman. 1999. «COLLABORATION IN LOCAL TOURISM POLICYMAKING .» I *Annals of Tourism Research*, 392-415. Great Britain.
- Campelo, Adriana, Robert Aitken, Maree Thyne, og Juergen. Gnoth. 2014. «Sense of Place: The Importance for Destination Branding.» *Journal of Travel Research*, 154-166.
- César, Camisón, Puig-Denia Alba, Forés Beatriz, Fabra María Eugenia, Muñoz Azahara, og Muñoz Martínez César. 2015. «Business Source Complete (Ebsco).» *The Importance of Internal Resources and Capabilities and Destination Resources to Explain Firm Competitive Position in the Spanish Tourism Industry*. 25 April.
<http://web.a.ebscohost.com.egms.idm.oclc.org/ehost/detail/detail?vid=3&sid=8bdd81d7-6b0a-4db3-bc14-bd511209a4ed%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=116620012&db=bth>.
- Cooke-Davies, Terry. 2002. «The “real” success factors on projects.» *International Journal of Project Management*, 3 April: 190.
- Das, T. K., og Bing-Sheng Teng. 2000. «A Resource-Based Theory of Strategic Alliances .» *Journal of Management*, 31-61.
- Duro, Juan Antonio, og Judith. Turrión-Prats. July . «Tourism seasonality worldwide.» *Tourism Management Perspectives*, 31 2019: 38-53.
- Dybedal, Petter. 2014. «Fellesgoder for turister og reiselivsbedrifter.» I *Turisme fenomen og næring*, av Jens Kr. Jacobsen og Arvid Viken, 128-142. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ferrantea, Mauro, Giovanni L Lo Magnoa, og Stefano. De Cantis. 2018. *Measuring tourism seasonality across European countries*. Palermo: Tourism Management.
- Fjeldstad, Øystein D., og Randi Lunnan. 2018. *Strategi*. Bergen: Vigmostad & Bjørge AS.
- Gomezolja, Doris Omerzel, og Tanja Mihalic b. 2007. «Destination competitiveness— Applying different models, the case of Slovenia.» *Tourism Management*. 12 Mars.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517707000714>.
- Grenness, Tor. 2013. *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Oslo: Cappelen damm akademisk .
- Gripsrud, Geir, Ragnhild Silkoset, og Ulf Henning Olsson. 2016. *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Grossi, Luigi, og Mauro. Mussini. 2021. «Seasonality in tourist flows: Decomposing and testing changes in seasonal concentration.» *Tourism Management*, 1 Juni: 1-12.
- Guzman-Parra, Vanessa, Christina Quintana-Garcia, Carlos Benavides-Velasco, og Jose Roberto. Villa-Oblitas. 2015. *Trends and seasonal variation of tourist demand in Spain: The role of rural tourism*. Malaga: Tourism Management Perspectives .
- Haugland, Svein A. 2007. *Samarbeid, allianser og netttverg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iversen, Nina., og Elin Bolann. 2016. *Skidestinasjoner som merkevare og deres markedstilpasning. Case Destinasjon Myrkdalen*. Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* . Oslo: Cappelen Damm AS.
- Japurta, Arnold, Sanjit Kumar Roy, og Tram-Anh. Pham. 2021. *Relating brand anxiety, brand hatred and obsess: Moderating role of age and brand affection*. Australia: Journal of Retailing and Consumer Services .
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kamfjord, Georg. 2015. *Det helhetlige reislivsproduktet*. Oslo: Fagspesialisten.
- Karlsen, Jan Terje. 2020. *Prosjektledelse*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Kotler, Phillip, og Kevin Lane Keller. 2017. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Koutra, Christina, og Savvina. Karyopouli. 2013. «Cyprus' image—a sun and sea destination—asa detrimental factor to seasonal fluctuations. Exploration into motivational factors for holidaying in Cyprus.» *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28 Oktober: 700-714.
- Krumsvik, Rune Johan. 2015. *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Vigmonstad & Bjørke AS.
- Kularatne, Thamarasi, Clevo Wilson, Boon Lee, og Viet-Ngu. Hoang. 2021. «Tourists' before and after experience valuations: A unique choice experiment with policy implications for the nature-based tourism industry.» *Economic Analysis and Policy*, 14 Januar: 529-543.
- Lin, Zhibin , Ilias Vlachos, og Joseph Ollier . 2018. «Prioritizing destination attributes for optimal resource allocation: a study of Chinese tourists visiting Britain.» I *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 1013-1026. *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
- Malachovský, Andrej, og Alžbeta. Királová. 2015. «Invigorating the Destination's Marketing Strategy? (The Case of Slovakia).» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 393-400.
- Marques, Catarina, Rui Vinhas da Silva, og Stanislava Antova. 2021. *Image, satisfaction, destination and product post-visit behaviours: How do they relate in emerging destinations?* . Lisboa: Tourism Management .
- Miočić, Božena Krce, Mili Razović, og Tomislav Klarin. 2016. «MANAGEMENT OF SUSTAINABLE TOURISM DESTINATION THROUGH STAKEHOLDER COOPERATION*.» *Management: Journal of Contemporary Management Issues*. , Desember: 99-120.
- Morgan, Nigel, og Annette. Pritchard. 2004. *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Cardiff: Elviesier Ltd.
- Næss, Marius Warg. 2012. «Cooperative Pastoral Production: Reconceptualizing the Relationship between Pastoral Labor and Production.» *American Anthropologist*., Juni: 309-321.
- Nygaard, Vivi. 2020. *Din tekstforfatter*. 04 10. <https://dintekstforfatter.no/transkribere-intervju/>.
- Paulino, Isabel, Sergi Lozano, og Lluís. Prats. 2021. «Identifying tourism destinations from tourists' travel patterns.» *Journal of Destination Marketing & Management*, 21 Mars: 1-13.
- Richins, Harold, og John S. Hull. 2016. *Mountain tourism* . Oxfordshire : CAB International.
- Ritchie, J.r. Brent, og Geoffrey i. Crouch. 2019. «Revista de Administração Pública.» *Scielo*. Oktober. https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000500003&script=sci_arttext.
- Ritchie, Brent, og Geoffrey I. Crouch. 2003. *The Competitive Destination* . USA: CABI Publishing .
- Ruiz-Real, Jose Luis, Juan Uribe-Toril, og Juan Carlos. Gazquez-Abad. 2020. *Journal of Destination Marketing & Management*. 4 Januar. Funnet Februar 2, 2021. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2212571X20300755?token=4ABE734F98CAFC294C35E45D92BA4932E0BCAFB204CD63D8A443C08D3B24F75B8C6996BAA806411C32C1EADED7A17CAC>.

- Sørensen, Flemming, og Jens Friis. Jensen. 2015. «Value creation and knowledge development in tourism experience encounters.» *Tourism Management*, 1 Februar: 336-346.
- Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder*. Bergen: Vigmostad & Bjørke As.
- Skyttermoen, Torgeir, og Anne Live. Vaagaasar. 2015. *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Som, Jhilik, Sandeep Chatterjee, og Dr. Paramita Suklabaidya. 2020. «Stakeholders' Perspective on Tourism Infrastructure at Khajuraho Dance Festival.» *Global Journal of Enterprise Information System*, 82-90.
- Teoh, Mark WeiYii, Ying Wang, og Anna. Kwek. 2021. «Conceptualising co-created transformative tourism experiences: A systematic narrative review.» *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 1 Juni: 176-189.
- Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Torres, Anna, og Tammo H.A. Bijmolt. 2008. *Assessing brand image through communalities and asymmetries in brand-to-attribute and attribute-to-brand associations*. Nederland : Science Direct.
- Troye, Sigurd V., Ole Skalpe, og Eivind Farstad . 2001. *FINANSIERINGSSYSTEM FOR DEKNING AV FELLESGODER I REISELIVET*. SNF-RAPPORT, Bergen: STIFTELSEN FOR SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING.
- Viken, Arvid. 2016. *Turisme - destinasjonsutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag .
- Wang, Youcheng, og Zheng Xiang. 2007. «Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing.» *Journal of Travel Research*, 75-85.
- Xu, Yang, Jingyan Li, Alexander Belyib, og Sangwon Park. 2021. «Characterizing destination networks through mobility traces of international tourists — A case study using a nationwide mobile positioning dataset.» *Tourism Management*, 01 Februar: 20.

Vedlegg

Intervjuguide:

<i>Tema:</i>	<i>Spørsmål</i>
<i>Intervjuobjekt:</i>	<i>Navn:</i> <i>Stilling:</i>
Forklare de etiske hensynene vi må ta: - Formalitet	- Kan trekke seg hele veien. Anonymisert og vil bli referert som informant X. Intervjuet vil være på opptak, dette for å transkribere. Opptaket vil bli slettet etter oppgaven er levert. Da starter vi opptaket:
<u>Oppvarming:</u>	1- Hvilken posisjon har du i destinasjon X?
<u>Hoveddel:</u>	2- Har deres destinasjon store sesongvariasjoner? Hvor store besøkstall har dere på vintersesongen kontra sommersesongen? 3- Ønsker deres destinasjon å oppnå helårsturisme?
Samarbeid:	4. Hvordan er samarbeidet på destinasjonen i dag? 5. Har dere i dag et velorganisert samarbeid gjennom Destinasjonsselskapet? 6. Hvordan opplever du at faktoren «samarbeid» er viktig for å utvikle dere som destinasjon? - Eksempelvis, samarbeidet mellom kommune, lokale bedrifter og lokalbefolkning. 7. Har samarbeid mellom de ulike aktørene bidratt til en videreutvikling av destinasjon? Og ser du samarbeid som et viktig moment for å utvikle dere videre mot en helårsdestinasjon? (skaffe flere besøkende) 8. Kan du forklare litt om hvordan samarbeid kan føre til økt turisme eventuelt redusert turisme på «lavsasjon»

	<p>9. Har dere sett noen negativ effekt av samarbeid på destinasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motstridende interesser - Ekskludering <p>10. Hva kunne destinasjonen gjort bedre/annerledes med samarbeidet? Tror du dette kunne forsterket destinasjonen ytterligere?</p>
Merkevarebygging:	<p>4. Har dere i dag en merkevarestrategi som skal utvikle dere til å bli en helårsdestinasjon?</p> <p>5. Hva er målet med merkevarebyggingen?</p> <p>6. Hva er dine tanker rundt merkevarebygging for å oppnå en helårsdestinasjon?</p> <p>7. Hvordan arbeider destinasjonen med å bygge sin merkevare over som en helårsdestinasjon?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Merkeassosiasjoner, Merkeimage <p>8. Har dere sett en effekt av arbeidet med merkevarebygging? Anser du det som essensielt å arbeide med merkevarebygging for å oppnå en helårsdestinasjon?</p> <p>9. Hva kunne destinasjonen gjort bedre annerledes med merkevarebyggingen? Tror du dette kunne økt antall besøkende?</p>
Ressurser:	<p>10. Hvordan arbeider dere med å utvikle produktet deres i dag?</p> <p>11.</p> <p>Kan du fortelle om hvordan infrastrukturen er viktig/uviktig for å utvikle destinasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jobber dere aktivt med infrastrukturen? <p>Kan du fortelle om hvordan Fellesgoder er viktig for å utvikle destinasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jobber dere aktivt med Fellesgodene? <p>Kan du fortelle om hvordan Andre næringer er viktig for å utvikle destinasjonen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jobber dere aktivt med Andre næringer? <p>Kan du fortelle litt om investeringsviljen på destinasjonen?</p>

	<p>Kan du fortelle litt om betydningen av å ha riktig kompetanse på destinasjonen?</p> <p>12. Er det vanskelig å utvikle de «riktige» ressursene uten at det går på bekostning av det eksisterende produktet.</p> <p>13. Ser du det som nødvendig å utvikle nye eller videreutvikle eksisterende attraksjonsfaktorer for å oppnå en helårsdestinasjon eller er ikke dette nødvendig for å skape en helårsdestinasjon?</p> <p>14. Hvordan ser du utvikling av attraksjonsfaktorer som viktig for å utvikle en vinterdestinasjon?</p> <p>15. Hva kunne destinasjonen gjort annerledes ved oppbyggingen av det eksisterende produktet? Tror du dette kunne ha ført til at dere i dag hadde hatt en helårsdestinasjon.</p>
<i>Avslutning</i>	<p>16. Takk for godt intervju – Sende oppgaven – Om du ønsker å trekke deg, si ifra.</p>