



Øyvind Rusten
Anne Mjølva Trøen

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Destinasjon Lom

Hva kan gjøres for å utvikle destinasjonens konkurransekraft?

Foto: Jarle Wæhler (Nasjonale Turistveger/Statens Vegvesen)

RLS3695 Bacheloroppgave i Reiselivsledelse

Utleveringsdato:
08.01.13

Innleveringsdato:
06.06.13

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket.

Innholdsliste

FORORD	III
SAMMENDRAG.....	IV
1. PRESENTASJON AV OPPGAVEN	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 PRESENTASJON AV STUDIEOBJEKTET.....	2
1.3 KONKRETISERING AV PROBLEMSTILLING	3
1.4 OPPGAVENS AVGRENSNING.....	4
2.0 TEORETISK FORANKRING	6
2.1 KOMPARATIVE OG KOMPETITIVE FORTRINN	6
2.2 ORGANISERING AV DESTINASJONEN	7
2.3 HÅNDTERING AV RESSURSER	10
2.4 UTFORDRINGER OG MULIGHETER I SMÅ, REGIONALE ØKONOMIER	13
2.5 NETTVERKS- OG RELASJONSBASERT REISELIV	14
2.5.1 <i>Symmetriske og assymetriske relasjoner</i>	14
2.5.2 <i>Vertikale og horisontale forretningsrelasjoner</i>	15
2.5.3 <i>Infrastrukturelle relasjoner</i>	16
2.6 OPPSUMMERING	16
3. METODE.....	19
3.1 DESIGN.....	19
3.2 VALG AV METODE OG ANALYSEVERKTØY	19
3.3 INNSAMLING AV DATA	20
3.4 INTERVJUGUIDEN	21
3.4.1 VÅR INTERVJUGUIDE.....	23
3.5 UTVALGET	23
3.5.1 <i>Presentasjon av utvalget</i>	24
4.0 PRESENTASJON AV INNSAMLET DATAMATERIALE.....	27
4.1 GENERELT OM REISELIVET I LOM	27
4.2 OM FREMTIDEN FOR LOM SOM DESTINASJON	28
4.3 OM SAMARBEID SOM VIRKEMIDDEL I DESTINASJONSUTVIKLINGEN	29
4.4 OM DESTINASJONSSKAPETS ROLLE OG EKSISTERENDE SAMARBEID	30
4.5 OM EKSISTERENDE SAMARBEID PÅ DESTINASJONEN	32
4.6 OM POTENSIELLE UTVIKLINGSMULIGHETER	33
4.7 FEILKILDER	35
5.0 RESULTAT OG FUNN.....	36
5.1 REISELIVET I LOM – I DAG OG I MORGEN	36

5.2 SAMARBEID SOM VIRKEMIDDEL I ØKNING AV KONKURRANSEKRAFT	39
5.3 POTENSIALER FOR UTVIKLING AV KONKURRANSEKRAFT	40
6.1 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	44
REFERANSELISTE.....	48
VEDLEGG	52
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	52

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende oppgave ved bachelorstudiet i reiselivsledelse ved Handelshøyskolen BI i Trondheim. Oppgaven tar for seg reisemålet Lom, og hvordan ulike tiltak kan føre til en styrkning av destinasjonens konkurransekraft.

Grunnen til at vi valgte å skrive om destinasjonsledelse i vår bacheloroppgave er at vi synes dette er et interessant tema. Destinasjonen Lom har et rikt historisk, kulturelt og naturbasert grunnlag, og fremstod som et spennende reisemål å undersøke nærmere. Gjennom disse tre årene ved BI Trondheim har vi fått et stadig klarere inntrykk av hvor viktig det er for en destinasjon å kunne tilby et attraktivt, velfungerende og helhetlig produkt, og gjennom denne oppgaven ønsket vi å undersøke hvordan samarbeid brukes som et virkemiddel i reisemålsutviklingen i Lom, og hvordan destinasjonen kan videreutvikles i fremtiden.

Avslutningsvis ønsker vi å rette en stor takk til alle som har hjulpet oss gjennom prosessen. Veileder Arve Pettersen har gjennom konstruktiv kritikk og gode råd gitt oss en alle tiders forutsetning for å gjennomføre en god bacheloroppgave. Videre vil vi takke bibliotekar Anne Brit Løland for god hjelp og veiledning i oppgaveskrivingen. Svein Terje Garmo i Jotunheimen Reiseliv ga oss en meget grundig innføring i destinasjonens struktur og handlingsmønster, en informasjon vi ikke kunne vært foruten. Vi ønsker også å takke samtlige av respondentene som tok seg tid til å la seg intervju, og som med gode og konkrete svar hjalp oss med å kunne fullføre denne oppgaven.

Trondheim 04/06/2013

Sammendrag

Gjennom denne oppgaven har vi undersøkt hvordan destinasjonen Lom fungerer per dags dato, og videre forsøkt å kartlegge hvor de ulike reiselivsaktørene selv mener potensialet for videreutvikling ligger. Som et utgangspunkt for vår oppgave valgte vi følgende problemstilling:

Hva kan gjøres for å øke destinasjonens konkurransekraft?

I innledningen av oppgaven presenterer vi destinasjonen Lom, og et utvalg av de ulike attraksjonene, aktivitetene, restaurantene og overnattingsbedriftene som skaper reiselivsproduktet. Videre presenterer vi momenter fra de nasjonale og fylkeskommunale reiselivsstrategiene, da disse inneholder forslag om en endring i organisering som kan få stor betydning for reiselivet i Lom. I likhet med en stor del av vårt teoretiske fundament beskriver de to reiselivsstrategiene samarbeid som et premiss i destinasjonsutviklingen, og av denne grunn har vi valgt å legge ekstra vekt på hvordan samarbeid kan fungere som et virkemiddel også i Lom.

Innledningsvis i teoridelen presenteres destinasjonsutviklingsteori av Brent Ritchie og Geoffrey Crouch som baseres på hvordan et reisemål best mulig kan benytte seg av sine foreliggende ressurser. Videre presenteres teori om hvilken rolle et destinasjonsselskap spiller på et reisemål, og på hvilken måte det eksisterer et avhengighetsforhold mellom destinasjonens ulike aktører.

Avslutningsvis i teoridelen ser vi på hvordan dette avhengighetsforholdet kan føre til en bedre håndtering av destinasjonens foreliggende ressurser, og hvordan en destinasjon tuftet på relasjoner og nettverk kan styrke konkurransekraften.

Deretter startet jobben med å overføre teori til empiri, og her valgte vi en eksplorativ tilnærming i vår undersøkelse av studieobjektet. Bakgrunnen for dette valget er at vi ikke hadde noen inngående kjennskap til reiselivet i Lom på forhånd, og formålet med intervjuprosessen i denne oppgaven var i hovedsak å forstå og tolke de ulike aktørenes holdninger. Videre valgte vi et kvalitativt forskningsinstrument i form av individuelle dybdeintervju med et utvalg av destinasjonens reiselivsaktører. Til disse intervjuene ble en intervjuguide

utarbeidet for å skape en viss konsistens i intervjustrukturene og for å sikre at det teoretiske fundamentet ble overført til den metodiske og empiriske delen.

Intervjuene med destinasjonens aktører viste at disse hadde en svært konsis forståelse av hva reisemålet og merkevaren Lom er, både hva styrker og svakheter angår. Majoriteten av respondentene hadde klare tanker om hva som kunne gjøres for å forbedre destinasjonens konkurransekraft i fremtiden, og var samtidig klare på at samarbeid mellom aktørene ville være en viktig forutsetning for måloppnåelse. Flere av aktørene trakk imidlertid frem den pågående debatten rundt organisering av destinasjonsselskap som et usikkerhetsmoment som i stor grad kunne være hindrende for utviklingen.

Etter å ha analysert respondentenes uttalelser påbegynte vi prosessen med å konkludere våre viktigste funn og å utarbeide anbefalinger på bakgrunn av aktørenes holdninger og tanker. En av våre viktigste konklusjoner og anbefalinger er at man snarest bør få en avklaring rundt reisemålets fremtidige organisering, da dagens situasjon fungerer hindrende for utvikling av konkurransekraft. På en annen side legger respondentenes holdninger og handlinger knyttet til samarbeid et sterkt fundament, og dette virkemiddelet bør brukes enda mer aktivt i fremtiden. Blant annet kan man med samarbeid som forutsetning klare å utvide besøksseasonen, bruke de foreliggende ressursene mer effektivt og på denne måten utvikle et enda sterkere reiselivsprodukt.

1. Presentasjon av oppgaven

1.1 Bakgrunn for oppgaven

De første turistene som kom til Norge på midten av 1800-tallet søkte det naturlige, det uraffinerte og det ville. Vårt land har siden den gang utviklet et omfattende reiselivstilbud, og næringen har etter hvert fått svært mange bein å stå på. I denne oppgaven har vi fokusert på destinasjonsledelse, og hvordan man kan utvikle et reisemål på bakgrunn av de ressursene som foreligger. Studieobjektet vi har valgt er kommunen Lom. Denne kommunen utgjør over halvparten av Jotunheimen nasjonalpark, som har fungert som inspirasjon for kunstnere, forfattere og komponister siden den nasjonalromantiske perioden, og Lom er samtidig med på å representere det uraffinerte, ville og det naturlige i norske reiseliv. I en stadig mer urban hverdag søker turister fortsatt det naturlige på sine reiser, noe som hvert år tiltrekker titusenvise (Statistikknett 2013) av både norske og utenlandske besøkende til Lom.

Reiselivet i Norge er på vei til å gjennomføre en relativt drastisk endring av organisasjonsstruktur - en endring som kan komme til å få stor betydning for Lom som turistdestinasjon. I den nasjonale reiselivsstrategien Destinasjon Norge presenteres en strukturendring hvis fremste formål er å «bidra til å tydeliggjøre reisemålsselskapenes arbeidsoppgaver og ansvarsfordeling» (Nærings- og handelsdepartementet 2012, 45). Dette vil innebære en reduksjon i antall destinasjonsselskaper, en prosess som skal være gjennomført innen utgangen av 2017. Denne prosessen har fra fylkeskommunalt hold pågått også gjennom forrige strategiperiode, og man har redusert antall destinasjonsselskaper til seks. Innen utgangen av gjeldende strategiperiode skal dette antallet reduseres videre til fire, hvilket trolig vil innebære et felles destinasjonsselskap for Nord-Gudbrandsdalen (Oppland fylkeskommune 2013, 10). En debatt foregår nå i Lom om hvilken posisjon destinasjonen skal ta i en sammenslåelse, og om dette i det hele tatt er ønskelig.

Et annet tiltak destinasjonen vil måtte forholde seg til er regjeringens ønske om at hele landets reiselivsnæring skal være organisert gjennom sine respektive landsdelsselskaper, hvis hovedoppgave vil være overordnet internasjonal og nasjonal markedsføring (Nærings- og handelsdepartementet 2012, 45-49).

Oppland fylkeskommune initierte i 2008 markedssamarbeidet FjellNorge (Oppland fylkeskommune 2013 11). I februar 2013 hadde prosjektgruppen som skal lede arbeidet med å etablere FjellNorge som landsdelsselskap sitt første møte, og i denne gruppen var deler av fjellområdene i Oppland, Sør-Trøndelag, Buskerud, Hedmark og Telemark representert (Regjeringen 2013). Lom har ikke tidligere hatt et landsdelsselskap som paraplyorganisasjon, og må nå ta stilling til hvordan dette skal håndteres.

Reisemålet Lom er inne i en periode hvor man må ta stilling til en rekke spørsmål som kan bli av stor betydning for destinasjonens fremtid. Disse forutsetningene og destinasjonens eksisterende ressurser gjør samtidig Lom til et interessant studieobjekt for vårt tema.

1.2 Presentasjon av studieobjektet

Seks av Nord-Europas ti høyeste fjell, deriblant Galdhøpiggen, det høyeste, ligger i Lom (Fjellvett 2013), og hele 90 % av kommunens areal ligger over 900 meter over havet (VisitNorway 2013). Disse geografiske forutsetningene gjør at naturen fremstår som et åpenbart fortrinn i Lom sin reiselivsnæring. Lom har norgesrekorden for minst nedbør på ett år, da kun 130 mm falt i 1911 (Store Norske Leksikon 2009). Dette kombinert med sin høye beliggenhet og alpine topografi gjør at forholdene ikke ligger til rette for at Lom kan bli noen jordbrukskommune i stort omfang. I motsetning til nabokommunene Vågå og Skjåk har Lom ei heller utbygd vannkraft, og er i stor grad avhengig av reiselivsnæringen. Enten direkte eller indirekte er de fleste sysselsatte i kommunen Lom involvert i reiselivet.

Helt siden nasjonalromantikken har området vært et yndet turistmål, etter å ha fungert som inspirasjon for flere norske litterære verk, deriblant i en rekke av Knut Hamsun sine, som selv hevdet han ble født i Hamsunstugu i Lom (VisitJotunheimen 2013). I tillegg er området beskrevet av Aasmund Olavsson Vinje, som også var med på å navngi fjellområdet Jotunheimen (VisitNorway 2013). Fossbergom er kommunesenteret i Lom, og dette tettstedet ble i 2008 en av totalt fem nasjonalparklandsbyer i Norge (Direktoratet for naturforvaltning 2013), grunnet sin arkitektur og atmosfære. Destinasjonens besøkende utgjør i stor grad

turister vandrende i fjellet, men Lom har også høy gjennomkjøring av turistbusser som besøker kommunens fremste menneskeskapte attraksjon; den nesten 900 år gamle Lom stavkirke. I tillegg til kirken finnes flere museer, der friluftsmuseet Presthaugen, Norsk Fjellmuseum og Fossheim Steinsenter er de mest fremtredende. Videre har mange av destinasjonens spisesteder etter hvert blitt kjent som eksponenter for høy matkvalitet og tradisjonsrik norsk mat, noe som også har bidratt til å tiltrekke turister til reisemålet. På destinasjonen eksisterer det en rekke familieeide overnattingsbedrifter, hvor Fossheim turisthotell trolig er det mest kjente.

Beliggende fem timer fra både Oslo og Trondheim er den fysiske tilgjengeligheten en av Lom sine fremste utfordringer, men etter å ha vært en turistdestinasjon i flere tiår, fremstår imidlertid kommunens infrastruktur som både tilpasset og velutviklet. Tjenester og varer som tilbys finnes i mangfold, og kommunen tilbyr i tillegg mange parkeringsplasser, effektiv søppelhåndtering og et offentlig toalett.

Jotunheimen kan defineres som en rundreisedestinasjon i likhet med mange andre destinasjoner i Norge, og er i høy grad en internasjonal reiselivsdestinasjon. Lom hadde i fjor totalt 152 665 kommersielle overnattinger, hvilket representerte en oppgang på 12,2 % prosent fra 2011. Lom hadde 2600 overnattinger i perioden januar-mars i 2013. Sammenlignet med samme periode i 2012, har antall overnattinger hatt en nedgang på 16,8 % (Statistikknett 2013).

1.3 Konkretisering av problemstilling

Hva kan gjøres for å utvikle destinasjonens konkurransekraft?

Vi mener det er interessant å undersøke hvordan destinasjonen kan bli mer konkurransedyktig på bakgrunn av de ulike aktørenes perspektiv på destinasjonsutvikling. I likhet med en stor del av destinasjonsutviklingsteorien er et av hovedtemaene i begge reiselivsstrategiene samarbeid som et premiss for en destinasjons konkurransekraft, og av denne grunn har vi valgt å vie økt oppmerksomhet til aktørsamarbeid som en faktor i utviklingen.

Reiselivslitteraturen har de siste tjue årene viet samarbeid stadig større oppmerksomhet, og for at Lom skal kunne utvikle seg som destinasjon fremstår

det som viktig at de forskjellige aktørene i størst mulig grad drar i samme retning. Foruten å undersøke respondentenes generelle holdninger til utviklingen av destinasjonen Lom, vil vi derfor vie spesiell oppmerksomhet til samarbeid som virkemiddel i denne prosessen.

Vår studie har en eksplorativ tilnærming til vår problemstilling, hvor vi gjennomfører en undersøkelse om et fenomen vi i utgangspunktet har lite kjennskap til, hvis fremste formål er å utforske temaet nærmere (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 39). Vi har tatt utgangspunkt i en rekke teoretiske perspektiver på hvordan en destinasjon kan utvikle sin konkurransekraft, og hvordan aktørsamarbeid kan være et virkemiddel i denne prosessen. Som de fleste andre destinasjoner består Lom av en samling bedrifter, organisasjoner og grupper forsøkt koordinert i en enhet, men som til syvende og sist er drevet av egne interesser (Ritchie og Crouch 2011, 97). Stående alene er imidlertid mulighetene for å realisere sine planer mindre, og flere forfattere argumenterer for at suksess som destinasjon vil oppstå om man samler den kunnskap, ekspertise og kapital som foreligger.

I stedet for å se hverandres bedrifter som hindringer og konkurrenter, må dagens reiselivsbedrifter dra nytte av kunnskapen og ressursene andre aktører kan tilby, og i større grad vende konkurranseholdningen mot andre destinasjoner. Gjennom denne oppgaven ønsker vi derfor å undersøke hvordan Lom kan øke sin konkurransekraft, med aktørsamarbeid som virkemiddel.

Problemstillingen; hva kan gjøres for å utvikle destinasjonens konkurransekraft? utgjør en positiv innfallsvinkel, som fremfor og i hovedsak å ta for seg de problemer og utfordringer som kan hindre utviklingen av destinasjonen, fokuserer på de mulighetene som eksisterer i en destinasjon som fremdeles ikke har nådd sitt potensiale.

1.4 Oppgavens avgrensning

En rekke faktorer er med på å avgjøre en destinasjons suksess. Det globale makromiljøet er avgjørende for de fleste destinasjoner, og hendelser i én del av verden kan være av stor betydning for tilstrømmingen av turister til en helt annen

del. Faktorer fra en destinasjons makroomgivelser som er av påvirkende art består også i reiselivet av de økonomiske, teknologiske, miljømessige, politiske og legale, sosiokulturelle og demografiske forholdene som til enhver tid former omgivelsene (Ritchie og Crouch 2011, 64). Destinasjoner må agere i tråd med de ulike utviklingene i makroomgivelsene, men på grunn av at disse faktorene ikke direkte kan håndteres av den enkeltstående destinasjon, har vi valgt å fokusere på destinasjonens mikroomgivelser, uten å ta videre hensyn til endringer i makromiljøet foruten de presenterte reiselivsstrategiene.

Lom sin alpine topografi og ugjestmilde naturlige forutsetninger på vinterstid, kombinert med svak tilgjengelighet og omfattende landskapsvern gjør at forutsetningene trolig ikke er tilstede for å utvikle Lom til å bli en helårsdestinasjon i nærmeste fremtid. Dette innebærer ikke at Lom overhodet ikke har noen mulighet til å bli en helårsdestinasjon, men på grunn av utfordringene presentert har vi i stedet valgt å fokusere på potensialet for utvikling av destinasjonens høysesong og skuldresesonger.

2.0 Teoretisk forankring

I denne delen av oppgaven tar vi utgangspunkt i teori fra destinasjonsledelsesfaget presentert av Brent Ritchie og Geoffrey Crouch (2011) om hvordan destinasjoner best kan organiseres for å tiltrekke flere besøkende og skape flere gjestedøgn gjennom økt konkurransekraft. Destinasjonsledelseslitteraturen legger i stadig større grad vekt på aktørsamarbeid som et virkemiddel i denne utviklingen, og gjennom dette teorikapittelet presenterer vi en rekke perspektiver på hvordan en destinasjons konkurransekraft kan forbedres, med økt oppmerksomhet viet til aktørsamarbeid som virkemiddel.

2.1 Komparative og kompetitive fortrinn

Til å begynne med vil vi presentere teorier fra fagboken i destinasjonsledelse (Ritchie og Crouch 2011) om destinasjonens konkurransedyktighet.

En destinasjons mikroomgivelser består av dens reiselivsbedrifter, leverandører, mellommenn i markedsføring, kunder, støttenæringer, administrerende destinasjonsorgan, publikum, konkurrerende destinasjoner samt Lom sine aktørers fremgangsmåte og handlingsmønster (Ritchie og Crouch 2011, 97-108). I motsetning til makroomgivelsene presentert i avgrensningen, har aktørene i en destinasjon mulighet til å påvirke og forme sine egne mikroomgivelser, og på grunn av dette er denne tilnærming både interessant og håndterbar. Lom kommune skiller seg som alle andre destinasjoner fra tradisjonelle bedrifter ved at det her ikke er snakk om noen legal, manifestert enhet, men snarere en geografisk enhet som ikke følger noen klar forretningsmessig modell (Ritchie og Crouch, 2011, 96). En destinasjon vil alltid være mindre håndterbar enn en tradisjonell bedrift grunnet begrensede handlingsrom og dens kompleksitet. Med disse forutsetningene ønsker vi å undersøke hvordan Lom likevel kan skape større konkurransekraft, da fortrinnsvis gjennom å koordinere de ulike aktørers interesser.

Enhver destinasjons konkurransedyktighet i markedet for feriereisende hviler på dens komparative og kompetitive fortrinn. Ritchie og Crouch (2011, 20) definerer de komparative fortrinnene som menneskelige, fysiske, informative, historiske og

kulturelle og økonomiske ressurser, i tillegg til størrelsen på destinasjonens økonomi samt infrastruktur. Lom som destinasjon kan i tillegg til sine fremtredende naturbaserte ressurser nyte godt av flere historiske monument og et omfattende kulturelt grunnlag.

Skillet mellom en destinasjons komparative og kompetitive fortrinn forklares i Ritchie og Crouch (2011, 23), der det slås fast at en destinasjons komparative fortrinn omfatter ressursene som til enhver tid ligger tilgjengelig, mens de kompetitive fortrinnene består i en destinasjons evne til å håndtere disse ressursene effektivt i et langtidsperspektiv. I Lom sine mikromgivelser vil det for å oppnå suksess være viktig å organisere slik at man får utnyttet de ressursene som foreligger, og her ligger en av kommunens fremste utfordringer innen reiselivet. Det finnes flere eksempler på destinasjoner med begrensede komparative fortrinn som har prestert godt, akkurat som det finnes eksempler på destinasjoner med betydelige fysiske, historiske og kulturelle ressurser som har feilet i sin destinasjonsutvikling (Ritchie og Crouch 2011, 98-99). Et spørsmål som vil stå sentralt i vår oppgave er hvordan Lom i enda større grad kan bruke sine komparative fortrinn til å utvikle sin konkurransekraft.

2.2 Organisering av destinasjonen

I tillegg til destinasjonens komparative og kompetitive fortrinn, er det også viktig å se nærmere på hvordan destinasjonen er organisert, og forholdet mellom reiselivsaktørene og destinasjonsselskapet på destinasjonen. Ett av mange paradigmeskifter reiselivet har gjennomgått de siste tjue årene er den økte oppmerksomheten viet til bedriftssamarbeid, og i de følgende delkapitlene setter vi lys på hvordan en slik organisering kan løse problemer som den enkeltstående aktør på egenhånd ikke har mulighet til, og slik skape et mer konkurransedyktig turistmål.

I hvilken grad aktørsamarbeid kan brukes som et virkemiddel i destinasjonsutviklingen avhenger i stor grad av forholdet mellom destinasjonen og destinasjonsselskapet, ettersom selskapets hovedoppgave er å formidle destinasjonen som en helhet ut til det nasjonale og internasjonale publikum. Jørgen Elbe (2002, 32) argumenterer for at det mellom aktørene på en destinasjon

eksisterer et avhengighetsforhold, og at det med dette skapes et naturlig grunnlag for ulike aktører å utvikle relasjoner. Den aktøren som knytter sammen alle leddene i et reiselivsprodukt er turistorganisasjonen, og i Loms tilfelle vil dette være destinasjonsselskapet Jotunheimen Reiseliv.

I organiseringen av Lom sine historiske, kulturelle og naturbaserte ressurser vil denne bedriften stå sentralt, hvis oppgaver er, gjennom et økonomisk fellesskap, å ivareta og utvikle grunnleggende oppgaver i reiselivet, drive produktutvikling, produktorganisering, markedsføring og salg av reiselivstjenester i tillegg til å yte service ovenfor aksjeeierne (Visit Jotunheimen 2013). Som destinasjonsbedrift har Jotunheimen Reiseliv imidlertid begrenset makt sammenlignet med en tradisjonell bedrift, og har kun mulighet til å påvirke, assistere og koordinere, hvor en bedrift både styrer, dirigerer og kontrollerer (Ritchie og Crouch 2011, 96). Hvilke implikasjoner gir dette for koordineringen av destinasjonen Lom? I praksis medfører dette at destinasjonsselskapet kan være med på å tilrettelegge for utvikling, men det er de forskjellige aktørene som sammen må finne en utviklingsformel som de selv er tilfreds med. På grunn av dette vil Jotunheimen Reiseliv i hovedsak bli et hjelpe- og virkemiddel, da det alltid er de forskjellige bedriftene i destinasjonens mikroomgivelser som sitter med siste ord. Et spørsmål vi imidlertid ønsker svar på er hvordan aktørene selv mener Jotunheimen Reiseliv kan organisere reiselivet for å skape større konkurransekraft.

Elbe (2002, 28) skriver at selve turistproduktets karakter, som regel, krever et flertall komplimenterende leverandører. I tillegg til et avhengighetsforhold mellom aktørene og destinasjonsselskapet, kan en koalisjon mellom komplimenterende og konkurrerende aktører styrke destinasjonens konkurransekraft. Lom, som andre destinasjoner, består av et mangfold bedrifter, organisasjoner og grupper forsøkt koordinert i en enhet, men som til syvende og sist er drevet av sine egne interesser (Ritchie og Crouch 2011, 97). Om vi ser dette opp imot økning av konkurransekraft, vil utfordringen da bli å koordinere de forskjellige aktørenes egeninteresser på en slik måte at de korrelerer med destinasjonen som enhet sine interesser. Jotunheimen Reiselivs trolig fremste oppgave vil da bli å fremme interaksjon, kommunikasjon, samarbeid og en felles visjon om hvor destinasjonen ønsker å bevege seg (Ritchie og Crouch 2011, 97). Følgelig vil det være av stor betydning at de ulike aktørene i Lom ikke oppfatter

kostnadene knyttet til samarbeid som større enn fordelene, da dette vil resultere i svak organisering, fiendtlighet og lav funksjonalitet (Ritchie og Crouch 2011, 97). Disse forutsetningene er også gjeldende i Lom, og med disse liggende til grunn ønsker vi å undersøke hvordan konkurransekraften kan styrkes ytterligere.

En destinasjons mikroomgivelser vil bestå av samarbeid og konkurranse, hvor de to ikke er gjensidig utelukkende. Disse to faktorene påvirker destinasjonens fremgangsmåte og handlingsmønster – Lom sitt *modus operandi*. Samarbeid er med på å styrke destinasjonens konkurransedyktighet gjennom å øke aktørenes streben etter et felles mål, mens konkurranse skaper et miljø preget av innovasjon, kvalitet og effektivitet (Ritchie og Crouch 2011, 97). I bedriftsmarkedet vil samarbeid og konkurranse ofte kunne betraktes som motpoler langs samme akse (Biong og Nes 2011, 157), men i en destinasjon vil en kombinasjon av samarbeid og konkurranse både være både oppnåelig og etterstrebart (Ritchie og Crouch 2011, 97). Iverksatt på en hensiktsmessig måte vil trolig en slik kombinasjon innad i destinasjonen Lom føre til videreutvikling, men slike ideelle forhold vil ikke alltid foreligge. I reiselivet vil en situasjon hvor konkurranse og samarbeid mellom aktørene er balansert på en slik måte at det fører til positiv utvikling være å etterstrebe, og hvordan Lom som destinasjon kan bevege seg nærmere en slik situasjon ønsker vi å undersøke.

Cooper (1998, referert i Hastings 2005, 41) slår fast at enhver destinasjon også må tilby en individuell merkevare som skiller seg ut i mengden, og dermed skape et konkurransefortrinn. Chernatony og McDonald (2003, 16) beskriver en vellykket merkevare som et produkt, tjeneste, person eller sted identifiserbart av forbruker. Morgan og Pritchard (1998, referert i Hastings 2005, 41) forklarer videre at det er vanskeligere å skape en merkevare av en destinasjon, ettersom destinasjonen ikke er et enkeltstående produkt, men et kompositt bestående av et utvalg forskjellige produktkomponenter. Ritchie og Crouch (2011, 164) skriver videre at en felles verdioppfatning må ligge til grunn for posisjonering og merkevarebygging på en destinasjon. Lom har i utgangspunktet allerede en sterk merkevare å bygge videre på med sin storslåtte natur og kulinariske kvalitetsprofil, i tillegg ble Lom og kommunesenteret Fossbergom tildelt status som nasjonalparklandsby i 2008. Dette prosjektet har imidlertid først nå blitt håndfast for kommunenes reiselivsaktører, og har ennå ikke blitt en viktig del av destinasjonens

markedsføring. Selv om forutsetningene ligger til rette for å skape en enda sterkere merkevare må imidlertid disse håndteres på en resultatskapende måte. Utfordringen vil her bli å få de viktigste aktørene til å jobbe sammen mot et mål – å skape konkurransekraft gjennom utvikling og salg av merkevaren Lom.

2.3 Håndtering av ressurser

I tillegg til at organiseringen av destinasjonen kan påvirke aktørenes evne til samarbeid, er det også viktig å se på hvordan de foreliggende ressursene kan brukes til å styrke relasjonene på destinasjonen. Flere av forfatterne benyttet i dette teoretiske fundamentet legger vekt på at en samling av kunnskap, produkt og kompetanse kreves for at destinasjonens ressurser skal håndteres på en mest mulig effektiv måte.

Foruten et fåtall aktører med relativt stor økonomisk slagkraft, består reiselivet i Lom kommune i all hovedsak av små og mellomstore bedrifter. Disse er viktige i rurale strøk ved å tilby arbeidsplasser og stimulere konkurranse (Buhalis og Peters 2001, referert i Breda 2005, 53), men de fremste karakteristika av denne type bedrifter i reiselivssammenheng er deres mangel på økonomiske ressurser og at de er rettet mot kun ett eller få markeder (Burns 2001, referert i Hastings 2005, 40). Dette medfører en rekke konsekvenser, deriblant at få personer vil stå med mange oppgaver man ikke nødvendigvis har kompetanse til å håndtere, at markedsføringstiltak må skape resultat raskt, og at markedstilnærmingen vil skape større fallgruver ved paradigmeskifter og uforutsette hendelser, ettersom man verken vil ha ressurser eller mulighet til å tilpasse seg (Burns 2001, referert i Breda, Costa og Costa 2005, 53). Med disse forutsetningene liggende til grunn, hvordan kan Lom som destinasjon fortsatt videreutvikles?

I følge Ella Hastings (2005, 40) er det nærliggende å tro at svaret på en slik problemstilling ligger i samarbeid med andre bedrifter av samme slag. Ved å dra nytte av hverandres ressurser vil man ikke bare øke handlefriheten i budsjettene, men også skape økt kreativitet gjennom å samle ekspertise, og slik sett gi mulighet for mer ambisiøse markedsføringsprosjekt (Hastings 2005, 40). Bedrifter inngår relasjonssamarbeid fordi de mener at dette vil lønne seg, og fordi de setter seg i en sterkere posisjon ved å samarbeide enn ved å la være (Biong og Nes 2011, 158-163). Selv om aktørene i Lom kommune deler et felles ønske om å tiltrekke

turister til destinasjonen, er de i utgangspunktet individuelle egenstående organisasjoner og konkurrenter. Ritchie og Crouch (2003, referert i Hastings 2005, 41) skriver at for at en destinasjon skal kunne fungere effektivt, må de individuelle og separate delene den består av, fungere som ett. Jones og Haven-Tang (2005, referert i Hastings 2005, 41) underbygger dette videre ved å slå fast at en vellykket turistdestinasjon er avhengig av å integrere de mange komponentene i et turistsystem. Integreringen av de ulike komponentene vil på en destinasjon i stor grad være avhengig av samarbeid.

Bramwell og Lane (2000, 4) leverer en helhetlig definisjon på samarbeidsfellesskap i reiseliv:

Samarbeid involverer forhold mellom interessenter når disse aktørene samhandler med hverandre i forbindelse med et felles problem eller domene. Hver interessent kontrollerer ressurser som kunnskap, ekspertise, valgkrets og kapital, men på egenhånd vil de trolig ikke inneha de ressursene nødvendig for å nå deres mål og for å planlegge effektivt sin fremtid i henhold til ambisjoner om en betydelig reiselivsutvikling.

I nettverk, koalisjoner og partnerskap tar hver aktør med seg inn etterspurte ressurser som vil gagne motparten, og samarbeid styres av i hvilken grad aktørene etterspør disse ressursene, og av villigheten til å dele disse. Lom sine utfordringer vil ligge i å håndtere destinasjonens komparative fortrinn på en hensiktsmessig måte, og det er nærliggende å tro at en økt samling av de foreliggende ressurser kan fungere som et virkemiddel i denne prosessen. Kotler et. al (1993, referert i Bramwell og Lane 2000, 2) forklarer at den økende oppmerksomheten samarbeid i reiseliv har fått, kan tilskrives destinasjoners tro på at kompetitive fortrinn vil skapes gjennom å samle den kunnskapen, ekspertisen, kapitalen og andre ressurser fra interessenter som foreligger i området. Som vi ser er ikke bedriftssamarbeid i reiselivet et produkt av det 21. århundre, og en stadig mer krevende kunde vil kreve et reiselivsprodukt som fungerer som en enhet. Gjennom våre undersøkelser ønsker vi å kartlegge hvorvidt dette er en utvikling reiselivet i Lom har fulgt.

I produkttilbudet i reiseliv blir god tilrettelegging for de besøkende stadig viktigere. Dette innebærer at reiselivsaktørene i større grad må tilby pakkelsesninger for de reisende, og samtidig promotere disse i større grad for å skape salg (Destinasjon Norge 2012, 87). Georg Kamfjord (2011, 271) skiller mellom *distribuert* og *ikke-distribuert stedlig* pakke i sine definisjoner av pakkelsesninger i reiselivet. Den distribuerte pakken består av delprodukter satt sammen og solgt før reisen, mens den ikke-distribuerte stedlige pakken innbefatter alle de produktkjøp kunden gjennomfører i løpet av sitt opphold, og inkluderer både enkeltstående produkt og såkalte lokale pakker. Sistnevnte er pakkelsesninger bestående av enkeltstående produkt, men som ikke kan kjøpes på forhånd.

Kamfjord (2011, 270) argumenterer for at man i fremtidens reiseliv må legge større vekt på å få kunden til å gjennomføre flest mulig forpliktende kjøp før reisen, da en slik praksis i større grad fører til at kunden gjennomfører sine planer, og med det sikrer aktørenes inntekter. Her vil det imidlertid være av stor betydning at destinasjonen kan tilby appellerende pakkelsesninger og en velfungerende bookingløsning. Tilbud av pakker krever samarbeid mellom aktørene, og vi vil gjennom våre intervju undersøke hvordan destinasjonens bedrifter anser slike løsninger som et virkemiddel i utviklingen.

Ella Hastings (2005, 39) slår fast at et felles behov eller mulighet må foreligge for at et reiselivsrelatert samarbeid som Bramwell definerer skal være aktuelt. Bramwell (2000, 4) underbygger videre at interessenter kan samarbeide om de føler det foreligger sjanser for målrealisering større enn om de jobber på egenhånd. Biong og Nes (2011, 157) skriver videre at et felles mål må foreligge for at et samarbeid kan oppstå, og vektlegger også at formålet med relasjonen må defineres på en slik måte at den skaper verdi for alle av aktørene. Om det viser seg at Lom sine aktører er tilfreds med dagens situasjon, og de føler at det ikke finnes mål som de ikke kan oppnå på egenhånd, vil det sannsynligvis ikke eksistere levede grunnlag for samarbeid. Hvorvidt aktørene ser potensiale i å samarbeide om håndteringen av destinasjonens ressurser vil vi gjennom intervju undersøke og gjennom denne prosessen kartlegge hvor de forskjellige aktørene mener potensialet for økt konkurransekraft ligger.

2.4 Utfordringer og muligheter i små, regionale økonomier

Selv om problemstillingen vår har et positivt fokus på hvordan destinasjonene kan øke konkurransekraften til destinasjonen, er det viktig å se på utfordringene til Lom som turistmål, for å kartlegge problemområdene som har potensiale for utvikling.

Med kun i overkant av 2300 innbyggere og et næringsliv i stor grad avhengige av turismen kan man med trygghet slå fast at Lom er en liten, avgrenset økonomisk enhet. Som vi har sett eksempler på opp gjennom historien er dette imidlertid ingen uoverkommelig hindring i søken etter et velfungerende, konkurransedyktig reiselivsprodukt. I slike tilfeller er det imidlertid viktig at de forskjellige aktørene er åpne for nyanser og mottakelige for læring fra andre aktører med annen ekspertise, enten sosial, kulturell eller økonomisk (Nyhan, Kelleher, Cressey og Poell 2003, referert i Baligadoo 2012, 215).

Priya D. Baligadoo (2012) påpeker imidlertid at det vil være vanskelig å implementere et slik handlings- og læringsmønster i et område hvor aktørene allerede er vant til det motsatte. Flere aktører i Lom sitt reiseliv har vært familiebedrifter som har gått i arv gjennom generasjoner, og som kan ha et klart handlings- og tankemønster. Gjennom våre intervju ønsker vi å kartlegge hvorvidt disse utfordringene gjør seg gjeldende i reiselivet i Lom, og hvordan disse aktørene ser på samarbeid som et virkemiddel i destinasjonsutviklingen.

Samtidig som utvikling basert på samarbeid ikke nødvendigvis har preget Lom sitt reiseliv i tilstrekkelig grad tidligere, kan mye ha forandret seg i løpet av de siste årene. Her gir det grobunn for optimisme at regional styring i økende grad er tuftet på nettverk, partnerskap og koalisjoner (Johnsen, Normann og Fosse 2005, referert i Garmann Johnsen 2012, 46). Det samme kan sies om fremveksten til den informasjons-baserte økonomien, som i stor grad både muliggjør og nødvendiggjør utveksling av informasjon mellom aktører, sosial læring og nye perspektiver (Normann 2007, referert i Garmann Johnsen 2012, 40). Vi ønsker å undersøke i hvilken grad Loms reiselivsaktører følger denne utviklingen, og ønsker å dra nytte av mulighetene den medfører.

2.5 Nettverks- og relasjonsbasert reiseliv

En nettverksbasert destinasjonsutvikling har i økende grad gjort seg gjeldende i reiselivet, og i håndteringen av Lom sine reiselivsressurser kan organisering gjennom ulike former nettverk være et virkemiddel i utviklingen. Jörgen Elbe (2002, 38) betrakter en destinasjon som et nettverk bestående av i varierende grad gjensidig avhengige aktører som tilbyr ulike tjenester til turistene.

Nettverkssamarbeid involverer relasjoner mellom interessenter når disse samhandler med hverandre i forhold til et felles problemområde (Bramwell og Lane 2000, 4). Interessentene besitter ulike kunnskaper, ekspertiser, kretser og monetære ressurser, men på egenhånd vil de trolig ikke inneha de nødvendige ressursene for å kunne nå sine mål. I en destinasjon som Lom, hvor de fleste bedriftenes størrelse individuelt kan hindre økningen av konkurransekraft, kan en organisering gjennom ulike former nettverk være en mulig løsning.

Jörgen Elbe (2012, 25) definerer nettverk som sammenkoblede relasjoner. En sammenkoblet relasjon vil si at handlingen til en relasjon påvirker handlingen til en annen relasjon. Elbe (2002, 19) beskriver videre nettverk som relasjoner mellom forretningsaktører, hvor koblingene disse former, påvirker den økonomiske utviklingsprosessen. Wood og Gray (1991, referert i Bramwell og Lane 2000, 5) vektlegger felles regler, normer og strukturer i nettverkssamarbeid som premiss for måloppnåelse. Om man samarbeider under fastsatte forutsetninger er det nærliggende å tro at sterkere relasjoner skapes og at risikoen for gratispassasjerer minimeres (Wood og Gray 1991, referert i Bramwell og Lane 2000, 5).

Jörgen Elbe (2012) deler forretningsrelasjoner inn i flere begrep og definisjoner, deriblant *symmetriske relasjoner*, *vertikale og horisontale forretningsrelasjoner* og *infrastrukturelle relasjoner*.

2.5.1 Symmetriske og asymmetriske relasjoner

En relasjon mellom to aktører som baseres på gjensidig tillit og avhengighet, kan defineres som en symmetrisk relasjon. En symmetrisk relasjon, er nødvendigvis ikke permanent, ettersom aktørenes avhengighet av hverandre vil variere over tid. Det kan derimot forklares som at begge parter har eller får mulighet til å påvirke relasjonens utvikling. En asymmetrisk relasjon innebærer at den ene parten er i så

stor grad avhengig av den andre at den ikke er i stand til å påvirke relasjonen (Elbe 2002, 22). I en slik relasjon skapes ikke den tillit som er nødvendig for å skape en positiv utvikling gjennom læring og felles problemløsning (Jarillo 1988, referert i Elbe 2002, 22).

Relasjoner må hele tiden bearbeides, ettersom konflikter og sosiale utfordringer kan dukke opp i form av uenighet om samarbeidets mål, verdier, og retning (Elbe 2002, 21). Aktørene må kontinuerlig evaluere om verdien av samarbeidet overstiger verdien av å ikke samarbeide. Effekten av en investering i en relasjon er derfor avhengig av partenes evne til å håndtere og dra nytte av relasjonen. I vår undersøkelse vil vi forsøke å kartlegge hvilke typer relasjoner som eksisterer på destinasjonen, og hvilke potensiale som finnes for etablering av ytterligere relasjoner.

2.5.2 Vertikale og horisontale forretningsrelasjoner

Relasjoner dannes mellom parter som opplever at de komplimenterer hverandre, om det er snakk om bedrifter som selger komplimenterende produkter (vertikale), eller konkurrerende bedrifter (horisontale) som selger lignende produkter. Georg Kamfjords (2011) helhetlige reiselivsprodukt beskriver fire komplimenterende reiselivskomponenter på en destinasjon (transport, attraksjon, bespisning og overnatting).

Det er nødvendig for oss å se på mulige horisontale og vertikale relasjoner i Lom. Det kan være mellom hoteller, eller mellom to forskjellige attraksjoner. To eller flere attraksjoner kan samarbeide om et pakketilbud som vil fungere som felles markedsføring og en måte å skaffe flere besøkende til de mindre attraksjonene, og dette er et eksempel på en *horisontal* forretningsrelasjon. Det hender for eksempel også ofte på destinasjoner at attraksjoner samarbeider med hotellene, gjennom for eksempel rabattordninger, og dette kalles en *vertikal relasjon*. Slike relasjoner vil kunne gi turistene en følelse av merverdi, og således skape større konkurransekraft for turistmålet (Elbe 2002, 22-23). Vi vil i vår oppgave undersøke hvilke vertikale og horisontale forretningsrelasjoner som eksisterer på destinasjonen, og videre om aktørene ser utviklingspotensialet i å etablere flere.

2.5.3 Infrastrukturelle relasjoner

En aktør kan ha flere vertikale og horisontale relasjoner med leverandører, mellomledd, kunder og konkurrenter, samtidig som den kan ha andre relasjoner som ikke i hovedsak handler om økonomisk utbytte. Det vil i så tilfelle dreie seg om andre ressurser som kunnskaper, erfaring, og deling av informasjon. Videre kan relasjoner utvikles utenfor et felles marked. Det vil si hvor aktørene ikke selger samme produkt eller tjenestetyper, som for eksempel i reiselivets samarbeid med varehandelen. Disse relasjonene betegnes som infrastrukturelle relasjoner (Elbe 2002, 23-24).

Elbe (2002, 9) skriver at en utviklet turistdestinasjon øker grunnlaget for etablering av nye bedrifter innen flere næringer, hvilket gagnar innbyggerne. For en kommune som Lom, hvor utviklingen av reiselivet er et så viktig satsingsområde, vil det være av stor betydning at man fremmer reiselivets interesser også på tvers av sektorene. Ritchie og Crouch (2011, 104) påpeker at en destinasjon beriket med sterke og konkurransedyktige relaterte eller støttende næringer vil kunne nyte godt av dette, men at koordinasjon og samarbeid mellom disse er avgjørende. Ritchie og Crouch (2011, 106) legger videre vekt på at de lokale innbyggerne spiller en kritisk rolle i en destinasjons konkurransedyktighet, og at et gjensidig støttende forhold mellom næringen og publikum er å etterstrebe. Vi ønsker å kartlegge respondentenes syn på betydningen av de øvrige næringene og innbyggerne i et reiselivsperspektiv, og videre hvilke potensiale det finnes i samarbeidet med næringer som kun indirekte er involvert i reiselivet.

2.6 Oppsummering

Reiselivsrelatert utviklingsteori er i stor grad appliserbar også for Lom, og gjennom de følgende kapitlene ønsker vi å undersøke hvor de forskjellige aktørene selv føler potensial for å øke konkurranseskraften ligger, med spesielt fokus på samarbeid som virkemiddel. Gjennom dette oppsummeringskapittelet av teoridelen ønsker vi å klargjøre hvilke spørsmål vi vil ta med oss videre til metoddelen. I teorikapitlet har vi presentert ulike aspekter ved utvikling av en destinasjon og betydningen av samarbeid i et reiselivsperspektiv. I den følgende metoddelen ønsker vi gjennom intervju å kartlegge hvor aktørene selv mener potensialer for videreutvikling ligger, og i hvilken grad de anser samarbeid som et

viktig virkemiddel i utviklingen. For å skape en bedre forståelse av forutsetningene for utvikling vil vi i tillegg stille spørsmål rundt dagens generelle situasjon i Loms reiseliv, og samtidig undersøke hvilke framtidsutsikter de forskjellige aktørene har på destinasjonens vegne.

I første delkapittel diskuterte vi ut i fra destinasjonsutviklingsteori av Ritchie og Crouch, Lom sine komparative fortrinn og håndteringen av disse i Lom sine mikroomgivelser. Ut i fra denne teorien vil vi undersøke destinasjonens nåværende situasjon, og undrer på;

Hvilke viktige ressurser mener aktørene eksisterer i Lom, og hvordan kan disse bidra til økt konkurransekraft?

Videre i neste kapittel drøftet vi på bakgrunn av ulike teoretiske utgangspunkt turistorganisasjonens rolle på destinasjonen. Destinasjonsselskapet har begrenset makt sammenlignet med en tradisjonell bedrift, og har kun mulighet til å påvirke, assistere og koordinere, hvor en tradisjonell bedrift både styrer, dirigerer og kontrollerer. Likevel er det nærliggende å tro at destinasjonsselskapet vil være en viktig aktør også i Lom. Samtidig vil reiselivet i Lom trolig måtte gjennomgå en strukturendring, og vi ønsker å undersøke aktørenes holdninger til denne utviklingen. Ut i fra dette ønsker vi å finne ut;

Hva mener aktørene selv at Jotunheimen Reiseliv kan gjøre for å best tilrettelegge for utvikling på destinasjonen, og hvilke implikasjoner gir debatten rundt strukturendring?

Ved hjelp av ulike teorier om merkevare i et reiselivsperspektiv drøftes det videre om Lom kommune kan utnytte sin merkeidentitet for å styrke konkurransedyktigheten til destinasjonen. En forutsetning for å kunne bruke merkevaren effektivt til å utvikle konkurransekraften er imidlertid at de ulike aktørene har en felles oppfatning av hva denne innebærer.

Har aktørene en klar ide om hva merkevaren Lom består av, og hvordan mener aktørene denne kan brukes for å skape økt konkurransekraft?

I neste delkapittel, som omhandler håndtering av ressurser, presenteres teori rundt hvordan aktørene kan samles om å tilby gjester et best mulig og mest koordinert produkt. En forutsetning vil imidlertid her være at de ulike aktørene anser

samarbeid som en nødvendighet for å nå sine mål, og at de ser på samarbeid som et virkemiddel i utviklingen av destinasjonen.

Føler respondentene at det eksisterer et behov for samarbeid for å utvikle seg videre, og hvilke holdninger har de til samarbeid som et virkemiddel i destinasjonsutvikling?

Videre tar vi utgangspunkt i diverse teorier som omhandler utfordringer knyttet til små- og familiedrevne bedrifters plass i en destinasjon. Flere av forfatterne vi har referert til skriver at slike bedrifters handlings- og læringsmønster ofte er svært konstante, og av denne grunn kan legge hindringer for et samarbeidsbasert reiseliv.

I hvilken grad eksisterer denne problematikken på destinasjonen, og hvilke holdninger har også denne typen bedrifter til samarbeid?

Ulike former for relasjoner og nettverk er i de fleste tilfeller med på å skape et reisemål. Organisering gjennom nettverk har i økende grad gjort seg gjeldende i reiselivet, og de åpenbare fordelene ved slik praksis er at man kan samle ulike typer ressurser under avtalefestede rammer. På bakgrunn av Jörgen Elbes definisjoner ønsker vi å undersøke hvorvidt nettverk eksisterer i reiselivet i Lom, og hvilke typer relasjoner det måtte være snakk om. Videre ønsker vi å undersøke potensialet for nye nettverk og relasjoner.

I hvilken grad eksisterer etablerte relasjoner mellom reiselivsbedriftene på destinasjonen, hvilken struktur følger disse og hvilke potensielle relasjoner kan i fremtiden opprettes?

Flere av forfatterne vi har referert til i dette kapittelet betyr viktigheten av å inkludere de næringene og interessentene som ikke er direkte involvert i reiselivet for å skape et dynamisk, velfungerende reiselivsprodukt. Disse beskrives av Jörgen Elbe som infrastrukturelle relasjoner, og er viktige både i form av deres rolle som vertskap og deres rolle som støttenæring for reiselivet.

Hvilke infrastrukturelle relasjoner eksisterer på destinasjonen for øyeblikket, og hvilken betydning har slike relasjoner for utviklingen av reiselivsproduktet?

Gjennom teorien vi har presentert fremkommer en rekke perspektiver på hvordan en destinasjon kan forsterke sin konkurransekraft. Destinasjonsutvikling er i stor

grad avhengig av samarbeid mellom flere aktører, og gjennom vår oppgave ønsker vi å undersøke hvor aktørene selv mener Lom kan utvikle seg videre.

Hvor mener aktørene potensiale for videreutvikling av konkurransekraft ligger?

3. Metode

I dette kapitlet vil vi presentere hvilken metodisk fremgangsmåte vi har valgt i belysningen av vårt tema og problemstilling. I denne prosessen har vi i hovedsak tatt utgangspunkt i boken *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* av Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011). Videre har vi benyttet oss av Jörgen Elbes *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete* som tar for seg vår valgte metode i et reiselivsperspektiv.

3.1 Design

Et bestemt analyseformål krever forskjellige fremgangsmåter, og designvalget bestemmes av hvilke typer data som skal innhentes, hvordan disse skal skaffes og hvordan de skal brukes i en analyse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 38).

Videre avhenger et designvalg av hvilke forkunnskaper man har om temaet som skal undersøkes. Grunnet manglende sekundærdata og begrenset kjennskap til temaet har vi valgt å benytte oss av et *eksplorativt undersøkelsesdesign*, hvis hovedformål er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet, i tillegg til å forsøke å utvikle hypoteser om mulige sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 39).

3.2 Valg av metode og analyseverktøy

Hovedskillet i innhenting av data ligger mellom kvalitative og kvantitative metoder. Grønmo (1983, referert i Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 79) argumenterer for at de to metodene er komplementære, og gjennomføring av begge metodene i en undersøkelse vil i mange tilfeller være kvalitetshevende. Av tids- og ressursmessige årsaker har en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode imidlertid ikke vært realistisk for vår del. Vår hensikt med denne oppgaven er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet, og dette avgjorde at vi vil benytte oss av et eksplorativt design. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 39) skriver at det i et eksplorativt design eksisterer to hovedteknikker for

datainnsamling; fokusgrupper og dybdeintervju. Disse er begge kvalitative metodiske tilnærminger.

Foruten føringene fra vårt designvalg er også måloppnåelsen en grunn til vårt valg av kvalitativ metode, da populasjonen simpelthen er for liten til å undersøkes gjennom et kvantitativt sannsynlighetsutvalg. En tommelfingerregel anbefalt av Sudman (1976, referert i Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 140) er å ha minst 100 observasjoner fra hver hovedgruppe som skal analyseres, noe som ikke var oppnåelig i vårt studie. Videre er fullstendighet en avgjørende faktor i forbindelse med kvalitative metoder, og det å skape en best mulig forståelse av respondentenes holdninger og synspunkt var viktig for oss.

For å oppnå fullstendighet har vi valgt å benytte oss av individuelle dybdeintervju i vår datainnsamling. En fordel med denne tilnærmingen er at respondenten gis mer tid til å gi utfyllende kommentarer og i større grad enn i fokusgrupper vil være i stand til å fremme sine egne ideer, i tillegg til at respondenten ikke vil være gruppepåvirket (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 90). Begrensningene med individuelle dybdeintervju er at hvert enkelt intervju kan være tidskrevende og at moderatorene gjennom for høy interaksjon kan fungere hemmende på respondenten. Videre kan individuelle dybdeintervju være ressurskrevende, noe som i stor grad var gjeldende for vår oppgave da reiseavstanden mellom Trondheim og Lom er betydelig.

3.3 Innsamling av data

Individuelle dybdeintervju foregår normalt sett i en én-til-én-situasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 90). I våre dybdeintervju vil vi imidlertid være to moderatører, for bedre å kunne oppfatte og analysere det respondentene gir av informasjon. En av moderatorene vil ha ansvaret for å stille spørsmål, opprettholde interaksjonen med respondentene og å lede samtalen inn på emner som må bli besvart. Den andre moderatoren vil notere det som blir sagt, og forsøke å tolke respondentenes utsagn. Vi har valgt å ikke benytte oss av tekniske løsninger som båndopptaker i vår innsamling av data, da vi ønsker en intervjusituasjon med størst mulig åpenhet. Vi tar utgangspunkt i at hvert intervju ville ta omtrent én time. I intervjusituasjonen legger vi vekt på at respondentene

selv skal få bestemme lokasjon. Dette for at intervjuet ikke skal være ressurskrevende for respondentene, og for at vi skal få utnyttet tiden best mulig.

Evert Gummesson (1992, referert i Elbe 2002, 63) forklarer de ulike aspektene ved informanttilgang, og betydningen av disse i en intervjusituasjon. Den første type tilgang er den *fysiske*, og her innebærer dette for oss at vi må reise til Lom for å møte aktørene på deres hjemmebane. Videre er det essensielt at vi legger inn tilstrekkelig tid og ressurser på forhånd for at de potensielle informantene vil si seg villige til å bidra, og at vi slik kan etablere en *mental* tilgang. Denne type tilgang må vi som moderatorer opprettholde gjennom å være gode lyttere, vise tålmodighet og skape trygghet blant respondentene. Avslutningsvis må vi opprettholde en *fortløpende* tilgang, for å sikre at vi kan returnere til et intervjuobjekt for å fremskaffe ytterligere informasjon.

3.4 Intervjuguiden

Intervjuguiden vi har utformet til våre intervjuer fungerer som fundamentet for gjennomføringen av disse. I individuelle dybdeintervju kreves det ofte at man utarbeider en intervjuguide, og i vårt tilfelle har vi valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Her har vi lagt større vekt på en situasjon hvor respondentene i størst mulig grad får fortelle hva de har på hjertet, fremfor å stadig bli stilt konkrete spørsmål. Vår intervjuguide inneholder ingen fastsatte spørsmål, men respondentene vil bli ledet inn på tema og problemstillinger som vi gjennom intervjuene ønsker å få mer informasjon rundt. I oppfølgingsspørsmålene til respondentenes utsagn om de ulike temaene er det viktig at disse ikke blir ledende, samtidig som det er viktig at disse blir stilt om noe fremstår som uklart. I våre intervju vil tilnærmingen til de forskjellige temaene variere fra respondent til respondent, og rekkefølgen vi har tilnærmet oss temaene har ikke nødvendigvis vært lik. Intervjuguiden er imidlertid viktig for å kunne skape en viss konsistens i de ulike intervjusituasjonene, og i tillegg skape et mer sammenlignbart datamateriale.

Svarene vi får ut av intervjuene vil vi dele opp i fire ulike tema for å på best måte kunne applisere disse til vårt teoretiske fundament. Det første av disse temaene bygger delvis ikke direkte på det teoretiske grunnlaget, men har snarere den

hensikt å skape en forståelse av aktørenes generelle tanker om reisemålet Lom. De fire temaene er de følgende:

1. Reiselivsproduktet Lom og dets fremtid

For å skape en bedre forståelse av respondentenes syn på dagens situasjon for Lom som turistdestinasjon vil vi stille spørsmål rundt kommunens styrker og svakheter for å skape en forståelse av hva aktørene mener destinasjonen Lom omfatter. Videre vil vi forhøre oss om muligheter og trusler for å undersøke respondentenes holdninger til fremtiden for Lom som reisemål. Et slik generelt tema innledningsvis bidrar også til å skape større åpenhet.

2. Organisering og håndtering av de foreliggende ressurser

I dette temaet inngår Jotunheimen Reiseliv sin rolle i utviklingen av destinasjonen i tillegg til hvilke syn respondentene har på bruken av de ulike historiske, kulturelle, kulinariske og naturbaserte ressursene i utviklingen av reiselivsproduktet Lom. Videre vil vi undersøke hvilket syn respondentene har til merkevaren Lom, og hvordan denne kan brukes til å øke konkurransekraften.

3. Samarbeid som virkemiddel i destinasjonsutvikling og eksisterende samarbeid

I dette temaet vil vi undersøke respondentenes holdninger til bedriftssamarbeid som et virkemiddel i utviklingen av en turistdestinasjon. Dette er viktig for å forstå de forutsetningene som foreligger på destinasjonen. I tillegg vil vi kartlegge eksisterende samarbeid på destinasjonen.

4. Utvikling av destinasjonens konkurransekraft

Avslutningsvis vil vi forsøke å kartlegge hva de ulike aktørene anser er Lom sine fremste utviklingspotensialer og hvordan samarbeid kan brukes som et virkemiddel i oppnåelsen av disse potensialene.

3.4.1 Vår intervjuguide

Vi fulgte følgende intervjuguide i våre samtaler med respondentene.

1. Om Lom som turistdestinasjon

- Om destinasjonens nåværende situasjon
- Om destinasjonens fremtidige situasjon

2. Om håndteringen av destinasjonens ressurser

- Om merkevaren Lom
- Om destinasjonens viktigste ressurser
- Om Jotunheimen Reiseliv sin rolle i organiseringen

3. Om samarbeid på destinasjonen

- Om holdninger til samarbeid som virkemiddel i reiselivsutvikling
- Om samarbeidsklimaet på destinasjonen
- Om Jotunheimen Reiseliv som samarbeidsfremmende aktør
- Om eksisterende samarbeid

4. Om utvikling av destinasjonens konkurransekraft

- Om respondentenes tanker om utviklingspotensialer
- Om muligheter for ytterligere aktørsamarbeid

3.5 Utvalget

En populasjon defineres av Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 129) som «summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om». Ettersom Lom kommune består av omtrent 40 reiselivsaktører ville det for oss være urealistisk både tids- og ressursmessig å gjennomføre dybdeintervju med samtlige. Av den grunn har vi valgt å foreta et utvalg, og dette har vi gjennomført gjennom vurderingsutvalg. Denne typen utvalg har vi valgt for å finne elementer, enheter i populasjonen, som hadde bestemte egenskaper som vi ønsket skulle være representert i utvalget (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 139). Dette ble gjort for at vi i størst mulig grad skal klare å dekke de forskjellige sidene ved reiselivet i Lom gjennom våre intervjuer. Dette ville igjen i større grad gi innsikt i temaet gjennom dybdeintervju, hvis hensikt er å gi en dypere forståelse av individets

personlige erfaringer, meninger eller lignende av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 90). Videre benytter vi oss til en viss grad av en prosess beskrevet av Taylor og Bogdan (1984, referert i Elbe 2002, 62) som *snowball sampling*, hvor vi velger ytterligere informanter på bakgrunn av informasjon fra de øvrige respondentene.

På bakgrunn av nevnte faktorer har vi gjennomført intervju med ti forskjellige bedrifter som med det utgjør vårt utvalg. Disse representerer forskjellige sider ved det helhetlige reiselivsproduktet. Ideelt sett burde samtlige av de fire delene i det helhetlige reiselivsproduktet (attraksjon, bespisning, overnatting og transport) inngått i utvalget, men dessverre lyktes vi ikke med å få intervjuet sistnevnte reiselivskomponent. Vi vurderte også å intervju flere av destinasjonens mindre reiselivsaktører, men på bakgrunn av mangel av tid og ressurser lot ikke dette seg gjøre. Videre følte vi mot slutten av intervjuprosessen at aktørenes svar varierte i såpass liten grad at ytterligere intervjuer ikke var tilstrekkelig hensiktsmessig.

3.5.1 Presentasjon av utvalget



Jotunheimen Reiseliv AS

Ved Svein Terje Garmo, Reiselivskonsulent

Jotunheimen Reiseliv er den regionale reiselivsorganisasjonen for Ottadalskommunene Lom, Vågå og Skjåk. Destinasjonsselskapet driver tre lokale turistinformasjoner, hjemmesiden Visit Jotunheimen og har over 100 aksjonærer fra reiselivet i de tre kommunene.



Fossheim Hotell

Ved Hanne Lillebråten, salgs og markedsjef

Fossheim Hotell har vært en viktig reiselivsaktør i Lom helt siden etableringen i 1897, og har blant annet gjennom tidligere kjøkkensjef Arne Brimis arbeid blitt en fremtredende merkevare både på regional og nasjonal basis.



Omvisartenesta i Lom Kommune

Ved Torunn Kjøk, daglig leder

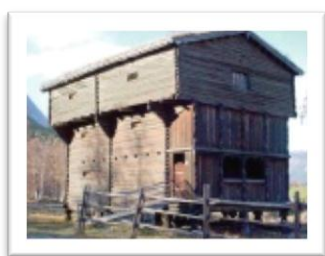
Stavkirken i Lom er blant landets eldste og mest besøkte, og organisert guiding blir gjennomført på flere språk gjennom hele sommerhalvåret. Torunn har i en årrekke vært en ressursperson i reiselivet i Lom, og er i tillegg involvert i Skjolden Cruise Handling.



Fossberg Hotell

Ved Ola Lund, daglig leder

Fossberg Hotell tilbyr konferansemuligheter, trim- og trivselscenter og spisesal. Etablissementet Fossberg midt i Lom sentrum tilbyr foruten hotell også campinghytter, motell og en kafeteria.



Lom bygdamuseum

Ved Søren Hald, museumsrådgiver

Lom bygdamuseum er en del av Gudbrandsdalsmusea og består av 22 vernede bygninger fra tidsperioden 1613 – 1900. Rådgiver Søren Hald er ansvarlig for bruken og organiseringen av friluftsmuseet.



Juvasshytta og Galdhøpiggen sommerskiser

Ved Anne Vangen, daglig leder

Ved foten av Norges høyeste fjell ligger både fjellstua Juvasshytta fra 1884 og det populære alpinksenteret Galdhøpiggen sommerskiser. Juvasshytta arrangerer på sommerstid daglige turer til toppen av Galdhøpiggen.

**Lom kommune****Ved Åshild Myhre Amundsen, næringssjef**

Reiseliv er Lom kommunes fremste satsningsområde sammen med landbruket. Kommunen ligger som et geografisk knutepunkt mellom øst og vest, og kan i tillegg by på storslått natur og betydningsfulle menneskeskapt attraksjoner.

**Aktiv i Lom****Ved Jan Slålien, fungerende daglig leder**

Aktiv i Lom står sammen med de øvrige aktivitetsbedriftene Naturopplevingar og Lom og Skjåk Adventure for en stor del av tilbudet av aktiviteter på destinasjonen.

**Norsk Fjellmuseum og Klimapark 2469****Ved Mai Bakken, daglig leder**

Norsk Fjellmuseum ble etablert i 1994 og fremviser utstillinger knyttet til den norske fjellheimen. Klimapark 2469 ble etablert i 2011 og skal formidle innsikt i pågående klimaprosesser i tillegg til å tilby deltakende opplevelser.

**Top of Norway****Ved Christian Sulheim, daglig leder**

Top of Norway er driftsselskapet for Elveseter Kunst og Kulturhotell, Leirvassbu Fjellstue og Sulheim Vertsgård. I tillegg til overnatting kan bedriftene som inngår i Top of Norway by på et stort aktivitetsutvalg.

4.0 Presentasjon av innsamlet datamateriale

I følgende kapittel presenteres dataene vi fremskaffet gjennom dybdeintervjuene. Vi har her valgt å følge et emnebasert oppsett, hvor hvert enkelt tema blir presentert kronologisk i stedet for hver enkelt respondent. Dette ble gjort for å danne et klarere helhetsinntrykk av intervjuenes sluttprodukt. Vi har valgt å ikke slavisk følge vår intervjuguide i presentasjonen av datamaterialet, da vi er av den oppfatning at vi gjennom å følge vår struktur skaper en bedre sammenheng i de ulike respondentenes uttalelser. Respondentenes svar fulgte heller ikke nødvendigvis intervjuguiden kronologisk, da svarene vi fikk relevant til ett tema gjerne i utgangspunktet tilhørte et annet tema. Et eksempel på dette er at storparten av respondentene trakk frem merkevaren Lom tidligere enn intervjuguiden hadde lagt til rette for. Vi anser det derfor som mest hensiktsmessig å presentere intervjuene gjennom de følgende delkapitlers struktur.

4.1 Generelt om reiselivet i Lom

Samtlige respondenter anså naturen som en av destinasjonens fremste fortrinn, og aktørene var alle til en viss grad avhengige av mulighetene de naturskapte attraksjonene tilbyr. Samtidig trakk majoriteten av respondentene frem Lom sin geografiske plassering som et knutepunkt på sommerstid, som en faktor som nærmest automatisk genererer en viss turiststrøm. Angående merkevaren Lom var det flere som mente at Lom hadde en kvalitetssterk merkevare både nasjonalt og i enkelte kretser internasjonalt, både når det kommer til kvaliteten på opplevelsene som tilbys og kvaliteten på mat og drikke. To respondenter fokuserte på Lom sin sterke tilknytning til Jotunheimen som en faktor som styrket merkevaren betraktelig. Videre påpekte én av respondentene at Lom som turistdestinasjon har en svært lojal kundebase som en følge av merkevaren som har blitt etablert. Flere av respondentene satte fokus på det økte aktivitetstilbudet som en klar styrke i dagens reiselivsprodukt, og noe som ga grobunn for optimisme i forhold til fremtiden.

Et utvalg av de sentrumsbaserte aktørene påpekte også betydningen av et arkitektonisk pent landsbysentrum med stavkirken og Lom bygdamuseum som opphøyer av helhetsinntrykket. Her ble også stempelet som nasjonalparklandsby

trukket frem. Dette var et stempel som flere av respondentene i utgangspunktet stilte seg positive til og som de mente kunne bli et nyttig virkemiddel i fremtiden, men disse ga samtidig uttrykk for usikkerhet rundt den praktiske anvendelsen av denne nye statusen.

Hva problemområder angår var samtlige av aktørene klare på utfordringene som følger en sesongbasert destinasjon, spesielt i forhold til å holde på kompetente ansatte gjennom hele året. Respondentene forklarte at med en høysesong som strekker seg fra juni til august vil Lom ha problemer med å skape attraktive helårs arbeidsplasser, og respondentene var samstemte i at dette ville kunne hindre utviklingen av Lom som turistdestinasjon. Samtidig var respondentene klare på at dagens forutsetninger med lang avstand til de store byene og de kjøpesterke kundegruppene, svakt aktivitetstilbud på vinterstid, omfattende naturvern og ugjestmild natur i stor grad la hinder i veien for utviklingen av Lom som helårsdestinasjon, og samtlige av respondentene anså det som høyst urealistisk å gjøre kommunen som helhet til mer enn et sesongbasert reisemål. Enkelte av respondentene trakk også frem vernet av kulturlandskapet som en utfordring, da dette til en viss grad kunne hindre produktutvikling og innovasjon. Andre generelle svakheter og utfordringer som ble trukket frem var for lite gårds- og sæterturisme, mangel på tilstrekkelige konferansemuligheter, for lite tilbud på kveldstid i sentrum og for lite tilbud for barn.

Videre påpekte Svein Terje Garmo i Jotunheimen Reiseliv at det jevnt over finnes for lite midler i Lom sin reiselivsnæring til at individuelle bedrifter kan iverksette ambisiøse prosjekter. Et annet poeng Garmo hadde var at mangelen på kjedehoteller og kjederestauranter på destinasjonen førte til at servicen i liten grad var samkjørt. Dette mente Garmo førte til en positiv egenart, men også til at bedriftene kunne basere sin tjenesteytelse på gammel vane fremfor moderne perspektiver på serviceledelse.

4.2 Om fremtiden for Lom som destinasjon

Selv om samtlige av respondentene ikke kunne se for seg en fremtid for Lom som helårsdestinasjon, trakk majoriteten frem betydningen av å utvikle kommunens tilbud i skuldresesongen. De mente at det fantes et potensial til å utvide

turistsesongen med én måned både før og etter høysesongen, men hvordan dette skulle gjøres hersket det usikkerhet rundt. Flere av respondentene var også klare på at en utvikling av skuldresesongen vil være fånyttet om man ikke får aktivisert majoriteten av aktørene, da man trenger et helhetlig produkt å tilby.

Videre mente Hanne Lillebråten ved Fossheim hotell at destinasjonen i større grad måtte bedrive aktivt salg ut mot kunden i disse skuldresesongene, da det på ingen måte er noen automatikk i at turister skal besøke Lom utenom høysesong. Flere respondenter så potensial i Loms nye flerbrukshall i reiselivsperspektiv, samtidig som Ola Lund ved Fossberg, Christian Sulheim ved Top of Norway og Torunn Kjøk i omvisartenesta alle mente en potensiell tunnel gjennom Sognefjellet ville bli av stor betydning for Lom sin fremtid.

Christian Sulheim mente at Jotunheimen sammen med Lofoten og fjordene på Vestlandet konstituerte det fremste potensialet for naturbasert reiseliv i hele landet. Flere av respondentene trakk i likhet med Sulheim frem Lom sitt naturbaserte potensial, og flere uttalte at man i fremtiden måtte bruke fjellheimen enda mer aktivt i produktutvikling. I det hele tatt virket samtlige av respondentene positive til Lom sin fremtid som turistdestinasjon, men flere påpekte viktigheten av innovasjon og nytenkning samtidig som man ikke måtte bevege seg for langt vekk fra det særegne ved Lom som destinasjon.

4.3 Om samarbeid som virkemiddel i destinasjonsutviklingen

På en destinasjon som Lom, bestående i all hovedsak av små, familiedrevne bedrifter, er det nærliggende å tro at samarbeid vil være en viktig faktor for å gjennomføre konkurransestyrkende tiltak. Samtlige av respondentene var klare på at samarbeid innad i en destinasjon er av stor betydning for denne sin utvikling, og majoriteten av respondentene ga inntrykk av at samarbeidsklimaet på destinasjonen hadde bedret seg gjennom de siste to tiårene. Flere av respondentene trakk frem samarbeid som den viktigste forutsetningen i en helhetlig destinasjonsutvikling. Svein Terje Garmo forklarte at han har vært en del av Jotunheimen Reiseliv siden bedriften ble gjenoppstartet i 1997, og reiselivskonsulenten uttalte at han og kollegiet bevisst hadde jobbet for å fremme betydningen av samarbeid i løpet av denne perioden. Dette mente han hadde gitt

resultater, og dette var noe vi fikk inntrykk av også i intervju med de øvrige respondentene. Svein Terje Garmo ga imidlertid uttrykk for at potensialet på ingen måte er oppfylt.

Destinasjonen Lom har ennå en lang vei å gå når det kommer til samarbeid. Fortsatt er det noen som samarbeider bedre enn andre, og dette er ikke noe som snur over natten.

- Svein Terje Garmo, Jotunheimen Reiseliv

Garmo forklarte dette blant annet med at provisjonstankegangen ennå ikke for fullt har slått rot i Loms reiselivsnæring. Dette ble imidlertid dementert av noen av respondentene, som gjennom samarbeidsnettverk solgte hverandres produkter. Disse var imidlertid klare på at man kunne bli enda bedre på dette punktet, og at flere sider av Loms reiseliv burde involvere seg i en slik praksis.

Både Svein Terje Garmo og nærings sjef Åshild Myhre Amundsen dro frem et problemområde i forhold til Lom sine mange små – og mellomstore familiebedrifter. Garmo og Amundsen mente at disse gjerne har et klart og relativt urokkelig holdnings- og handlingsmønster, noe som potensielt kunne legge hindringer for ytterligere bedriftssamarbeid. Samtlige av respondentene ga imidlertid uttrykk av å være svært oppmerksomme på samarbeid i sin egen og destinasjonens utvikling.

4.4 Om destinasjonsselskapets rolle i utviklingen

Den viktigste instansen for samarbeid i Lom kommune er trolig destinasjonsselskapet Jotunheimen Reiseliv, som blant aktørene har relativt høy oppslutning. I følge Mai Bakken medfører det faktum at en så stor majoritet av aktørene betaler årsavgift til Jotunheimen Reiseliv at det finnes få «gratispassasjerer» på destinasjonen. Svein Terje Garmo og Anne Vangen forklarte at Jotunheimen Reiseliv har gjennomgått en periode med økonomiske vansker som har skapt usikkerhet ikke bare for bedriften selv, men også for aksjonærene som i all hovedsak utgjøres av reiselivsbedriftene i kommunene Lom, Skjåk og Vågå. Samtlige av respondentene satte pris på å kunne være organisert gjennom et destinasjonsselskap, men la ikke skjul på at perioden hvor

Jotunheimen Reiseliv slet med å overleve økonomisk hadde skapt bekymring rundt destinasjonsselskapets evne som markedsfører og samarbeidskoordinator. Dette har medført at samtlige aksjonærer har måtte øke sin årlige avgift til Jotunheimen Reiseliv med omtrent 20 % i følge Svein Terje Garmo. Garmo uttrykte glede over at destinasjonsselskapet nå står i en sterkere posisjon økonomisk, en reaksjon flere av respondentene delte. Respondentene uttrykte også optimisme rundt ansettelsen av ny daglig leder i Jotunheimen Reiseliv på grunn av nyansatte Bengt-Olle Perssons brede erfaring.

Et viktig spørsmål i videreutviklingen av Lom som turistmål er organiseringen av destinasjonsselskapet. Som en del av den nasjonale reiselivsstrategien skal antall destinasjonsselskap reduseres, og for Opplands del innebærer dette en reduksjon fra seks til fire selskap. For Jotunheimen Reiselivs del vil dette med all sannsynlighet medføre en sammenslåing med Rondane-Dovrefjell Reiseliv AS til Nasjonalparkriket Reiseliv (Oppland Fylkeskommune 2013), og flere av våre respondenter ga inntrykk av at denne organisasjonsdiskusjonen fungerte som et usikkerhetsmoment. Svein Terje Garmo forklarte at denne diskusjonen rundt organisering har pågått i flere år, og har vært hindrende både for produktutvikling og markedsføring.

Respondentene var delt i synet om en sammenslåing, og Garmo anslo at en drøy tredjedel av kommunens aktører var imot en slik utvikling, og de fleste av disse var store i størrelse. Hanne Lillebråten ved Fossheim mente et felles destinasjonsselskap med eget salgskontor lokalisert i Ottadalen vil åpne for store muligheter for regionen, mens Anne Vangen anså en sammenslåing som lite hensiktsmessig nå som Jotunheimen Reiseliv omsider har lagt sine økonomiske vansker bak seg. Christian Sulheim mente at en sammenslåing i stor grad ville kunne skade merkevaren Jotunheimen gjennom å skape forvirring i markedet, og at man ved en slik utvikling ville bevege seg vekk fra hva som gir Lom en så sterk posisjon. Dette med egenart opptok også flere av de andre respondentene, som ga uttrykk for at Lom til en viss grad kunne forsvinne i mengden i en eventuell sammenslåing mellom de mange nasjonalparkene, og den samme problemstillingen blir man stående ovenfor i det kommende FjellNorge-prosjektet. Flere ga inntrykk av at Lom på mange måter nå står foran et veiskille.

4.5 Om eksisterende samarbeid i destinasjonsutviklingen

Et viktig område i utviklingen av Lom som turistdestinasjon er bedriftsnettverkene initiert av prosjektet NettUpp – en prosjektgruppe som har som formål å inspirere til nettverksorganisering blant regionens aktivitetsbedrifter (NettUpp 2013). Mai Bakken ved Klimapark 2469 og Norsk Fjellmuseum, Anne Vangen ved Juvasshytta samt Jan Slålien ved Aktiv i Lom stilte seg alle svært positive til det Innovasjon Norge-støttede «Klimapark» -nettverkssamarbeidet. Respondentene forklarte at nettverket hadde blitt lansert som et prøveprosjekt i 2010, som på dette stadiet omfattet disse fire bedriftene, samt Naturopplevingar, Fossheim Hotell, og Raudbergstulen Fjellhytte. Siden prøveprosjektets avslutning har de samme bedriftene opprettholdt et samarbeid hvor man i følge Bakken foruten felles markedsføring bidrar med avtalefestet samling av ressurser og kunnskap. Bakken forklarte at også Lom og Skjåk Adventure ble en del av samarbeidsnettverket i 2012.

Jan Slålien i Aktiv i Lom utrykte glede over at hans bedrift gjennom «Klimapark-samarbeidet» har inngått en avtale med Naturopplevingar og Lom og Skjåk Adventure om en felles aktivitetskalender. Slålien forklarte at denne kalenderen tilbyr et daglig aktivitetstilbud til de besøkende, noe som utgjør en radikal forandring fra tidligere år, hvor man på grunn av for liten samkjøring mellom aktivitetsbedriftene ikke alltid har vært i stand til å tilby daglige aktiviteter. Denne aktivitetsfordelingen har blitt møtt med stor optimisme også blant det øvrige reiselivet i Lom, og både Svein Terje Garmo, Hanne Lillebråten og Mai Bakken betegnet aktivitetssamarbeidet som en nøkkel i den videre utviklingen for destinasjonen i sin helhet. Anne Vangen var av den oppfatning at profilering av aktiviteter og attraksjoner burde være det viktigste satsningsområdet i destinasjonens markedsføring, da dette på sikt ville bidra til flere overnatningsdøgn og høyere verdiskapning for hele næringen.

Et lignende samarbeidsnettverk som «Klimapark-nettverket» har også blitt etablert mellom Top of Norway-bedriftene (Elveseter, Leirvassbu og Sulheim), Juvasshytta, Galdhøpiggen Sommerskisenter og Krossbu Turiststasjon. Daglig leder i Top of Norway Christian Sulheim forklarte at dette samarbeidsnettverket ble etablert i 2009 med det formål å fremme produktutvikling og å øke salget. Gjennom en samling av ressurser og tilbud av komplementære produkter har det

pågående Innovasjon Norge-støttede nettverket ført til at bedriftene kan tilby et mer helhetlig totalprodukt til sine kunder, i følge Sulheim.

Ola Lund ved Fossberg Hotell og Hanne Lillebråten ved Fossheim Hotell trakk begge frem det de kalte et «unikt» og «eksepsjonelt» samarbeidsklima mellom overnattingsbedriftene i Lom sentrum. De to forklarte at de nevnte hotellene samt Nordal Turistsenter alle ble etablert mot slutten av det 19. århundre, og har gjennom flere tiår delt på både varer og gjester. Lund og Lillebråten forklarte begge at hotellene av ren automatikk henviser gjester til hverandres hotell ved for liten kapasitet. I tillegg deler de tre overnattingsbedriftene grupper om mangel på egen kapasitet gjør dette nødvendig.

4.6 Om destinasjonens utviklingsmuligheter

Samtlige av respondentene uttrykte seg svært positivt i forhold til samarbeid som et virkemiddel i videreutviklingen av destinasjonen Lom, og ga uttrykk for at samarbeid ville være en forutsetning for de fleste potensielle tiltak. De involverte aktørene vi intervjuet i «Klimapark»- og «Top of Norway»-samarbeidene var alle svært tilfreds med utviklingen disse hadde medført, og Mai Bakken var overbevist om at Lom sitt fremste utviklingspotensial innen samarbeid lå i lignende nettverkssamarbeid. Dette begrunnet Bakken med at slike prosjekt bygger på klare retningslinjer hvor hver enkelt aktør er avtalesfestet til å bidra til en samling av ressurser og kunnskap, noe som effektivt eliminerte gratispassasjerproblematikken. Bakken betydret videre symboleffekten av fungerende nettverkssamarbeid som viktig, da disse fungerte inspirerende for andre som måtte ha planer om å etablere lignende samarbeid.

Christian Sulheim ved Top of Norway og Anne Vangen ved Juvasshytta og Galdhøpiggen Sommerskiserstiler stilte seg også svært positive til mulighetene nettverkssamarbeid medfører, men førstnevnte var samtidig klar på at det var nytteløst å «samarbeide kun for å samarbeide», og at man i etableringen av slike nettverk måtte søke partnere med lignende kvalitetsstandard i produkttilbudet, med mulighet til å tilby komplementære produkter og med reelle ønsker om å delta og å bidra.

Flere av respondenten var usikre på hvorvidt de øvrige næringene i Lom kommune og mennesker som ikke direkte er involvert i reiselivet anså seg selv som en del av destinasjonen. Torunn Kjøk var en av flere som påpekte viktigheten av å kjenne hverandres produkt og bedrifter, og at slik informasjon også måtte spres til andre bedrifter enn de som er direkte involverte i reiselivet.

Svein Terje Garmo, Mai Bakken og Åshild Amundsen forklarte at det i løpet av sommeren vil bli avholdt to vertskapskurs for ansatte i hele handel- og reiselivsnæringen, i tillegg til et kurs forbeholdt bedriftsledere i juni. Garmo fortalte at slike vertskapskurs sist ble arrangert i 2010, men at antall deltakere ikke var tilfredsstillende. Amundsen presenterte en mulig incentivordning tuftet på premiering ved fullført kursdeltakelse for alle ansatte for å skape større motivasjon blant potensielle deltakere. Amundsen og Garmo var imidlertid begge klare på at det viktigste ville være å formidle betydningen av slike kurs til bedriftslederne. Anne Vangen foreslo i tillegg et prosjekt med en fellesavis fra reiselivsnæringen til alle innbyggere for at hele kommunen i større grad skulle stifte kjennskap til produkttilbudet.

Søren Hald ved Gudbrandsdalsmusea sa at et samarbeid om billettsalg med Stavkirken, stavkirkemuseet og ideelt sett også Fjellmuseet hadde vært ønskelig, men at dette ennå ikke hadde latt seg gjøre. Hald forklarte at årsaken til dette var kompleks, men at vanskeligheter med å finne korrekt fordelingsnøkkel av billettinntektene var en viktig grunn. Videre forklarte museumsrådgiveren at en utfordring lå i det administrative, da de fire museene er organisert gjennom tre forskjellige bedrifter. Søren Hald var imidlertid klar på at det fantes et interessant potensiale i en slik sammenslåing, da den ville føre til bedre informasjonsflyt mellom bedriftene. Videre ville dette skape bedre tilgjengelighet og oversiktighet for kunden.

Torunn Kjøk i Omvisartenesta, som i tillegg er involvert i Skjolden Cruise Handling som tar cruiseturister med fra cruisehavnene på Vestlandet på dagstur til Lom, var klar på at reiselivsnæringen i Lom må bli bedre til å se tilbudene vi har rundt oss på regionalt nivå. Kjøk påpekte at det er ingen grunn til at turister som overnatter i Lom ikke skal ta en dagstur til for eksempel Geiranger. Selv om dette ikke nødvendigvis vil generere direkteinntekter til aktivitetstilbydere i Lom vil det

bedre gjestens helhetsinntrykk og muligens også øke antall gjestedøgn. Dette var et aspekt også Christian Sulheim poengterte. Kjøk var svært opptatt av at det i reiselivsutviklingen i Lom måtte tenkes mer helhetlig, både gjennom å informere og aktivisere de aktørene som ikke direkte involvert i Loms reiseliv og å se utenfor sin egen destinasjon. Videre la Kjøk vekt på at man i planleggingen måtte tenke lenger frem i tid, og at samarbeid som virkemiddel måtte brukes mer aktivt.

«De tre nøkkelordene i utviklingen av Lom som turistdestinasjon er langsiktighet, helhet og samarbeid.»

- Torunn Kjøk, Omvisartenesta

Hanne Lillebråten ved Fossheim Hotell foreslo også en lokal statistikk-samling som et samarbeidsfremmende tiltak. Lillebråten fortalte at bedriftene per dags dato rapporterer sine data til statistisk sentralbyrå, men siden dette ikke blir liggende tilgjengelig før året etter, gir det bedriftene begrensede muligheter til å agere etter aktuelle trender. Lillebråten mente at en samling av dagsaktuelle data i en lokal base ville kunne gjøre bedriftenes arbeid enklere, og på sikt styrke destinasjonens konkurransekraft.

4.7 Feilkilder

I en datainnsamlingsprosess må man ofte regne med at ikke alle resultatene i en undersøkelse er korrekte. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 144-146), definerer disse som feilkilder. De deler disse feilkildene inn i to hovedtyper; manglende observasjoner og målefeil. Manglende observasjoner deles igjen inn i tre typer; dekningsfeil, ikke-responsfeil, og utvalgsfeil. Dekningsfeil oppstår når utvalget vi ønsker å undersøke ikke er stort nok til å være representativt for populasjonen. Vi valgte å benytte oss av et begrenset utvalg, og manglende størrelse på utvalget kan ha påvirket reliabiliteten av svarene i undersøkelsen. Vi mener imidlertid at vårt utvalg er passende i forhold til populasjonen på et relativt lite sted. Hadde vi foretatt en undersøkelse i en by måtte vi også sett det nødvendig å øke utvalget vårt, for at undersøkelsen skulle opprettholdt en tilstrekkelig reliabilitet. Samtidig vurderte vi størrelsen på utvalg etter metning og hvorvidt samme informasjon gikk igjen flere ganger. Etter ti intervjuer, hvor vi etter hvert ikke fikk mye ny informasjon fra hvert intervju, så vi oss fornøyd med utvalget.

Den andre typen feil omtales av Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 145) som ikke-responsfeil. Dette er spesielt vanlig ved kvantitative spørreundersøkelser, hvor respondenten har lettere for å unngå å svare. Det kan imidlertid også oppstå under dybdeintervju om respondenten føler seg utilpass med spørsmålet eller ikke har nok kunnskap om emnet. Under våre intervju forekom det at respondentene ikke forklarte grundig nok rundt et tema. Grunnen til dette var at temaet ikke kom naturlig i samtalen, eller at respondentene ikke hadde kjennskap til dette. Her må vi som moderatorer ta selvkritikk for ikke å i større grad ha ledet samtalen inn på spørsmålene vi ønsket svar på. Samtidig var det viktig for oss å opprettholde åpenheten og flyten i intervjuene. Den siste feilkilden er utvalgsfeil, som oppstår under spørreundersøkelser, og omhandler feil som blir gjort ved å trekke et utvalg, for så å uttale oss ved hjelp av disse om populasjonen. Denne type feil er mindre relevant for vår valgte metode, hvor man uansett ikke kan generalisere respondentenes svar og utsagn.

5.0 Resultat og funn

«Hva kan gjøres for å utvikle destinasjonens konkurransekraft?»

I denne analysedelen vil vi ta for oss funnene fra undersøkelsen, og vurdere svarene fra respondentene opp mot vår problemstilling. I tillegg har vi sett på resultatene av datainnsamlingen i lys av teorien vi la fram i kapittel to.

5.1 Reiselivet i Lom – i dag og i morgen

I første tema undersøkte vi respondentenes generelle syn på Lom som reiselivsdestinasjon, dagens status for reiselivsnæringen og aktørenes fremtidssyn. Samtlige respondenter var enige om at Lom hadde en tydelig og attraktiv merkevare, med et stort utvalg særegne produkt å tilby. Ser vi dette opp mot Ritchie og Crouch sin teori om komparative og kompetitive fortrinn, kan en slik felles oppfatning av de foreliggende ressursene være et sterkt fundament for videreutviklingen, og slik sett være et kompetitivt fortrinn. Denne positive holdningen til en felles, sterk merkevare skaper et godt utgangspunkt for samarbeid mellom bedriftene, ettersom felles verdier er en viktig suksessfaktor i utviklingen av et reiselivsprodukt.

En merkevareendring som kan få betydning for Lom i fremtiden er den relativt ferske statusen som nasjonalparklandsby, en status respondentene fortsatt stilte seg noe usikre til og ikke brukte aktivt i sin markedsføring.

Nasjonalparklandsbystatusen kan komme til å bli viktig både i nasjonal og internasjonal markedsføring, men før dette settes i gang må det skapes en felles forståelse om hva denne statusen innebærer. Nasjonalparklandsbyen skal fungere som en inngangsport til nasjonalparken, og skal i utgangspunktet kunne generere inntekter for alle komponentene i Loms reiselivssystem.

Et problemområde flere av respondentene påpekte var det dominerende vernet av kulturlandskap. Her kunne det virke som om flere av aktørene følte at denne praksisen fungerte hindrende for innovasjon og nyetablering. Samtidig var samtlige av respondentene klare på at den relativt uberørte naturen var en av Lom sine største styrker. I denne problemstillingen må man altså forsøke å finne en form for balansegang mellom vernet av kulturlandskap og utbygging.

Utfordringen denne problematikken byr på kan ses som et paradoks ettersom besøkende krever mer av området, men om området får for mange besøkende vil det skade tiltrekningskraften til destinasjonen som følge av slitasje. Dette er et område det finnes potensiale for samarbeid i, siden aktørene deler et felles behov for å møte turistenes etterspørsel, samtidig som de vil bevare det som utgjør en del av særegenheten i deres merkevare. I en stadig hardere konkurranse fra øvrige destinasjoner må Lom også være nytenkende, men dette må skje på en måte som ivaretar en rekke aktørers interesser.

Foruten en felles, positiv oppfatning av Loms tradisjonelt fremste komparative fortrinn, som naturen og stavkirken, trakk flere av respondentene frem økningen i aktivitetstilbud som et fremtredende konkurransefortrinn. Aktivitetskalenderen fra bedriftene Aktiv i Lom, Naturopplevingar og Lom og Skjåk Adventure var en nyutvikling majoriteten av respondentene beskrev som svært positiv. Jörgen Elbe argumenterer for at selve turistproduktets karakter, som regel, krever et flertall komplimenterende leverandører, og Lom ser i økende grad ut til å bevege seg mot et mer helhetlig reiselivsprodukt, og slik øke konkurransekraften. Et produkttilbud hvor Lom kan tilby et stort utvalg organiserte aktiviteter i tillegg til de tradisjonelle attraksjonene kan få stor betydning gjennom å generere flere gjestedøgn. Her vil det igjen bli avgjørende at de ulike aktørene promoterer

aktivitetene som til enhver tid er tilgjengelige, en prosess som vi gjennom intervjuene fikk inntrykk av ser ut til å være godt i gang. Likevel kan det fremstå som at destinasjonen har en jobb å gjøre i forhold til å distribuere pakkeløsningene, og med det skape større forhåndssalg. Her kreves det gode løsninger for booking, og man må i større grad selge pakketerte produktkomponenter enn det som er tilfelle i dag.

Respondentene var positive på destinasjonens fremtidige vegne, men var samtidig enige om at innovasjon var et premiss for utvikling og for å unngå stagnasjon. Et viktig satsningsområde vil bli en utvidelse av sesongen, da dagens situasjon ikke bare legger begrensninger på inntekter, men også hindrer utviklingen av helårs arbeidsplasser. En utvidelse i hver ende av høysesongen vil kunne markere en svært positiv utvikling, men en slik prosess avhenger i stor grad av samarbeid og koordinering. Om Lom skal tiltrekke seg flere turister utenom høysesongen må majoriteten av reiselivsbedriftene tilpasse og utvide sitt produkttilbud for at eventuelle gjester vil bli tilfreds med oppholdet i en skuldersesong. Videre vil en utvidelse av sesongen innebære at bedriftene må bedrive aktivt salg ut mot potensielle kundegrupper, og dette er aktiviteter som krever mye ressurser og tid. Etersom så mange av respondentene stilte seg positive til en utvidelse av sesongen fremstår en slik utvikling som realistisk, men prosessen vil kreve en høy grad av koordinering, planlegging og samarbeid. Ritchie og Crouch skriver at de ulike aktørers egeninteresser bør koordineres på en slik måte at de korrelerer med destinasjonen som en helhet sine interesser, og i prosessen med utvidelse av sesongen fremstår nettopp en slik koordinering som oppnåelig. Om dette utviklingstiltaket blir gjennomført vil det i stor grad kunne bidra til økt konkurransekraft.

I Ritchie og Crouchs destinasjonsutviklingsteori er mye oppmerksomhet viet destinasjonsselskapet og dets påvirkning på reisemålet. Til tross for tidligere vanskeligheter viste intervjuene at tiltroen til Jotunheimen Reiseliv som markedsfører og samarbeidspartner per dags dato jevnt over var god, men at forestående endringer kunne forandre disse holdningene. En prosess som vil kunne bli av stor betydning for Lom sin fremtid som turistdestinasjon er den pågående diskusjonen rundt organisering av destinasjonsselskap med tilhørende landsdelselskap. Dette var en problemstilling flere av respondentene la vekt på i

sine uttalelser, og det var tydelig at dette er et spørsmål som vil kunne skape både splittelse og usikkerhet i den fremtidige utviklingen av Lom som turistmål. Om en stor del av aktørene føler at merkevaren svekkes som et utfall av en sammenslåing, vil det trolig føre til et frafall av en stor andel av Jotunheimen Reiseliv sine avgiftsbetalende. Med et slikt frafall fremstår det som åpenbart at en slik utvikling kan få dramatiske konsekvenser, og en sammenslåing vil da innebære en splittelse som i stor grad kan legge hindringer for samarbeid om utvikling av destinasjonen. Det fremstår imidlertid som tydelig både fra statlig og fylkeskommunalt hold at tiltak vil bli iverksatt for å gjennomføre strukturendringen. Det vil av den grunn være viktig at aktørene samles i den grad det er mulig for å komme sterkest mulig ut av strukturendringen. Dagens situasjon, med stor uklarhet rundt fremtiden, var i følge respondentene et usikkerhetsmoment i videre planlegging, og en løsning på denne problemstillingen må snarest finnes.

5.2 Samarbeid som virkemiddel i økning av konkurransekraft

Et viktig formål med denne oppgaven var å kartlegge aktørenes holdninger til samarbeid som et virkemiddel i destinasjonsutvikling. Disse holdningene var overveldende positive, og samtlige av respondentene så ut til å ha en klar oppfatning av hvor viktig samarbeid er i et reiselivsperspektiv. I følge Ritchie og Crouch vil noen av et destinasjonsselskaps fremste oppgaver være å fremme interaksjon, kommunikasjon, samarbeid og en felles visjon om hvor destinasjonen ønsker å bevege seg, og ut i fra respondentenes holdninger og utsagn kan det virke som om Jotunheimen Reiseliv har gjort en viktig jobb i utviklingen av samarbeid som virkemiddel og konkurransefortrinn. Majoriteten av respondentene var per dags dato involvert i noen form for aktørsamarbeid også utenfor Jotunheimen Reiseliv. Samarbeidet mellom overnattingsbedriftene i Lom sentrum (Fossheim, Nordal og Fossberg) har eksistert i flere tiår, mens nettverkssamarbeidet mellom Norsk Fjellmuseum, Klimapark 2469, Juvasshytta, Raubergstulen, Fossheim, Aktiv i Lom, Naturopplevingar og Lom og Skjåk Adventure, samt nettverkssamarbeidet mellom Top of Norway, Juvasshytta, Galdhøpiggen sommerskisenter og Krossbu er akkurat den type samarbeid Innovasjon Norges støtteordninger legger til rette for. Med slike konkrete reiselivsrelaterte

samarbeidsprosjekt fremstår det som klart at aktørenes holdninger til en viss grad også har blitt omsatt i handlinger.

Til tross for de gode holdningene og eksempler på eksisterende samarbeid kan det likevel virke som avstanden mellom ord og handling fortsatt er noe lang for enkelte, og selv om man har gjennomgått en positiv utvikling er fortsatt veien lang før vi kan snakke om en destinasjon hvor konkurranse og samarbeid fungerer i en ideell miks, som beskrevet av Ritchie og Crouch. For at kunden skal bli tilbudt et best mulig produkt er det trolig nødvendig at flere bedrifter ser verdien i å selge og markedsføre hverandre, og at en større del av kommunens reiselivsnæring ser muligheter i å organisere seg gjennom nettverkssamarbeid.

Lom er en forholdsvis liten destinasjon i stor grad dominert av små og mellomstore familieeide bedrifter. Dette medfører ikke bare at mange oppgaver blir fordelt på få skuldre, men også at mange kan bli sittende fast i gamle rutiner og en relativt urokkelig tankegang og handlingsmønster. Dette kan være med på å svekke innovasjonen i Lom, og i tillegg skape hindringer for samarbeid. Både intervjuene og faktiske handlinger pekte imidlertid i retning av at også disse bedriftene så verdien i å samarbeide med hverandre, hvor flere i tillegg også ønsket en større samling av ressurser og kunnskap. Om man i større grad kan omsette dette i flere konkrete handlinger vil Lom som destinasjon øke sin konkurransekraft gjennom å kunne tilby et helhetlig, koordinert produkt tuftet på særegenheten til destinasjonens tradisjonsrike familiebedrifter.

5.3 Potensialer for utvikling av konkurransekraft

Respondentene trakk frem flere mulige tiltak for å øke destinasjonens konkurransedyktighet, men felles for disse var at samtlige til en viss grad var avhengige av en avklaring rundt organisering av destinasjonsselskap. For at destinasjonen skal utvikles videre fremstår det derfor som avgjørende at man får en løsning rundt denne organiseringen, da dagens usikkerhetspregede situasjon trolig hindrer planlegging og realisering av disse.

Samarbeid vil trolig bli et viktig virkemiddel i videreutviklingen. Hvorvidt en destinasjon basert på en ideell miks av konkurranse og samarbeid, som beskrevet

av Ritchie og Crouch, er oppnåelig i nærmeste fremtid er heller usikkert. Som Christian Sulheim påpeker søker bedrifter samarbeidspartnere som kan tilby komplimenterende produkter, og om aktørene ikke føler at verdien av samarbeid overstiger dets kostnader, vil forutsetningene for samarbeid trolig ikke være tilstede. Med så mange ulike produkttilbydere på destinasjonen er en situasjon hvor alle samarbeider med alle å anse som urealistisk. Samtidig påpekte Svein Terje Garmo at enkelte aktører samarbeidet bedre enn andre. Det er med andre ord ikke sikkert at det eksisterer noe potensiale for et reiseliv i Lom tuftet fullt og helt på samarbeid mellom aktørene. Dette betyr imidlertid ikke at samarbeid ikke kan være et viktig virkemiddel i utviklingen av destinasjonen, noe aktørenes positive holdninger viser.

Innen de forskjellige muligheter som eksisterer i Lom vil trolig nettverk være et nøkkelord, da man gjennom disse har mulighet til å samarbeide med bedrifter som tilbyr komplementære produkter og som har et reelt ønske om å samarbeide. Etableringen av «Klimapark-samarbeidet» og «Top of Norway-samarbeidet» har skapt både vertikale og horisontale relasjoner i tråd med Jörgen Elbe sin teori. Disse relasjonene følger retningslinjene satt av Innovasjon Norge, og er slik symmetriske i sin natur gjennom partenes mulighet til å påvirke, og gjennom de avtalefestede bidragene. Samarbeidene har foruten å ha skapt resultater for de direkte involverte også blitt møtt av positivitet fra kommunalt hold og fra øvrige reiselivsaktører. Denne typen samarbeid kan fungere både som skapende for de involverte og som inspirerende for andre aktører, og i destinasjonsutviklingen fremover vil det være viktig at det legges til rette for og skapes flere slike komplimenterende relasjoner. Samarbeidsklimaet blant overnattingsbedriftene i sentrum fremstår videre som et tydelig eksempel på horisontale relasjoner.

Til tross for at Klimapark-samarbeidet har bestått av forskjellige reiselivskomponenter fra ulike geografiske områder i Lom, har vi ut i fra intervjuene fått et inntrykk av at dette samarbeidet i så måte fungerer pionerende. Det gode samarbeidsklimaet mellom sentrumshotellene og Top of Norway-prosjektet er eksempler på horisontale relasjoner mellom bedrifter i samme bransje som ligger i samme geografiske område. Jones og Haven-Tang slår fast at en vellykket turistdestinasjon er avhengig av å integrere de mange komponentene i et turistsystem. Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at Lom ikke i stor nok

grad inkluderer de forskjellige komponentene, og at det nok eksisterer et form for skille mellom de sentrumsbaserte bedriftene og de fjellbaserte bedriftene.

En av utfordringene med små, familiedrevne bedrifter er at få personer vil stå med mange oppgaver man ikke nødvendigvis har kompetanse til å håndtere, i følge Breda, Costa og Costa. I reiselivet i Lom vil trolig en større samling av de ulike bedrifters ressurser kunne øke konkurransekraften gjennom å bedre informasjonstilgangen, og slik skape bedre kjennskap til kundegruppene. En av respondentene trakk frem en felles, lokal database for dagsaktuell statistikk som et potensielt ressursamlende tiltak, og som kunne hjelpe de forskjellige komponentene ikke bare i salg, men også for å forstå hvilke kunder man vil kunne ha med å gjøre.

I tillegg til ytterligere muligheter for flere vertikale relasjoner, finnes det også potensial for å forbedre samarbeidet gjennom horisontale relasjoner. En felles billettordning mellom flere av destinasjonens museer fremstod til tross for administrative utfordringer som oppnåelig, og en slik pakkeløsning ville gitt hver av attraksjonene mer oppmerksomhet, samtidig som man kunne tilbudt kunden et bedre og mer helhetlig produkt. Her må imidlertid et felles ønske foreligge for at et samarbeid skal være realistisk, og om de involverte aktørene ikke føler at verdien av et samarbeid overstiger verdien av å handle på egenhånd, vil ikke denne forutsetningen være tilstede. I situasjoner som denne spiller Jotunheimen Reiseliv en viktig rolle i å formidle betydningen av samarbeid og koordinering i en destinasjon.

Jotunheimen Reiselivs rolle, uavhengig av hvilken posisjon som blir gjeldende i en ny organisering, vil også være viktig i øvrige deler av pakkeaspektet. Georg Kamfjord legger stor vekt på den såkalte *distribuerte pakken*, og her kan det virke som at reiselivet i Lom har et forbedringspotensial. Utvikling av pakker er en avgjørende forutsetning, men disse må samtidig gjøres tilgjengelig for potensielle besøkende på forhånd av reisen. Foruten at destinasjonsselskapet i større grad må distribuere de eksisterende pakkene gjennom sitt bookingsystem, krever tilgjengeliggjøring sannsynligvis også funksjonelle bookingløsninger fra de aktørene som er med på å skape pakkene. Dette vil være en ressurskrevende utvikling, men forutsatt at pakkeleverandørenes samarbeidsfundament er sterkt,

vil det trolig styrke destinasjonens konkurransekraft på sikt, og dermed generere større inntekter.

Infrastrukturelle relasjoner kan beskrives som reiselivsaktørenes samhandling med de aktørene og interessentene på destinasjonen som ikke er direkte involvert i reiselivet, og her kan det ut i fra intervjuene virke som om Lom har mye å gå på. I såkalte infrastrukturelle relasjoner har Lom som destinasjon et stort potensial, da man ser ut til å ha hatt problemer med å inkludere de øvrige næringene som en indirekte del av reiselivsnæringen. I en liten bygd som Lom, hvor reiselivet er en av to hovedsatsningsområder, vil betydningen av å inkludere flere enn de direkte involverte være viktig. Enten man sitter i kassa på matbutikken, kjører buss eller står bak disken på en bensinstasjon vil det for destinasjonens del være viktig at disse har god kunnskap om produktet som tilbys. En destinasjon utgjøres av mye mer enn reiselivsbedriftene alene, og en organisering hvor de øvrige bedriftene gjør sitt beste for at gjesten skal sitte igjen med en god opplevelse vil være avgjørende. De aller fleste av Lom sine bedrifter er til en viss grad avhengig av reiselivet, og for at ansatte i disse bedriftene skal se verdien i å ha kunnskap om sin egen destinasjon, må bedriftslederne klare å formidle betydningen av dette.

I tillegg til å inkludere øvrige aktører og interessenter som verter vil det være viktig å sette fokus på hva «det gode vertskap» innebærer også for reiselivsbedriftene. I et samarbeid mellom Lom kommune og Jotunheimen Reiseliv vil det i sommer bli avholdt to vertskapskurs for ansatte i handel- og reiselivsnæringen, i tillegg til et kurs myntet på bedriftslederne på førsommeren. Siden ikke alle nødvendigvis ser verdien i denne type kurs vil det være viktig at arrangørene skaper en form for incentiv ovenfor både bedriftsledere og ansatte – en utarbeidelse av incentiv vi fikk inntrykk av allerede var godt i gang. For mange vil trolig destinasjonens utvikling alene ikke være sterk nok motivasjon til å aktivt fungere som vertskap og å delta på denne typen kurs.

Foruten å inkludere de øvrige næringene og interessentene i større grad i reiselivet, fremstår det som viktig at de ulike produktkomponentene i reiselivet kjenner hverandres tilbud. Kunnskap og samarbeid påvirker hverandre på flere måter, og for at bedriftene i langt større grad skal være i stand til å markedsføre hverandres produkter er inngående kjennskap helt avgjørende. En av

respondentene foreslo i tillegg til vertskapskurs å sende ut informasjonsbilag om reiselivet gjennom lokalavisen Fjuken og å opprette en online informasjonsbank, som i kombinasjon trolig ville vært et effektivt virkemiddel. Majoriteten av Lom sine reiselivsaktører ser ut til å se verdien i en større samling av ressursene som eksisterer, uavhengig om disse er av økonomisk, produktrelatert eller kunnskapsbasert art.

To av aktørene la også vekt på at Lom som destinasjon måtte bli flinkere til å samarbeide med andre nærliggende destinasjoner, for og i større grad kunne dra nytte av ressursene også disse byr på. Ved å gjøre kunden oppmerksom på hvilke muligheter som befinner seg i regionen – utenfor Lom sine kommunegrenser – vil man muligens ikke generere inntekter direkte til reiselivet i Lom. Man vil imidlertid gi besøkende en merverdi som i tillegg til å skape et bedre totalprodukt også vil legge forutsetninger for flere gjestedøgn.

6.1 Konklusjon og anbefalinger

Etter å ha gjennomført intervju med flere av reiselivsaktørene i Lom kommune, har vi avdekket en rekke forhold som kan være med på å kunne styrke destinasjonens konkurransekraft i fremtiden. En faktor som vil kunne bli av stor betydning i utvikling av reisemålet er aktørenes felles oppfatning av de kulturelle, historiske og naturbaserte forutsetningene Lom som destinasjon bygger på. Aktørene var klare i sin oppfatning av at destinasjonens merkevare står sterkt både nasjonalt og internasjonalt, og den konsise forståelsen av hva destinasjonen Lom er, bør brukes for alt det er verdt som et virkemiddel i videreutviklingen.

I tillegg til en merkevare som allerede er sterk, har tildelingen av stempelet som Nasjonalparklandsby gitt Lom en mulighet til å utvikle merkevaren videre, om håndtert riktig. Den første delen av denne prosessen bør være å skape en felles forståelse om hva denne tildelingen innebærer. Om aktørene deretter kan samles om å bruke dette stempelet aktivt i sin markedsføring, kan det øke destinasjonens konkurransekraft gjennom å skape en enda mer attraktiv merkevare. Her er det imidlertid av stor betydning at nasjonalparklandsbyens funksjon som innfallspport til Jotunheimen blir ivaretatt, og at hele destinasjonen gagnes av dette stempelet.

For at Lom skal kunne utvikle seg videre fremstår det imidlertid som avgjørende at man får en avklaring rundt organiseringen av destinasjonsselskap. Dagens situasjon, hvor det råder uenighet om hvorvidt man skal bli en del av «Nasjonalparkriket», skaper usikkerhet og splittelse. Dette medfører en situasjon hvor aktørene trolig vil ha vanskeligere for å igangsette langsiktige prosjekter. Uansett utfall av debatten rundt organisering bør man raskest mulig få en avgjørelse hvor både de besøkendes og aktørenes interesser blir ivaretatt. En sammenslåing med Rondane-Dovrefjell til «Nasjonalparkriket» vil trolig medføre et stort frafall av avgiftsbetalende aktører, noe som kan beskrives som en dramatisk utvikling i destinasjonsledelsesperspektiv.

Uavhengig av ny eller eksisterende organisasjonsstruktur vil aktørsamarbeid være et avgjørende virkemiddel i videreutviklingen av destinasjonens konkurransekraft. Samtlige av aktørene hadde et positivt synspunkt på samarbeid i bedringen av både sin egen og destinasjonens posisjon, hvilket i seg selv er en viktig forutsetning for videreutvikling. Jotunheimen Reiseliv har lagt vekt på samarbeid i sin informasjonsdistribusjon i løpet av de siste to tiårene, noe som ser ut til å ha påvirket holdningene til samarbeid i positiv retning. Disse holdningene har i løpet av de siste årene også blitt omsatt til konkrete handlinger, hvor de Innovasjon Norge-støttede nettverkene «Klimapark» og «Top of Norway» skiller seg ut som særdeles oppløftende eksempler. I tillegg har man det tradisjonelle samarbeidet mellom overnattingsbedriftene i sentrum, og disse tre nettverkene konstituerer så vel som bedre produktkoordinering også inspirasjon i etablering av nye nettverk.

Selv om handlingene som har blitt iverksatt er en god start, fremstår det som klart og tydelig at Lom ikke har nådd sitt potensiale som turistdestinasjon, ei heller hva aktørsamarbeid angår. Selv om aktørene har et positivt syn på samarbeid som virkemiddel vil bedriftenes egeninteresse til syvende og sist stå sterkest. Bedrifter må føle at relasjoner skaper resultater for at disse skal kunne opprettholdes, og med så mange ulike produkteiere og produktkomponenter er det trolig ikke realistisk å skape en situasjon hvor samarbeid og konkurranse fungerer i perfekt harmoni. Som det påpekes av aktørene finnes det imidlertid flere muligheter for nettverkssamarbeid, da flere av reiselivsaktørene ikke er organisert gjennom slike etablerte samarbeid. Lom har et rikt kulturelt, historisk, kulinarisk og ikke minst

naturbasert fundament å bygge på som reisemål, og i årene som kommer bør aktørene i enda større grad legge vekt på å kunne tilby de reisende pakker basert på de foreliggende ressursene. Om disse pakkene i tillegg selges på forhånd av besøket, vil det skape større og mer forutsigbare inntekter for Lom sitt reiseliv.

Lom har økt sitt aktivitetstilbud betraktelig de siste årene, og nettverkssamarbeidene, med aktivitetskalenderen som det fremste eksempelet, ser ut til å ha bidratt til en langt bedre koordinering av disse aktivitetene. I fremtidens markedsføring av Lom som destinasjon vil det trolig være avgjørende at det omfattende attraksjons- og aktivitetstilbudet blir promotert i størst mulig grad. Et rikere tilbud av aktiviteter for besøkende bedrer destinasjonens tiltrekningskraft, og om disse blir markedsført tilstrekkelig er det nærliggende å tro at disse vil føre til at besøkende tilbringer flere døgn på reisemålet. Videre kan aktivitetstilbudet økes ytterligere ved å dra nytte av ressursene regionen som helhet kan tilby, ved for eksempel å tilby dagsturer til Geiranger. Et slik tiltak kan øke antall gjestedøgn ytterligere.

Et annet fremtredende potensial i destinasjonen Lom er en eventuell utvidelse av besøks sesongen. Samtlige av respondentene trakk frem nettopp en slik prosess som et virkemiddel i forbedringen av destinasjonens konkurransekraft. Utvikling av destinasjonens skuldersesonger krever imidlertid en stor grad av koordinering og nytenking. En slik prosess vil kreve samarbeid, da det trolig vil være nytteløst å utvide sesongen om det kun er noen få aktører som er deltakende i denne prosessen. Fremfor å styrke destinasjonens konkurransekraft er det nærliggende å tro at en utvikling av skuldersesongene basert på et «halvhjertet» reiselivsprodukt snarere kan svekke Lom sin merkevare. Videre vil de ulike aktørene trolig måtte bedrive aktivt salg ut mot kunden for å tiltrekke disse i skuldersesongene. Dette vil være ressurskrevende både økonomisk og tidsmessig, og vil i likhet med produkttilbudet også kreve samarbeid mellom aktørene. Respondentenes positivitet til en utvidet sesong er en viktig forutsetning, men i årene som kommer må det kartlegges videre hvorvidt aktørenes holdninger kan overføres til faktiske handlinger. I sesongutvidelsen finnes et stort potensial både når det kommer til omsetning og det å beholde kompetent arbeidskraft, men prosessen må være koordinert for å kunne tilby besøkende et best mulig produkt.

Avslutningsvis ser det ut til å finnes et potensiale i å utvikle de ulike vertskapsrollene på destinasjonen. Mangelen på typiske kjedebedrifter gir reiselivsnæringen Lom en stor del av sin særegenhet, men samtidig medfører dette fraværet en mangel på samkjøring i servicetilbudet. Gjennom separate kurs arrangert av kommune og destinasjonsselskap, myntet henholdsvis på bedriftsledere og øvrige ansatte, vil man kunne gi disse en bredere forståelse av hva «det gode vertskap» innebærer. I denne prosessen bør også et utvalg av bedriftene ikke direkte involvert i reiselivet også inkluderes, da deres rolle som vertskap også er av stor betydning for destinasjonen. Her er det imidlertid avgjørende at betydningen av slike kurs formidles til bedriftslederne, og trolig vil incentiv utenom en positiv destinasjonsutvikling alene være nødvendig.

Det finnes en rekke muligheter for å utvikle destinasjonen Lom sin konkurransekraft. Først og fremst bør man få en avklaring på spørsmålet rundt destinasjonsselskapet, da den nåværende, usikkerhetspregede situasjonen legger hindringer for et samarbeid om utvikling. Om man deretter kan iverksette tiltak for å forlenge sesongen, videreutvikle totalproduktet gjennom nettverk og pakkeløsninger, promotere aktivitetstilbudet og inkludere øvrige aktører og interessenter, kan reiselivet i Lom gå en lys fremtid i møte.

Referanseliste

- Baligadoo, Priya D. 2012. "Collaborative Advantages in small regional Economies". I *Creating Collaborative Advantage- Innovation and knowledge creation in regional economies*, redigert av Hans Christian Garmann og Richard Ennals, 49-59. Farnham: Gower Publishing.
- Biong, Harald og Erik B. Nes 2011. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bramwell, Bill og Bernard Lane. 2000. *Tourism Collaboration and partnerships- Politics, practice and sustainability*. Buffalo: Channel view publications.
- Breda, Zélia, Rui Costa and Carlos Costa. 2005. "Helping small businesses getting bigger: The role played by networks and partnerships in the internationalization of small tourism enterprises". I *From cultural tourism to creative tourism - Part 2: Changing structures of collaboration*, redigert av Richards, Greg og Julie Wilson, 53-62. Arnhem: ATLAS.
- Burns, Paul. 2001. *Entrepreneurship and small business*. Basingstoke: Palgrave. (Referert i Hastings 2005, 40).
- Chernatony, Leslie de og MacDonald, Malcom. 2011. *Creating powerful brands*. 4th ed. Oxford: Elsevier.
- Cooper, Chris. 1998. *Tourism: Principles and Practice*. 2nd edition. Harlow: Longman. (Referert i Hastings 2005, 41).
- Direktoratet for Naturforvaltning. 2012. «Nasjonalparklandsbyer». Hentet 13.mai 2013. <http://www.dirnat.no/friluftsliv/reiseliv/nasjonalparker/nasjonalparklandsbyer/>
- Elbe, Jörgen. 2002. *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.
- Fjellvett. 2013. «Høyeste fjell». Hentet 9.mai 2013. <http://www.fjellvett.com/fjell/fjell/>
- Gripsrud, Geir, Ulf H. Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

-
- Grønmo, Sigmund. 1983. *Forholdet mellom kvantitative og kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo: Universitetsforlaget. (Referert i Gripsrud, Silkoset og Olsson 2011, 79).
- Gummessons, Evert. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks, Ca: Sage (Referert i Elbe 2002, 63).
- Hastings, Ella. 2005. "Tourism partnerships as a method for increasing destination creativity and competitiveness". I *From cultural tourism to creative tourism - Part 2: Changing structures of collaboration*, redigert av Richards, Greg og Julie Wilson, 39-51. Arnhem: ATLAS.
- Jarillo, CJ. 1988. "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal Vol. 9:31*. (referert i Elbe 2002, 22).
- Johnsen, Hans Christian Garmann, Roger Normann og Jens Kristian Fosse. 2005. "Reflexive Democracy: creating actionable knowledge through regional development coalitions". *AI& Society, 19(4)*. I *Creating Collaborative Advantage – Innovation and Knowledge Creation in Small Regional Economies*, redigert av Hans Christian Garmann og Richard Ennals, 39- 47. Farnham: Gower Publishing.
- Jones, Eleri og Claire Haven-Tang. 2005. *Tourism SME's, Service Quality and Destination Competitiveness*. Wallingford: CABI. (Referert i Hastings 2002, 41).
- Kamfjord, Georg. 2011. *Det helhetlige reiselivsproduktet*. 4. utgave. Oslo: Fagspesialisten.
- Kotler, Phillip, D.H. Haider og I. Rein. 1993. *Marketing Places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. NewYork: Free Press. (Referert i Bramwell og Lane. 2000, 2).
- Morgan, Nigel, og Anette Pritchard.1998. *Tourism promotion and power: creating images, creating identities*. New York: J.Wiley. (Referert i Hastings 2005, 41).
- NettUpp. 2013. «Bedriftsnettverk». Hentet 30.mai. 2013.
<http://www.nettupp.no/aktiviteter/bedriftsnettverk/>
- Nyhan, Barry, Michael Kelleher, Peter Cressey og Rob Powell. 2003. "Facing up to the Learning Organisational Challenge". Luxembourg: Office for the official publications of the European communities. (Referert i Baligadoo 2005, 215).
-

-
- Næring- og handelsdepartementet. 2012. «Destinasjon Norge: Nasjonal strategi for reiselivsnæringen». Hentet 26. april 2013.
http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf
- Nærings- og Handelsdepartementet. 2013. «Tenker store tankar- Fjell-Noreg er i gang!». Hentet 26.april.2013.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/pressepenter/pressemeldinger/2013/tenker-store-tankar--fjell-noreg-er-i-ga.html?id=715375>
- Oppland fylkeskommune. 2012. «Mulighetenes Oppland: Reiselivsstrategi for Oppland fylkeskommune». Hentet 03.mai 2013.
http://www.fylkesmannen.no/Documents/Dokument%20FMOP/Milj%C3%B8%20og%20klima/Verneomr%C3%A5der/Bruk%20vern/Bes%C3%B8ksstrategi%20for%20Jotunheimen%20nasjonalpark_godkjent.pdf
- Peters, Mike og Dimitrios Buhalis. 2001. *Tourism Management Dynamics: Trends, Management and Tools*. Oxford: Butterworth- Heinemann. (Referert i Breda, Costa, Costa 2005, 53).
- Ritchie, J.R. Brent and Geoffrey I. Crouch. 2003. *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Publishing
- Statistikknett Reiseliv. 2013. «Norsk reiseliv i regionalt perspektiv». Hentet 02.mai.2013. <http://statistikknett.no/>
- Store Norske Leksikon. 2009. «Lom». Hentet 9.mai 2013.
<http://snl.no/Lom>
- Sudman, Seymor. 1976. *Applied Sampling*. New York: Academic Press. (Referert i Gripsrud, Silkoset og Olsson 2011, 140).
- Taylor, S.J. og Bogdan, R. 1993. *Introduction to Qualitative Research Methods, The Search for Meanings*. New York: Wiley. (Referert i Elbe 2002, 62).
- Visit Jotunheimen. 2013. «Hamsunstugu». Hentet 13.mai 2013.
<http://www.visitjotunheimen.com/no/Attraksjonar/Historie-og-kulturarv/?TLp=146799&Hamsunstugu=>
- Visit Jotunheimen. 2013. «Om Jotunheimen reiseliv AS». Hentet 3.mai 2013
<http://www.visitjotunheimen.com/no/kontakt/Om-Jotunheimen-Reiseliv-AS/>
-

VisitNorway. 2013. "Fakta om Jotunheimen". Hentet 13.mai 2013.

[http://www.visitnorway.com/no/Reisemal/Ostlandet/Jotunheimen/
Fakta-om-Jotunheimen/](http://www.visitnorway.com/no/Reisemal/Ostlandet/Jotunheimen/Fakta-om-Jotunheimen/)

Wood, Donna J. og Barbara Gray. 1991. "Toward a comprehensive theory of Collaboration". *Journal of Applied Behavioral Science* 27:139. (Referert i Bramwell og Lane 2000, 5).

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Om Lom som turistdestinasjon

- Om destinasjonens nåværende situasjon
- Om destinasjonens fremtidige situasjon

2. Om håndteringen av destinasjonens ressurser

- Om merkevaren Lom
- Om destinasjonens viktigste ressurser
- Om Jotunheimen Reiseliv sin rolle i organiseringen

3. Om samarbeid på destinasjonen

- Om holdninger til samarbeid som virkemiddel i reiselivsutvikling
- Om samarbeidsklimaet på destinasjonen
- Om Jotunheimen Reiseliv som samarbeidsfremmende aktør
- Om eksisterende samarbeid

4. Om utvikling av destinasjonens konkurransekraft

- Om respondentenes tanker om utviklingspotensialer
- Om muligheter for ytterligere aktørsamarbeid