



Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

-Oppdal så klart? -

Christine Mollan, Cathrine Reppe & Ole-Henrik Arnesen

BI Trondheim
11.06.2009

RLS 9929 – Bacheloroppgave i Reiselivsledelse

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.

FORORD

Etter 5 måneders arbeid med denne bacheloroppgaven, føler vi nå at vi sitter igjen med mye god kunnskap om branding på destinasjonsnivå og hva som inngår i en slik prosess. Vi har også tilegnet oss kunnskap om hvordan man skal gjennomføre kvalitative dybdeintervju, kunnskap som kommer godt med i et fremtidig arbeidsliv.

Når dette er sagt vil vi påpeke at det har vært en svært interessant og lærerik prosess for alle medlemmene i gruppen. Vi er stolte av å presentere vårt sluttprodukt, og det er med vemodighet vi nå avslutter tre års skolegang ved Handelshøyskolen BI Trondheim. Med dette vil vi gjerne takke våre respondenter som har vist interesse og engasjement for vårt arbeid og satt av tid til intervjuer, slik at det ble mulig for oss å skrive denne oppgaven. Vi håper også de kan få nytte av denne i ettertid. Vi vil også takke Arve Pettersen som har veiledet oss gjennom denne lange og krevende prosessen. Til slutt vil vi rette en stor takk til Arvid Flagestad som tipset oss om dette interessante temaet.

Handelshøyskolen BI Trondheim, Juni 2009

SAMMENDRAG

Vi har i denne oppgaven jobbet med branding, og gjennomføringen av en brandingprosess på destinasjonsnivå. Vi valgte å skrive om Oppdal, en helårsdestinasjon i Sør-Trøndelag som har ”Oppdal så klart” med Oppdalsola i bakgrunn som brand. Det har tidligere blitt gjort et forsøk på å innføre et nytt brand, som var ment som en samlet tankegang; ”Oppdal ekte vare”. Brandet ble implementert, men ble byttet ut med ”Oppdal så klart” igjen etter kort tid.

Vår problemstilling ble som følger;

”Kritisk evaluering av brandingprosessen på destinasjonen Oppdal.”

Vi ville i vår oppgave ta Oppdals reiselivsaktører gjennom en brandingprosess ved hjelp av intervjuguide, for å se hvilke tiltak som har blitt gjort der. Målet vårt ved denne kritiske evalueringen, var å finne eventuelle avvik som Oppdal i senere tid kan bruke til å forsterke sitt brand og destinasjonen med.

Vi jobbet hardt med å finne relevant teori om hva en brandingprosess på en destinasjon innebærer. Til slutt fant vi to prosesser av Moilanen og Rainisto (2009), og en av Nigel, Pritchard og Pride (2002) . Vi sammenlignet de tre prosessene for å finne en ideell brandingprosess som vi brukte som utgangspunkt for intervjuguiden vår.

Etter dette gjennomførte vi fem dybdeintervju med aktører som har ulik tilknytting til reiselivet på Oppdal. Vi gjennomførte også ett ekspertintervju med Thomas Juul, som jobbet tett med brandingprosessen av ”Oppdal ekte vare”

På bakgrunn av de analysene vi har gjennomført og de funnene vi har avdekket, har vi konkludert med følgende; brandinprosessene som har blitt gjort på Oppdal mangler kritiske elementer om hvordan man i forhold til vår teori skal brande en destinasjon.

Christine Mollan, Cathrine Reppe & Ole-Henrik Arnesen

Handelshøyskolen BI Trondheim, juni 2009.

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
1.0 INTRODUKSJON.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 HVA ER ET DESTINASJONSBRAND?	1
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPDAL	2
1.3.1 Definisjon av Oppdal som en destinasjon.....	2
1.4 PROBLEMSTILLING	3
1.4.1 Undersøkelsesspørsmål	3
2.0 TEORETISK FORANKRING.....	4
2.1 INTRODUKSJON	4
2.2 BRANDINGPROSESS 1: DESTINATION BRAND: THE OPERATIONAL PLAN'S MAIN STAGES AND PRELIMINARY TIMETABLE	4
2.2.1 Nettverksbygging.....	5
2.3 BRANDINGPROSESS 2: DEBRA – THE PROCESS MODEL OF DESTINATION BRAND DEVELOPMENT	9
2.4 BRANDINGPROSESS 3: NIGEL, PRICHARD AND PRIDES BRANDING PROCESS	11
2.5 SAMMENHENGER I PROSESSENE.....	13
2.5.1 Ulikheter:.....	13
Struktur	13
Organiseringsform.....	14
Implementering.....	14
2.5.2 Likheter.....	14
Organisering	14
Analyser	15
Strategielementer.....	15
3.0 METODEVALG	16
3.1 INTRODUKSJON	16
3.2 VALG AV METODE	17
3.3 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN.....	17
3.4 DYBDEINTERVJU.....	17
3.5 FORSKNINGSINSTRUMENT: INTERVJUGUIDE.....	18
3.5.1 Utforming av intervjuguide.....	18

3.6 UTVALG	19
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET	22
3.8 ETIKK	22
4.0 PRESENTASJON AV DATA	23
4.1 INTERVJUGUIDE 1	23
4.1.1 Om respondentene	23
4.1.1.1 Hva er din generelle oppfatning av Oppdal som en destinasjon?	23
4.1.2 Organisering	23
4.1.2.1 Finnes det noen form for felles organisering av reiselivssektoren på Oppdal?	23
4.1.2.2 Er det noe du eventuelt ville ha endret på ved organiseringen?	25
4.1.2.3 Finnes det noen tiltak som fremmer relasjonsbygging på Oppdal?	25
4.1.3 Analyser	26
4.1.3.1 Hvilke typer analyser har blitt gjort på Oppdal som du kjenner til? Hva var formålet til analysene?	26
4.1.3.2 Hvordan vil du plassere destinasjonen Oppdal i forhold til konkurrerende destinasjoner (Primærmålgruppe, type destinasjon, geografisk marked og ressurser)?	27
4.1.3.3 Har funnene i analysene blitt arbeidet videre med?	28
4.1.4 Strategi	29
4.1.4.1 Finnes det felles overordnet strategi for reiselivet på Oppdal (Strategiske føringer; visjon, mål, verdier og differensiering/posisjonering)?	29
4.1.4.2 Har deres bedrift/organisasjon/administrasjon noen strategi (Strategiske føringer; visjon, mål, verdier og differensiering/posisjonering)?	29
4.1.5 Branding	30
4.1.5.1 Har du kunnskap om branding/merkevare og profilering?	30
4.1.5.2 Logoene "Oppdal så klart"	31
4.1.5.3 Hva betyr "Oppdal så klart" internt?	31
4.1.5.4 Hva betyr "Oppdal så klart" eksternt?	31
4.1.5.5 Hva er din generelle oppfatning av destinasjonen Oppdal som merkevare?	32
4.1.5.6 Hvis du skulle profilert Oppdal, hva ville du ha profilert, og hvorfor?	32
4.1.5.7 Hvem mener du bør gjøre jobben med å brande Oppdal?	33
4.1.6 Implementering	33
4.1.6.1 Kan du gi oss en forklaring på hvordan "Oppdal så klart" har blitt implementert internt på Oppdal, og eksternt til markedet?	33
4.1.6.2 Kan du gi oss en forklaring på hvordan "Oppdal ekte vare" har blitt implementert internt på Oppdal, og eksternt til markedet?	34
4.1.6.3 Kan du fortelle oss om effekten disse logoene har hatt for Oppdal, og om det er noen som måler denne effekten?	34
4.2 INTERVJUGUIDE 2	35
4.2.1 Thomas Juul	35

5.0 ANALYSE AV DATA	36
5.1 OPPDAL'S MERKEVARE OG KUNNSKAP OM BRANDING	36
5.2 ØVRIG ANALYSE	38
5.3 ORGANISERING AV REISELIVET	39
5.4 OVERORDNEDE STRATEGIER	39
5.5 IMPLEMENTERING	40
5.6 "OPPDAL EKTE VARE"	41
6.0 KONKLUSJON	42
LITTERATURLISTE	44
VEDLEGG	45
VEDLEGG 1: DESTINATION BRAND: THE OPERATIONAL PLAN'S MAIN STAGES AND PRELIMINARY TIMETABLE.....	45
VEDLEGG 2: DEBRA – THE PROCESS MODELL OF DESTINATION BRAND DEVELOPMENT	46
VEDLEGG 3: DESTINATION ORGANIZATIONAL STRUCTURES; THE COMMUNITY MODEL AND THE CORPORATE MODEL (FLAGESTAD & HOPE, 2001)	47
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE 1	48
VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE 2	51
VEDLEGG 6: VIL FORSKE PÅ KRANGLEBYGDA (HTTP://OPPDAL.ADRRESSA.NO/INDEX.PHP?OPTION=COM_CONTENT_LOKAL&TASK=VIEW&ID=182 1&ITEMID=1)	52
VEDLEGG 7: HTTP://ADRESSA.POCKETNEWS.NO/C16A0C5CC301521DE26C1F8E70C8E018/122/106/427538.HT ML?E=158	54

1.0 INTRODUKSJON

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

Destinasjonsbranding er et lite studert emne sammenlignet med generell branding. Det er gjort utallige studier av bedrift- og produktbranding og skrevet flere bøker om temaet, men branding i forhold til turisme og destinasjon er et studie som kan forskes mye mer på. Det er dette som er vår ”gulrot”. Det at temaet er helt nytt blant teoretikere, gjør at vi må søke i dybden for å finne relevant teori. Samtidig tilegner vi oss ekstra kunnskap i faget destinasjonsledelse, som dannet grunnlaget for vårt engasjement om temaet destinasjonsbranding.

1.2 HVA ER ET DESTINASJONSBRAND?

Et destinasjonsbrand kan defineres som ”*et navn, symbol, logo eller annen grafisk framstilling som både identifiserer og differensierer destinasjonen, og i tillegg formidler et løfte om en minnerik reiseopplevelse som er unikt assosiert med destinasjonen. Det skal også fungere gjennom å opprettholde og forsterke hukommelsen av gode minner fra en destinasjonsopplevelse.* (Richie og Chrouch, 2003, 196) Et brand er skapt i kundens bevissthet, og branding handler om å skape forskjeller (Kotler og Keller, 2006, 275).

Branding er ett av de mest betydelige markedsføringsmidlene for å kunne kommunisere ut til potensielle kunder/market og utvikle en bærekraftig destinasjon. Grunnlaget for at en destinasjon skal kunne overleve, er å skape en unik identitet og differensiere seg fra andre konkurrenter. (Morgan, Pritchard og Pride, 2002) For å kunne differensiere seg, mener Aaker (1996) at det er viktig å skape en merkevisjon som anerkjenner brandet som noe større en bare fysiske attributter. Undersøkelser viser at branding av destinasjoner leder til økt konkurransekraft, økt aktivitet på destinasjonen, økt positive følelser hos kundene, beskytter destinasjonens markedsføring, og letter valget hos kundene om hvilken destinasjon de vil dra til (Moilanen og Rainisto, 2009).

1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPDAL

Oppdal er en fjellbygd plassert midt i Norge, og kan by på utallige naturbaserte aktiviteter både sommer og vinter (www.oppdal.com). Bygden er større på sommersesongen enn vintersesongen, til tross for at hovedvekten av markedsføring ligger på vintersesongen.

På bakgrunn av våre to besøk på Oppdal, fant vi ut at interessentene, både fra kommunen og reiselivsnæringen ikke klarer å definere en felles profil for markedsføring av destinasjonen. Profil vil i en overført betydning si hvordan destinasjonen bør brandes. Oppdal har satt en logo på destinasjonen, som er ”Oppdal så klart” med Oppdal-sola som bakgrunn. De har også i sin tid prøvd å brande seg med ”Oppdal ekte vare”, men det ble ikke mottatt av innbyggerne på Oppdal. De gikk derfor tilbake til ”Oppdal så klart”. Bak disse brandingforsøkene ligger det en form for prosess, og det er dette vi ønsker å se nærmere på.

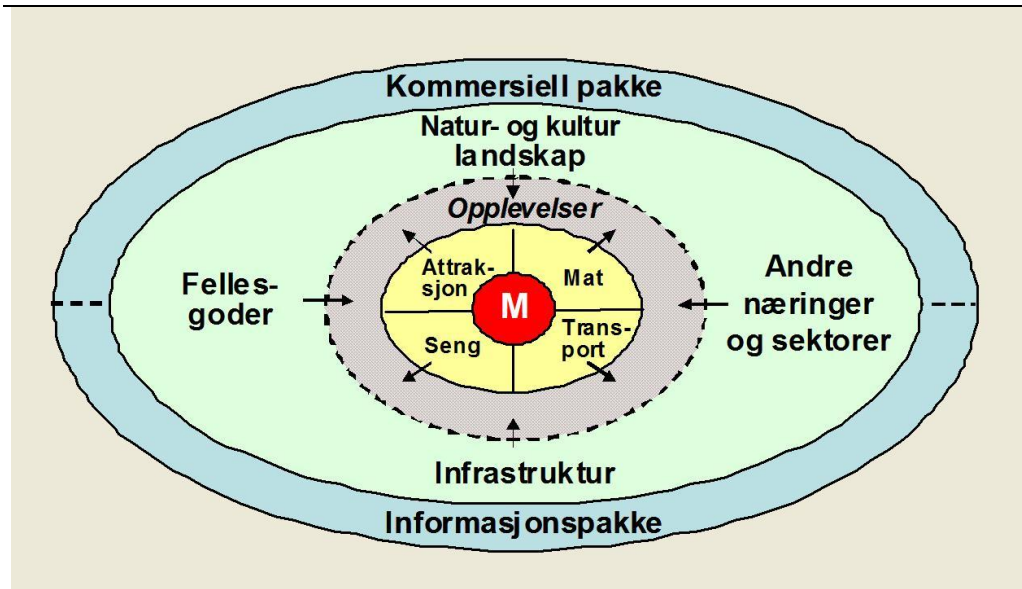
1.3.1 Definisjon av Oppdal som en destinasjon

For å få en bedre forståelse av hva som blir referert til når det snakkes om destinasjon i denne oppgaven, har vi valgt å definere Oppdal som en destinasjon, og de bestemte trekkene rundt en destinasjon.

Kamfjord (2001), definerer en destinasjon som ”... *et samlet tilbud av varer, tjenester og frie goder som tilfredsstillende den reisendes behov i forbindelse med midlertidige opphold utenfor hjemstedet. Som en del av produktet regnes også det sted eller området hvor forbruket skjer*” (Kamfjord, 2001, 180).

Forbrukeren ser på en destinasjon som en samlet enhet, og er ikke interessert i hvem som gjør hva for at hvert element innenfor destinasjonen henger sammen. (Moilanen og Rainisto, 2009)

Vi tar utgangspunkt i ”Det helhetlige reiselivsproduktet ” for å definere Oppdal. Det helhetlige reiselivsproduktet deles opp i tre modeller og vi bruker ”grunnmodell 2” (Kamfjord, 2001, 183).



Hovedmodellen illustrerer sammenhengen i reiselivet på en destinasjon.

Attraksjoner, servering, innkvartering og transport er reiselivets primærprodusenter men må sees i sammenheng med det sammensatte området for det å drive reiseliv. Den ytterste sirkelen viser til distribuert- og på-stedet-pakken hvor brand er et sentralt element som skal kommuniseres ut til markedet. Grunnmodell 2 passer bra til vår oppgave fordi den viser en helhet av hva som inngår i et brand.

1.4 PROBLEMSTILLING

Ut fra problembeskrivelsen, har vi kommet frem til følgende problemstilling for denne oppgaven:

”Kritisk evaluering av brandingprosessen på destinasjonen Oppdal.”

1.4.1 Undersøkelsesspørsmål

Hva inngår i en brandingprosess?

Finnes det flere forskjellige brandingprosesser?

Hvilke likheter finner vi i de forskjellige brandingprosessene?

Hvilke ulikheter finner vi de forskjellige brandingprosessene?

Er det noen elementer i brandingprosessen som er viktigere enn andre?

Har brandingprosessen blitt gjennomgått på Oppdal tidligere?

Har det vært flere forsøk på brandingprosesser på Oppdal?

Har en gjennomgått brandingprosess på Oppdal vært vellykket?

Har en gjennomgått brandingprosess på Oppdal vært mislykket?

2.0 TEORETISK FORANKRING

2.1 INTRODUKSJON

I denne delen av oppgaven vil vi vise til hvilken teoretisk forankring vi behøver for å kunne løse oppgaven og problemstillingen vi har valgt. Vi har funnet tre brandingprosesser som er relevante. De to første er utarbeidet av Moilanen og Rainisto (2009), mens den siste er en halvferdig prosess av Nigel, Pritchard og Pride (2002).

Til slutt i teoridelen vil vi se på likheter og ulikheter, for å se om vi finner en sammenheng for hvordan et destinasjonsbrand skapes.

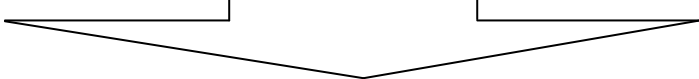
2.2 *BRANDINGPROSESS 1: Destination Brand: the operational plan's main stages and preliminary timetable*

For å kunne skape et brand, må man ha en generell gjennomføringsplan i følge Moilanen og Rainisto (2009). Denne planen deles opp i fem faser.

(Se også vedlegg 1)

1. Start-up and Organization

- Securing commitment on the highest management of key stakeholders.
- Increasing commitment of 'all' parties to the process.
- Compact inner circle of the actors. Board of Managers.
- Making visibility for the project and broad communication in advance.



Det er også beregnet et tidsperspektiv for denne prosessen, og det første steget har en varighet på fire måneder.

Oppstart og organiseringsfasen er den mest viktige, hvor målet er å organisere et destinasjonsbranding prosjekt. Denne fasen deles opp i tre: å skape forpliktelser ovenfor de viktigste interessentene, organisere interessentene og oppgavene. Dette synliggjør hva prosjektet kommer til å handle om med kommunikasjon, markedsføring og media som virkemiddel.

Den første delen er av størst betydning, siden interessentene som forplikter seg til oppgaven må jobbe i 5-10 år med prosessen før destinasjonsbrandet er ferdig utviklet og begynner å vise til resultater. Derfor er nettverksbygging

viktig for å skape samarbeid på destinasjonen. Ordet samarbeid blir flittig brukt i reiselivet, og vi føler det er viktig forklare hva som inngår i dette ordet.

2.2.1 Nettverksbygging

(Denne delen baserer vi på Georg Kamfjords forelesning den 11.03.09)

Som vi også har nevnt i innledningen er en destinasjon et helhetlig reiselivsprodukt, hvor hele reiselivssektoren er sentral sammen med andre næringer og sektorer. Hvis en destinasjon skal brandes, må det altså være en form for enighet mellom viktige interessenter. Nettverksbygging blir da en veldig viktig del innen destinasjonsbranding.

Oppgavene innen nettverksbygging deles opp i tradisjonell infrastruktur, offentlig sektoransvar, fellesoppgaver og kommersiell virksomhet.

Fellesoppgaver er viktig i forhold til branding og deles opp i produktutvikling/vedlikehold av stedsproduktet, markedsføring/informasjon og organisering – hvem skaper helheten. Det er også viktig å poengtere at alle oppgavene i det helhetlige reiselivet bør peke mot den kommersielle virksomheten, hvor brand er et sentralt tema. Dette fordi det er en del av verdiskapningen på en destinasjon.

Kompleksiteten i et nettverk er: Hvem gjør hva? Hva skal det koste? Hvem skal være med? Hva er målet? Skal vi samarbeide lenge? Disse spørsmålene dukker opp når man på en destinasjon har lyst til å gjøre ting i felleskap.

Eksempler på suksessfaktorer for et fungerende reiselivsnettverk er:

- Tidsperspektiv – Utholdenheten til interessentene som deltakere i et nettverk og motivasjonen for å forsette
- Tilfredshet på områder av særlig betydning for hver enkelt bedrift – motivene for å bli med i et nettverk er svært variable
- Økonomisk lønnsomhet – alle ledd i et eventuelt nettverk vil ønske lønnsomhet for seg selv
- Innovasjonsevne – man må evne å tenke nytt, og bidra til å skape et helhetlig destinasjonsprodukt
- Bærekraft og sosialt ansvar – gjennom et fungerende nettverk vil automatisk sørge for et sosialt ansvar og en bærekraftig utvikling

Videre i steg en, del to, begynner organiseringen av et team som kan skape starten for destinasjonsbranding prosjektet. For best gjennomføring mener Moilanen og Rainisto (2009) at medlemmene burde være fra øverste hold hos

de største interessentene i destinasjonen. Teamet blir leder av nettverket som driver destinasjonen, og sørger for effektiv arbeidsfordeling, samhandling, fordele informasjon og utvikle et system for rettferdig framstilling av avgjørelser som må bli tatt. Det viktigste her er å kunne skape et brand som fører nettverket sammen. Her ser vi likheter med ”suksesskriteriene”, nemlig det at noen får sanksjonsmyndighet, fordeler fellesoppgaver og et system som skal hindre konflikter.

I siste del er formålet å forsterke prosjektets synlighet, kommunikasjon og økning av forpliktelse, slik at alle interessentene i nettverket er klar over formålet med prosjektet.

Steg to er forskningsfasen skal man samle informasjon for å kunne ta avgjørelsene som behøves. Tidsperspektiv; 5-8 måneder.

2. Research stage

Finding out with quantitative and qualitative methods.

- How the destination is perceived externally (consumers) and internally.
- By extensive interest group discussions finding out what kind of factors in the brand identity benefit different parties.
- Analysis and interpretation of the research results.

Dette steget deles opp i fem deler ut fra de punktene ovenfor i modellen.

Først kommer interessentenes diskusjon om de faktorene som brandet inneholder. Om de gir vinning for alle partene, og hvilke parter det lønner seg for interessentene å delta i; planlegging, implementering og finansiering av destinasjonsbrandingprosessen. Samtidig skal det under denne delen gjøres et forsøk på å finne gratis ressurser som holdes innenfor bedriftene som kan være relevante for brandbygging.

Del to er å finne hvilke persepsjoner forbrukerne har om destinasjonsbrandet. Samtidig er det viktig å analysere konkurrentene, destinasjonens brandidentitet og brandimage, velge aktuelle målgrupper, og utvikle strategier innen brandutvikling.

Neste del blir å finne ut hvilke tanker de sysselsatte på destinasjonen har om brandet. Her er vekten lagt mot mellomledere og front-personell som jevnlig møter forbrukere ansikt til ansikt.

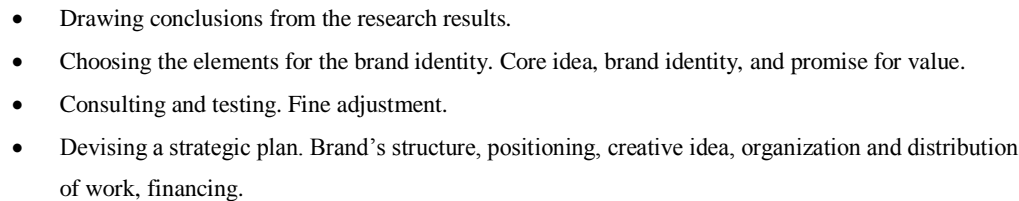
Når dette er gjort kommer del fire, hvor oppgaven er å sikre at alle har fått basis informasjonen som trengs når man skal ta viktige valg.

Til slutt skal forskningsresultatene analyseres og fortolkes, slik at de danner et grunnlag for stegene videre i prosessen.

I steg tre skal konklusjoner dras ut fra de forskningsresultatene som ble tatt i steget ovenfor, og forme brandets identitet ut fra brandelementenes ideer, verdier, posisjoner og personlighet. Formålet er å kunne definere brandets identitet slik at så mange aktører som mulig føler en tilhørighet til det. Dette skaper igjen konkurransefordeler for destinasjonen. Dette steget inkluderer også å definere formålene, definere brandets struktur, velge målgruppe, organisering av aktører og løsninger på finansieringen av utviklingen av destinasjonsbrandet.

Dette steget er interaktivt, og repeteres til et tilfredsstillende sluttresultat er nådd. Tidsperspektiv; 8-11 måneder.

3. Forming Brand Identity

- Drawing conclusions from the research results.
 - Choosing the elements for the brand identity. Core idea, brand identity, and promise for value.
 - Consulting and testing. Fine adjustment.
 - Devising a strategic plan. Brand's structure, positioning, creative idea, organization and distribution of work, financing.
- 

Ved valg av brandelementene må også enkelte kriterier tas hensyn til.

Brandidentiteten må være særegen positiv, troverdig, gjeldene for alle interessenter, tidsbestandig og nå ut til kundene følelsesmessig. De må være motiverende, akseptert og relevant for gjeldende segmenter og lokalpopulasjonen. Merkeidentiteten skal være en basis for en klar, unik og konsis beskjed som ”beveger” forbrukeren og gir ytterligere verdi til brandet. Sluttresultatet for brandidentiteten skal inkludere et kreativt konsept, brandets struktur, organisering og distribuering av arbeidet og finansieringen.

For å få satt arbeidet ut i virkeligheten, må en Brand Destination Management Organization (BDMO) velges eller skapes. BDMO's oppgave er å koordinere implementeringen av brandets oppgaver.

Til slutt skal alt testes på både besøkende og ikke-besøkende for de aktuelle målgruppene.

Nest siste steg er å implementere prosjektet internt og forsterke avgjørelsene som nå er blitt tatt. Denne oppgaven gjennomføres av BDMO, og alt som er blitt gjort tidligere er skapt for å bygge opp mot dette steget. Her er målet å sørge for at hele besøksoppholdet er konsistent med brandidentiten, altså at alle puslespillbitene innenfor destinasjonen faller på plass.

Tidsperspektiv; 11-12 måneder.

4. Making execution and Enforcement Plan

- Making integrating operational plans. Steps, visual look, timetables, costs, responsibilities.
- Coordination between the steps and actors.
- Arranging follow-up.
- Finishing the planning stage and reporting.

- å merke, anskaffe og få adgang til interne og eksterne ressurser,
- oppmuntre aktørene på destinasjonen til å støtte brandet,
- utvikle klare oppgaver, oppgavefordeling og relevant tildeling av ressursene til å støtte aktivitetene,
- promotere utviklingen og implementeringen av destinasjonens kvaliteter på linje med brandet, og
- samle kunnskap og ekspertise.

Til slutt i dette steget må en velfungerende intern og ekstern kommunikasjon utvikles, slik at en klar mening om destinasjonen ligger til rette for hele nettverket. Alle må ha en forståelse av hva brandets identitet er i alle ledd fra ledelse til front-personell, og videre ut til forbrukeren av destinasjonen. Det må også arrangeres et målesystem, slik at brandidentiteten kan vurderes både internt og eksternt.

Nå som alt er planlagt og tilrettelagt skal prosjektet settes ut i liv og implementeres. I dette steget er det også viktig med oppfølging, for å se hvordan markedet responderer i forhold til brandet. Tidsperspektiv; mnd. 13-

5. Implementation and Follow-up

- Consulting and testing
- Development of service processes continues
- Development of physical infrastructure continued

BDMO skal i denne fasen kontinuerlig påvirke aktivitetene som skal gjennomføres i henhold til planene. De har spesielt to viktige oppgaver innen destinasjonbranding, det å lede organisasjonen, og opprettholde prosessen til tross for motarbeidelse fra andre. Det er vist fra tidligere forsøk på å gjennomføre en brandingprosess at motgang vil forekomme i løpet av prosessen, og da må lederskapet kunne stå sterkt for å komme seg igjennom dette.

Til nå har et nettverk blitt opparbeidet med en klar struktur, nedskrevne regler og strategier for brandingprosessen. Dette gir klare retningslinjer for hvordan BDMO skal gå frem i de forskjellige oppgavene som nå står foran dem.

Hele dette siste steget kan ha et tidsperspektiv fra 5-10 år før brandet er helt ferdig utviklet.

2.3 BRANDINGPROSESS 2: DEBRA – The Process Model of Destination Brand Development

DEBRA-modellen av Moilanen og Rainisto (2009) (Vedlegg 2) forklarer en prosess om hvordan et brand skapes ved å løfte et brand fra bedriftsnivå til destinasjonsnivå. En slik prosess forutsetter at det må foreligge en organisatorisk struktur for å kunne utvikle et slikt brand. Et godt eksempel på en slik struktur er DMO (destination management organization). Denne organisasjonsformen er brukt mye i reiselivet og dens hovedoppgave er å forbedre en destinasjons konkurransekraft. De vanlige oppgavene vil da være; markedsføring, relasjonsbygging (knutepunkt for interessenter), produktutvikling, koordinering av reiselivssektoren og overvåke servicekvalitet. Gjennom dette økes den helhetlige verdiskapningen for interessentene på en destinasjon (Moilanen og Rainisto 2009). En slik organisasjon kan også sees i sammenheng med corporate model og community modell av Flagestad og Hope (2001) (Vedlegg 3). Fra en corporate model vinkling vil en slik organisasjon være styrt fra et bedriftsperspektiv. Mens fra en community model vinkling vil en slik organisasjon være et slags team bestående av ansatte hos ulike interessenter, altså en form for samarbeidsnettverk.

På en destinasjon er det flere selvstendige bedrifter, med sine egne strategier og bedriftskulturer. Dette illustreres i modellen på høyre side ved at det ligger tre blokker oppå hverandre. Det første teamet må gjøre er å analysere brandet på destinasjonen slik det er per dags dato. Dette gjøres først ved å tolke kundenes og medarbeidernes persepsjon av destinasjonen, som igjen forteller brandets verdi. Man må også analysere destinasjonens posisjon i forhold til hovedkonkurrenter. Gjennom disse analysene får teamet en mulighet til å definere hvilke funksjonelle og emosjonelle verdier brandet har nå og hvilke løfter det gir ut til potensielle kunder. Dette skaper da en plattform for videre utvikling, hvis det er noe som bør gjøres annerledes.

Fra analyse delen hvor brand identiteten defineres, beveger vi oss nå over i tre parallelle prosesser; "serviceprosessen" som er til for å utvikle et nettverk mellom bedrifter, utvikling av "kommunikasjonsstrategier", og utvikling av "fysisk infrastruktur". Disse tre sammen har som mål at brandets løfte skal være i overensstemmelse med det kunden faktisk opplever både før, under og etter sin reise. Utviklingen av serviceprosessen fokuserer på at brandet inngår i "sannhetens øyeblikk", altså der kunde og ansatt møtes. Dette kan sees på som et problem siden alle bedriftene skal bruke et felles brand, og allerede har en egen bedriftskultur og egne strategier. Men det er fortsatt mulig å smelte dette sammen, slik at destinasjonsbrandet inngår i disse mikro faktorene. Kommunikasjonsstrategiene handler om hvordan brandet kommuniseres internt (mellom ledere og ansatte på destinasjonen) og eksternt (markedet). Ved å utvikle en markedsføringsstrategi for å kommunisere brandet eksternt, må man sikre at media oppfatter brand identiteten på riktig måte. Media er en viktig opinionsleder, og har makt over hvordan et eventuelt brand på en destinasjon vil oppfattes av markedet. Ved å kommunisere visjoner, brandets løfte og hva kundene forventer til ansatte på destinasjonen, vil det forenkle deres jobb som brand byggere/utviklere. Måten å gjøre dette på er å lære opp ledere og personell om brandingprosessen internt i bedriftene. Til slutt gjelder det å utvikle denne fysiske infrastrukturen som er visuelle og fysiske bevis på brand identiteten i destinasjonens fysiske setting, både i bedriftene og på offentlige områder.

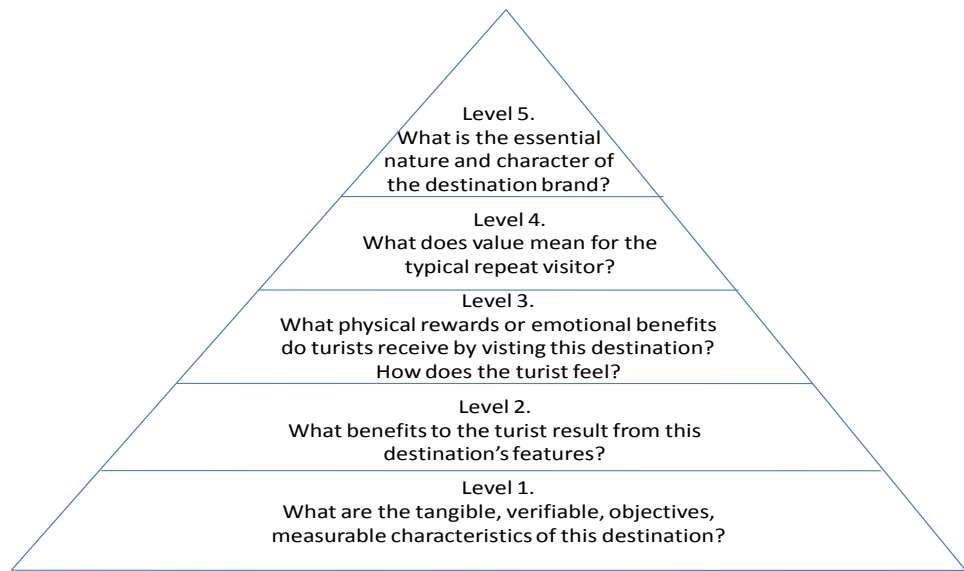
Prosessen skal sørge for at brandets identitet følger kunden gjennom hele reisen. Hvis en person skulle reist til Oppdal, så ville den personen hatt en oppfatning av Oppdal. Oppfatningen er et løfte om hvordan opplevelsen på destinasjonen blir. Et brand er til for å forsterke den oppfatning og gjøre den så bra at destinasjonen tiltrekker gjester. DEBRA prosessen kan være et verktøy for å gi en forventning, samtidig som denne forventningen oppfylles ved at brandets verdier er godt implementert internt på destinasjonen.

2.4 BRANDINGPROSESS 3: Nigel, Pritchard and Prides Branding Process

Nigel, Pritchard og Pride (2002) introduserer et forslag til en brandingprosess i boken om *"Destination Branding, creating the unique destination proposition"*. Her har ikke forfatteren utredet hva som innebærer i fase fire og fem, men vi går ut ifra at de er i likhet med implementeringsfasen og evalueringsfasen i likhet med de andre prosessene.

Første steget i denne prosessen er å finne og etablere kjerneverdiene til destinasjonen, slik at man finner ut hva som skal brandes. Disse skal være holdbare, relevante, kommuniserbare og fremspringende. I denne fasen skal man også finne ut hvor moderne eller relevant brandet vil være for dagens potensielle turister og sammenligne det med konkurrenters brand. Derfor vil markedsanalyser og strategiplanlegging være utrolig viktig i denne fasen for å kunne kartlegge hvordan man ønsker å arbeide videre i brandingprosessen. Når dette er gjennomført vil neste steg være å skape personlighet til brandet. Det som vil være svært viktig i denne fasen er konseptet om brandets behovspyramide og brand arkitektur, men dette vil vi komme nærmere tilbake til senere. Når kjerneverdiene til brandet er skapt, vil det være nødvendig at disse bygger opp under all markedsaktiviteter man har tenkt å gjennomføre, slik at brandets verdier blir kommunisert så det skaper en sammenheng for kunden. For å kunne skape en emosjonell kontakt mellom brandet og kunden bør destinasjonens brand være troverdig, mulig å levere, differensiert fra andre konkurrenter, overbevisende, skape begeistring for eventuelle samarbeidspartnere/interessenter og ikke minst bør det være i samsvar med hva kundens ønske og behov er. Som vi nevnte tidligere er "brand benefit

pyramiden” og brand arkitektur to viktige komponenter i branding prosessen. Først tar vi for oss behovspyramiden og det å skape brand personlighet. Brandets personlighet kan deles opp i to deler. På den ene siden har vi brandets hode og på den andre siden brandets hjerte. Hodet refererer til de logiske og rasjonelle assosiasjonene til brandet, mens hjertet refererer til den emosjonelle tilknytningen til brandet.



I behovspyramidens fem ulike nivåer blir kundens forhold til brandet oppsummert, og gjennom en jevnlig vurdering fra kunden kan man finne ut hva de mener om kjerneverdiene til destinasjonen og hva stedet betyr for dem. Pyramiden kan også være et hjelpelig instrument for å finne den beste måten å markedsføre destinasjonen på. Utfordringen ligger i å etablere et tilbud som gjør brandet relevant, moderne og appellerende for potensielle kunder.

Så kommer vi over på den andre delen som er viktig i den andre fasen i en branding prosess, Brand Arkitektur. Brand arkitektur har i oppgave å reflektere alle kjernekomponentene til et destinasjons brand, inkludert posisjonering, rasjonelle og emosjonelle fordeler, samt assosiasjoner og destinasjonens personlighet. Brand arkitektur blir da et verktøy som viser hvilke kvaliteter destinasjonen har og hvordan man kan overføre dette til et brand. Vi kategoriserer dette inn i fire deler; hvilken posisjon man har, rasjonelle fordeler, emosjonelle fordeler og destinasjonens personlighet. Posisjonering belyser den generelle persepsjonen til destinasjonen. Med rasjonelle fordeler menes de naturbaserte og menneskeskapte ressurser som finnes på en

destinasjon. Emosjonelle fordeler er elementer på destinasjonen som spiller inn på menneskers følelser. Destinasjonens personlighet betyr å beskrive destinasjonen med menneskelige egenskaper. Når dette er gjort åpner det muligheten for å identifisere et brand gjennom for eksempel en logo.

Brand arkitektur kan sammenlignes med en blueprint, hvor vi får god oversikt over de unike kvaliteter en destinasjon har. På Oppdal kunne det vært; at de er kåret til å ha Norges reneste drikkevann, (Oppdal.com) og at de har et mangfoldig dyreliv med vilt gående moskuser. En annen god kvalitet kan også være destinasjonens evne til å skape en hyggelig atmosfære for tilreisende turister. Når slike kvaliteter er kartlagt må man finne ut hvilke av disse kvalitetene det vil være fordelaktig å brande, og hvordan man vil gjennomføre dette.

2.5 SAMMENHENGER I PROSESSENE

Alle tre prosessene viser måter å skape et destinasjonsbrand på, og vi vil her fortelle om likheter og ulikheter i disse prosessene. De ulike måtene kan brytes ned til elementer som må være til stede for å skape et destinasjonsbrand, noe vi kommer tilbake til i metodedelen.

2.5.1 Ulikheter:

Struktur

Strukturen i prosessene er forskjellige. Den første prosessen er mest omfattende og går over lang tid, og deles opp i faser med ulike fokusområder. Den starter veldig grunnleggende og bygger seg opp mot et endelig brand som skal implementeres, og strukturen kan sees på som top-down. I DEBRA-prosessen tar prosjektgruppen utgangspunkt i hvordan brandet ser ut på destinasjonen fra før av, analyserer det, og finner ut hva som bør endres. Deretter prøves det nye brandet ut, og fungerer det ikke, gjør man prosessen en gang til. Den skiller seg ut fra prosess 1 fordi den starter i motsatt ende. Prosessen går i sirkler, og brandet justeres gjennom at prosessen gjentas helt til brandet er godt nok. Prosess 3 går mer rett på sak og forklarer hvordan man finner brandet på en destinasjon gjennom analyser. Det er brandbyggingen som står i fokus, og prosessens struktur kan deles i to. Den ene delen sees i behovspyramiden og forteller hva kundene mener om destinasjonen.

Den andre delen handler om å analysere destinasjonens ressurser, og hvordan de kan overføres til et brand. Sammen skaper disse delene brandet.

Organiseringsform

Prosess 1 organiseres gjennom et nettverk av aktører, og brandet implementeres og jobbes videre med av en valgt BDMO. DEBRA-prosessen blir organisert gjennom en DMO eller en annen form for organisasjon. Prosess 3 sier ingenting om organisering, men prosessen er helt klart avhengig av en form for organisering, enten gjennom en prosjektgruppe eller organisasjon.

Implementering

I prosess 3 er ikke implementeringen utredet, mens i de to andre prosessene er dette forklart. DEBRA-prosessen deler implementeringen i tre parallelle prosesser. Her er det viktig å overføre tankegangen rundt et brand til de ansatte og den fysiske infrastrukturen, og sikre god kommunikasjon mellom interessenter. Foruten fysisk infrastruktur forteller prosess 1 mye av det samme.

En annen forskjell er overvåkingen av brandet. Prosess 1 forklarer at brandet må overvåkes for å kunne se hvilken effekt brandet har. Overvåkingen varer i 5-10 år, og beviser at implementeringsfasen er en lang prosess. DEBRA-prosessen forklarer denne overvåkingen, ved at selve brandingprosessen går i sirkler og repeteres. På denne måten kan vi si at overvåkingen av brandet skjer kontinuerlig, og begynner i startfasen av prosessen. For disse prosessene er det altså veldig viktig å hele tiden vite effekten av brandet.

I prosess 1 er det også viktig å jobbe med relasjoner, og opprettholde et sunt forhold mellom interessenter og de internt i nettverket. I prosess 1 er det også beregnet et tidsperspektiv, og implementeringsfasen er lang og krevende.

2.5.2 Likheter

Organisering

Alle tre prosessene forutsetter at det ligger en form for organisering bak de. Begrep som vi har operert med er BDMO, DMO, prosjektgruppe eller team. Som nevnt tidligere er ikke dette utdypet i prosess 3, men en form for gruppe er best egnet for prosessen. Det er mange om beinet på en destinasjon, og det

blir viktig å få de rette personene til å påta seg ansvaret for en brandingprosess. I prosess 1 og 2 ser det ut til å være personer fra destinasjonen som gjennomfører prosessene, mens i prosess 3 er dette uklart. Det betyr at en brandingprosess kan "outsources" til utenforstående reklamebyråer, hvis destinasjonen ønsker det. DEBRA-modellen forteller om en kommunikasjonsstrategi som skal sikre en relasjon mellom interessentene, mens prosess 1 starter med organisering som er helt grunnleggende for videre arbeid. Som forklart tidligere er nettverksbygging et sentralt tema på destinasjoner.

Analyser

For å kunne skape et brand, må man analysere områder av betydning for brandet. Dette er et sentralt punkt i alle prosessene. Analyser gir oss svar på brandets tilstand som igjen gir oss et utgangspunkt eller grunnlag for å kunne skape eller forbedre et brand. Vi skiller mellom markedsanalyser (intern og ekstern) og brandanalyse. Interne analyser forteller oss om destinasjonen på både mikro- og makronivå. Å analysere mikronivået gir oss svar på de enkelte bedrifters strategier og de ansattes meninger om brandrelaterte elementer. Den eksterne analysen forteller oss om markedets persepsjon av destinasjonen, og det tilhørende brandet. Man får også svar på hvor sterkt brandet er i forhold til konkurrenter, og hvordan man kan differensiere seg.

Å analysere selve brandet er godt forklart i prosess 3, men er også et viktig element i de andre prosessene. Når man gjør dette får man kartlagt hva selve brandet skal inneholde. Ord som er blitt brukt er brandets essens, personlighet og identitet. Gjennom DEBRA-prosessen får man svar på hva brandet er, mens i prosess 3 kartlegger man destinasjonen på disse områdene, og man blir da i stand til å utvikle et brand. Prosess 3 utdyper hva som for eksempel kan bli gjort under steg 3 i prosess 1, og under analysedelen i DEBRA-prosessen hvor man finner brandidentiteten.

Strategielementer

Alle prosessene nevner elementer innenfor destinasjonsstrategi, eller strategi på bedriftsnivå. Grunnen til det er at overordnede strategier er grunnlaget for å kunne utarbeide et brand eller generell markedsføring. Å utvikle turisme på en

destinasjon må motiveres fram og settes inn i et rammeverk gjennom en form for reiselivsstrategi. Nyere forskning har vist til at en formell fremstilling av reiselivsstrategi, fører til en langsiktig suksess for turistdestinasjoner (jfr. Richie & Crouch 2003: 146). En slik strategi består av fire strategiske føringer; visjon, mål, verdier og merkevare/posisjon. Den sistnevnte føringen er essensen i branding; det å kunne differensiere seg og finne sin plass i markedet. En visjon skal vise hva destinasjonen er, og hvor den ønsker å være i fremtiden. Det er viktig at brandet kommuniserer seg selv, og viser til det som blir fortalt i visjonen. Hvis merkevaren og visjonen ikke samsvarer, vil det skape vanskeligheter for både kunder og ansatte å forstå hva destinasjonen ønsker å uttrykke. Verdiene på en destinasjon må tas hensyn til når man skal lage et brand. Dette omhandler prinsipper, troen og verdier som samfunnet på destinasjonen har, koblet mot hva reiselivet betyr for samfunnet. Brander man en destinasjon som avviker helt fra disse verdiene, vil man ikke få politisk støtte i det lange løp, samtidig som det kan skape konflikter mellom interessenter (Ritchie & Crouch, 2003).

3.0 METODEVALG

3.1 INTRODUKSJON

I dette kapitlet har vi tatt utgangspunkt i bøkene Metode og dataanalyse av Gripsrud, Olsson og Silkoset(2008), og Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode, av Thagaard(2009).

Vi vil først redegjøre for hvilken metode som er best egnet for vår oppgave, valgt ut fra problemstillingen vår. Vi har valgt en kvalitativ tilnæringsmetode, og vi vil begrunne dette valget nærmere i teksten under. Målet med vår undersøkelse er å avdekke hvordan de gjennomførte brandingprosessen på Oppdal, som er et eksplorativt design, der innhenting av data vil skje gjennom intervjuguide med dybdeintervju som forskningsinstrument. På den måten vil informasjonen som blir gitt komme tydeligere frem. Deretter vil vi forklare hvordan vi gjennomførte intervjuene, med tanke på å få frem hvordan samtalen foregikk. Til slutt vil vi vurdere kvaliteten av undersøkelsen.

3.2 VALG AV METODE

Gripsrud, Olsson og Silkoset (2008) skiller mellom kvalitative metoder, spørreskjemaundersøkelser og observasjon for innhenting av kvalitative og kvantitative primærdata. Innhenting vil foregå gjennom kommunikasjon med mennesker, observasjon av mennesker, eller dokumentanalyse, og avhenger av hvilken problemstilling man sitter med.

Med kvalitative metoder så menes fullstendighet, mens kvantitative metoder går mere på nøyaktighet. Vi har valgt kvalitativ metode, siden vår oppgave ikke kan måles nøyaktig. Vi har begrenset kunnskap om temaområdet, med kun mulighet for få respondenter. En kvalitativ metode vil gi oss mer detaljerte svar, og muligheten til å få mer innsikt enn ved kvantitativ metode.

3.3 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN

Undersøkellesdesign er i hovedsak en plan for hvordan vi vil oppnå resultater til problemstillingen vår. Hvilket design vi velger vil avhenge av hvor mye kunnskap vi har om fagområdet vi skal gå inn på, hva vi skal analysere, og hvordan vi ønsker å forklare sammenhenger. Man skiller hovedsakelig mellom tre typer forskningsdesign: deskriptivt (beskrivende), kausalt(årsak-virkning) og eksplorativt design(utforskende)

Hvis man ønsker å utforske nærmere på et saksområde man vet veldig lite om, benyttes eksplorativt design. Et eksplorerende design skal beskrive og forklare fenomenet på best mulig måte for å gi bedre innsikt. Her brukes fokusgrupper og dybdeintervju til innsamling av primærdata.

Vi har valgt et eksplorativt design, fordi vi besitter veldig liten informasjon om hvordan en brandingprosess tidligere har blitt gjennomført i Oppdal. Vi ønsker derfor gjennom dybdeintervju og intervjuguide å ha en samtale med de relevante interessentene på Oppdal for å avdekke disse forholdene.

3.4 DYBDEINTERVJU

Er det en persons egne erfaringer og meninger vi er ute etter, er det best å gjennomføre dybdeintervju med en intervjuguide som utgangspunkt..

En samtale med en respondent og en moderator vil foregå i ca en time. Faren for at moderatoren vil påvirke respondenten er stor, men ingen

gruppepåvirkning. Utvalgsstørrelsen kommer an på variasjonen i populasjonen og hvilke egenskaper de har.

3.5 FORSKNINGSINSTRUMENT: INTERVJUGUIDE

En utforming av et forskningsintervju krever kompetanse om hvordan vi presenterer gode spørsmål. Prinsipper fra teorien danner oppbyggingen av intervjuet, og en god relasjon til respondenten forbedrer svarene samt gjør oss til bedre lyttere. Kvalitative intervjuer kan deles opp i tre ulike former, hvor vi har brukt to av dem.

Den ene formen preges av et relativt strukturert opplegg. Spørsmålene er fastlagt og utformet på forhånd. Det kvalitative aspektet ved denne formen er at respondenten står helt fritt til å utforme svarene sine i forhold til den situasjonen respondenten er i, eller den erfaringen han/hun sitter på. Styrken ved denne formen er at svarene er sammenlignbare, da alle respondentene har besvart de samme temaene.

Den andre formen preges av en delvis strukturert tilnærming. Temaene som moderator er opptatt av bestemmes på forhånd, mens rekkefølgen skapes under intervjuet. Moderator får her mulighet til å høre på respondentens fortelling, og samtidig tilegne seg den informasjonen som er etterlyst. Med en slik struktur må moderator være fleksibel med tanke på at respondentene har ulike forutsetninger, og være åpen for nye temaer underveis i intervjuet. Denne formen for kvalitativ forskningsintervju fungerer som en samtale mellom respondent og moderator, hvor respondenten styres av temaene som moderator ønsker informasjon om (Thagaard, 2009).

3.5.1 Utforming av intervjuguide

Vi har valgt å følge form nummer to i intervjuguide 1 (Vedlegg 4). Rekkefølgen på spørsmålene baseres på vår teori med vekt på de elementene vi beskriver under 2.5 *Sammenhenger i prosessene*. Ut i fra disse likhetene og forskjellene, ser vi hvilke elementer som er avgjørende for å brande en destinasjon i forhold til vår teori. Disse elementene har vi satt i en logisk rekkefølge etter modeller vi har lært fra internasjonal markedsføring og andre strategirelaterte fag. Grunnen til dette er først og fremst for å forenkle vårt arbeid med forskningsarbeidet, ved at informasjonen vi finner er systematisert

som en prosess. En annen grunn er at respondentene blir tatt med gjennom en form for prosess som de kanskje allerede er kjent med fra deres arbeidsliv. Dette kan også brukes når intervjuet er ferdig, ved å informere om at de nå har vært gjennom en form for brandingprosess. Dette for å få en mykere avslutning på intervjuene, og gjør at respondentene forhåpentligvis sitter igjen med en følelse av at temaet er interessant.

Intervjuguide 2 følger den første formen; en delvis strukturert tilnærming (Vedlegg 5). Grunnen til det er at vi ønsker en åpen samtale fra en som har jobbet med brandingprosjektet "Oppdal ekte vare". Denne personen besitter bred kunnskap om branding, og vi ønsker å høre hans fortelling om hva denne prosessen gikk ut på.

Vi vil bruke probing under både intervjuguide 1 og 2, for å få mer utfyllende svar, spesielt under intervjuguide 2. Prober er oppmuntrende tilbakemeldinger til respondenten som signaliserer at vi vil høre mer om temaet, eller at det som blir fortalt er det vi vil ha. Formen på prober varierer og kan komme som spørsmål eller en kort respons som; ja..hm.. eller et nikk. Gode eksempler på prober er: "Kan du fortelle mer om..." "Hva mener du med..." etc. (Thagaard, 2009).

3.6 UTVALG

Ut i fra problemstillingen, skal relevante respondenter velges ut av populasjonen for å kunne gi nødvendig informasjon til oppgaven. Det skilles mellom sannsynlighets utvalg, og ikke-sannsynlighets utvalg. Våre respondenter er et ikke- sannsynlighetsutvalg, og vi har et vurderingsutvalg siden vi selv har bestemt hvem vi vil intervjuer fra populasjonen. Vi behøver respondenter som har erfaring fra-, og er viktige for reiselivet på Oppdal.

Vi trenger ca 25 respondenter for at undersøkelsen skal være reliabel, men vi fant bare til hensikt å intervjuer 6 stykker som alle er sentrale aktører som har jobbet, eller jobber med reiselivet på Oppdal. De fem første respondentene skal gjennom intervjuguide 1, mens den sjette skal gjennom intervjuguide 2. Under hver respondent har vi også nevnt hvorfor de er relevante i forhold til undersøkelsen.

Respondent 1: Knut Jarle Lysklett (41), markedsansvarlig for Oppdal Booking. Han har 2 års utdanning fra TØH, og gått 2 år diplom eksport økonom i Tyskland, gjennom Norges Markedshøyskole. Han har erfaring fra salg, ledelse og markedsføring fra jobber som blant annet markedsdirektør på Royal Garden, markedssjef for Retura, markedsrådgiver i reklamebyrå, markedsansvarlig i Opplev Oppdal, og nå markedsansvarlig i Oppdal Booking. Relevans: Jobber for Oppdal Booking, som er den største reiselivsaktøren på Oppdal. Selskapet har vært representert på Oppdal i lang tid.

Respondent 2: Svein Solberg (60), banksjef i Oppdals Banken. Han er utdannet jurist, og har jobbet som jurist og forvaltningsjurist i 21 år i Finnmark. I 1986 bevegde han seg over til finansverden som banksjef i Dnb i Finnmark. Gjennom jobben var han blant annet med på utbygging og finansiering av Nordkapp Platået, og utbygging av Kautokeino og Karasjok. Han har masse erfaring fra arbeid med reiselivsproduktet både på helårs- og vinterbasis. Nå har han siden 2000 vært ansatt som banksjef i Oppdalsbanken, og før jobbet 2 år som rådmann i kommunen.

Relevans: En destinasjons bank muliggjør investeringer og åpner opp for entreprenører og utvikling generelt. Selv om Solberg ikke er den som har jobbet lengst på Oppdal, så er han oppdatert på hva som har skjedd på Oppdal. Å brande en destinasjon kan føre med seg utvikling, spesielt med tanke på visuell infrastruktur, som krever tilførsel av kapital.

Respondent 3: Bård Jystad (63), daglig leder i Næringshagen. Jystad har 2 års utdanning i økonomi fra BI, og tatt utdanning innen næringsutvikling og organisasjon og ledelse. Han har bodd på Oppdal siden 1982. Han har tidligere arbeidserfaring som næringskonsulent i Oppdal Kommune siden 1985, og begynte i Oppdal Næringshage i 2004. Der driver han med utleie av lokaler til nyetablerte firma.

Relevans: Representerer kommunen, som var hans gamle arbeidsplass. Kommunen er en sentral aktør på Oppdal når det gjelder reiselivet. Jystad er også den personen som har stått for store deler av analysearbeidet på Oppdal opp gjennom årene.

Respondent 4: Stig Flatmo (42), styreformann i Oppdal Næringsforening(ONF). Han driver egentlig franchise av Bunnpris på Oppdal, og har drevet på med det i 18 år. Han har bodd på Oppdal i hele sitt liv, bortsett fra et opphold under utdanningen og 1 år han jobbet på posten i Oslo. Han har ingen erfaring fra reiseliv bortsett fra den han har fått fra ONF. Relevans: Representerer ONF som er en organisasjon som har vært lenge på Oppdal, og som har vært sentral i arbeidet som har med reiseliv å gjøre.

Respondent 5: Bjørn Ove Ansnes (49),entreprenør og daglig leder i Oppdalstoppen 880 moh, som er et utbyggingsselskap på Oppdal. I samarbeid med Kjell Inge Røkke og Arthur Buchardt, skal de bygge det nye Buchardthotellet på Oppdal. Som utdanning har han gått økonomisk gymnas. Han er gründer og, aktiv eier i diverse selskaper. Relevans: En relativt ny entreprenør på Oppdal. Ett nytt ansikt vil si at man ser på ting i et annet lys enn personer som har vært til stede på Oppdal lenge. Han tilfører oss informasjon som kan ha nyhetsverdi gjennom den kunnskapen han har tilegnet seg om reiselivet på Oppdal, som er grunnen til at han har etablert seg der.

Respondent 6: Thomas Juul (37), art director i HK Reklamebyrå i Trondheim. Tidligere jobbet i Dockers Reklamebyrå, hvor han var veldig involvert i prosjektet ”Oppdal ekte vare”. Ingen tidligere erfaring fra reiselivsbransjen. Relevans: Det var viktig for oss å lære mer om prosessen som lå bak ”Oppdal, ekte vare”. Hans informasjon kan skille seg fra de som jobber på Oppdal til daglig, siden han sitter på utsiden og ser inn. Han har også jobbet med en brandingprosess, som for oss er interessant i seg selv. Dette kan også gi oss en ny dimensjon av vår evaluering av brandingprosessen.

3.7 VALIDITET OG RELIABILITET

Det er alltid viktig å vurdere kvaliteten på en undersøkelse, som kommer frem gjennom undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Validitet(gyldighet) viser hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle, mens reliabilitet(pålitelighet) handler om resultatene er til å stole på.

Vi må finne ut om vi faktisk måler det vi i problemstillingen vår har bestemt å måle.

Vår undersøkelse er basert på dybdeintervju og respondentenes svar. Vi kan lett feiltolke hva respondentene svarer, som fører til feilelementer i undersøkelsen. Samtidig kan det være at respondenten ikke er helt ærlig eller feilinformerer oss, slik at enkelte elementer blir fremstilt noe annerledes enn hva det er i virkeligheten. En annen feilkilde kan være at moderatoren har blitt påvirket av hva som har blitt sagt i media, og oppgjort seg en holdning for hvordan ting er på forhånd.

Mandagen før vi foretok våre intervju på Oppdal, ble det holdt et reiselivsseminar på Oppdal. Rådmannen i kommunen og Arvid Flagestad gikk gjennom flere av utfordringene og hva som bør bli gjort på Oppdal. Aktørene kan ha tillagt seg kunnskap på denne samlingen de ikke hadde tidligere, som de brukte under undersøkelsen (Se vedlegg 6).

Det at Oppdal blir fremlagt som en kranglebygd i media, kan påvirke respondentene til å holde igjen informasjon.

3.8 ETIKK

Når vi skal presentere undersøkelsen, er det viktig å tenke på respondenten ved utforming av teksten, slik at vi ikke skriver noe som kan skade han/hun i ettertid. Det finnes ingen enkel løsning, men moderatoren må alltid passe på at teksten er av teoretisk forståelse, og vise at vi har forstått respondenten. På den måten kan man få respondentenes forståelse på den ene siden, og på den andre siden vise forståelse fra et faglig synspunkt.

Vi var på Oppdal for å kritisk evaluere brandingprosessen, og ønsket å få forskjellige synspunkt på hvordan brandingprosessen har foregått. Ut i fra tidligere artikler har vi forstått at det har vært flere kommunikasjonsproblemer på destinasjonen (Se vedlegg 7).

4.0 PRESENTASJON AV DATA

4.1 INTERVJUGUIDE 1

4.1.1 Om respondentene

4.1.1.1 Hva er din generelle oppfatning av Oppdal som en destinasjon?

Formålet med dette spørsmålet var å se om våre respondenter tolker Oppdal som en destinasjon på ulike måter. Dette fungerer også som et innledende spørsmål for vårt intervju. En slik oppfatning forteller oss om deres persepsjon av det helhetlige reiselivsbildet som faktisk er en del av Oppdals merkevare internt.

Solberg forteller at befolkningen på Oppdal er stolt av destinasjonen, som bevises gjennom de eksklusive hyttene som blir bygd der. Å investere i noe dyrt langt unna hjemmet sitt betyr at man har forkjærlighet til stedet. Jystad sin oppfatning er at Oppdal er en mangfoldig helårsdestinasjon, men ikke et typisk turiststed. Lyseklett sier at destinasjonen er veldig ubeskrevet, og at det ikke foreligger noen strategi for reiselivet. Dette tolker vi som at Oppdal ikke helt vet hvilken destinasjon de ønsker å være. Ansnes mener at Oppdal er et område med mange muligheter grunnet de naturgitte omgivelsene. Destinasjonen er også et geografisk knutepunkt for samferdsel med tanke på E6 og jernbanen. Dette er også Flatmo sin generelle oppfatning av Oppdal.

4.1.2 Organisering

4.1.2.1 Finnes det noen form for felles organisering av reiselivssektoren på Oppdal?

I dette spørsmålet referer vi til vår beskrivelse av nettverksbygging i reiselivet. Formålet var å finne ut om det er noe nettverk for samarbeid.

Ja, det finnes en form for felles organisering gjennom ”Oppdal Næringsforening” (ONF), som ble etablert i 1985. Reiselivssektoren har en egen undergruppe i denne organisasjonen, hvor ulike aktører (restauranter, transport, overnatting og andre reiselivsaktører) samles og diskuterer

reiselivsrelaterte problemstillinger. Disse samlingene muliggjør ulike samarbeidsprosjekter for aktørene, men for å kunne gjennomføre dette må prosjektgruppene selv stå for finansieringen. Flatmo forteller at aktørene som deltar får en følelse av eierskap til noe som er større enn seg selv. Han er styreformann og den eneste ansatte i ONF. Hvor mange medlemsbedrifter ONF har, varierer. Lyseklett sier at det er vanskelig å få med dagligvarekjeder i ONF, spesielt Domus (kanskje den største attraksjonen på Oppdal), til for eksempel prosjekter om felles markedsføring. Felles markedsføring er noe Lyseklett mener er viktig fordi mange små aktører ikke har råd til å nå store markeder på egen hånd. Oppdal Booking føler at deres markedsføring treffer segmenter som gagnar aktører som ikke driver med markedsføring.

Dagligvarekjeder føler ikke at de trenger å være med i denne reiselivsgruppen, fordi deres målgruppe er hyttefolket, mens Oppdal Booking tiltrekker seg alle som kommer til Oppdal grunnet deres brede virksomhet.

Det er stor enighet mellom respondentene om at ONF fungerer mer som et forum enn en organisasjon. Nå har de gått bort fra å være en organisasjon til å være mer et prosjekt. ONF ble etablert med å slå sammen tre gamle organisasjoner til én. De var organisert gjennom en økonomisk fordelingsmodell, som betyr at mengden penger man gikk inn med, avhenget av bedriftens reiselivsrelevans. De hadde en nyttemodell, som tok utgangspunkt i omsetningen til bedriften. Kort fortalt betyr det at pengene de brukte på for eksempel markedsføring, knyttet til den omsetningen dette medførte, ble fordelt mellom medlemsbedriftene på en rettferdig måte. Jystad forteller at dette fungerte godt, men på 90-tallet så begynte medlemmer å trekke seg ut, da de følte de ikke tjente på turistene. De var usikre på hvilket segment de skulle satse på. Dette førte til at de i 2000 gikk over til en prosjektfinansiering, med kort tidsperspektiv. Noe som Jystad mente fungerte dårlig.

Solberg mener at reiselivet ikke får nok hjelp av kommunen til organisering, men at ONF fungerer greit, fordi det blant annet har ført til delvis felles booking på Oppdal. Ansnes forteller at det ikke finnes noen felles organisering på Oppdal per i dag, at ONF ikke er så veldig aktiv, og at dette er et komplisert tema.

4.1.2.2 Er det noe du eventuelt ville ha endret på ved organiseringen?

Formålet med dette spørsmålet er å finne ut hva som tydeligvis mangler med organiseringen i reiselivet på Oppdal.

Solberg vil definitivt endre organiseringen. Han mener at hele reiselivsnæringen må sette seg rundt et bord med offentlige bidragsytere og reiselivsbyråer/turoperatører. Det ville ha vært bra for Oppdal å få inn fagfolk med kunnskap på reiseliv, som finner fordeler og ulemper for å gjøre Oppdal mer attraktiv. Med den organiseringen som er nå, mener Solberg at de ikke kan kalle seg en destinasjon. Lyseklett forteller at det er et sterkt behov for et destinasjonsselskap som håndterer merkevarebygging, markedsføring og felles profilering. Destinasjonsselskapet må være felles eid av reiselivsaktører, slik at flere legger inn midler, og oppgaver ivaretas. Det var flere av respondentene som mente at det var et behov for et destinasjonsselskap på Oppdal. Flatmo synes at ONF sin organisering er bra, men at det burde vært flere undergrupper med mer spissing. Det vil si at de jobber for et mer konkret og langsiktig formål. Han kunne også tenke seg mer arbeid på tvers av undergruppene, slik at for eksempel steinindustrien kan jobbe med prosjekter med turistindustrien. Det blir også nevnt fra respondentene at det var en turistsjef for Oppdal som var ansatt i turistkontoret. ONF hadde driften på turistkontoret helt frem til i år, men valgte ved reorganiseringen å gi det til kommunen. Kommunen finansierte allerede en stor del av turistkontoret, så de tok imot og la det under selskapet Skysstasjonen. Så nå har de få økonomiske midler, kun til drift, og ikke noe annet. Det blir nevnt at dette er negativt for Oppdal, da turistkontoret vanligvis står for turistbrosjyrer og lignende.

4.1.2.3 Finnes det noen tiltak som fremmer relasjonsbygging på Oppdal?

Respondentene forteller at det er lite av dette, og at reiselivsaktørene kun møtes en gang i uken gjennom ONF. Jystad nevner at det skjer relasjonsbygging gjennom arrangement og reiselivsseminarer, og at det er kommunen som tar initiativ.

4.1.3 Analyser

4.1.3.1 Hvilke typer analyser har blitt gjort på Oppdal som du kjenner til? Hva var formålet til analysene?

I forhold til vår teori er analysearbeidet en vesentlig del av en brandingprosess. Derfor vil vi undersøke om det har blitt gjort noen slags reiselivsrealterte analyser.

Det har blitt gjennomført tre hytteundersøkelser, der den første var i 1990, og gjentatt to ganger i ettertid. Den siste ble gjennomført i 2008.

Hytteundersøkelsen blir brukt til å finne hvilket inntrykk hyttefolket har av Oppdal, finne hvor mange døgn i gjennomsnitt hyttene ble brukt, hvor mye penger de gjennomsnittelig la igjen på Oppdal, og hvilke tjenester de benytter seg av. Undersøkelsen ga overraskende resultater, for kundene hadde mer positivt inntrykk enn de trodde av service og tilbud i forhold til aktiviteter på Oppdal. Dette på grunn av at de som driver bransjen er mere kritisk enn de som står utenfor, og at det er gap mellom det de som jobber føler kunden opplever, og hva kunden faktisk opplever. Hytteundersøkelsen viste også at alpinanleggene havnet på 5. plass over ting å gjøre på Oppdal, og at preparerte langrennsløyper var mye viktigere. Videre i undersøkelsene kommer det frem at hyttebeboerne nærmere sentrum, besøker hyttene hyppigere (som et andre hjem), bruker mere penger, og benytter seg av Oppdals aktivitetstilbud mer enn de som har hytter lengre unna.

Andre undersøkelser som har blitt gjort, er sommerundersøkelsen som ble utarbeidet av studenter fra Bergen i 2007. Undersøkelsen ble foretatt for å kartlegge hvordan turistene som kommer til Oppdal opplever service nivået, og hva de mener om Oppdal som en sommerdestinasjon. Det er også blitt foretatt analyser om bobil- og campingturisme, og en gjesteundersøkelse (fortsatt under arbeid).

I forbindelse med en planlagt gondolbane fra sentrum og opp til alpinanlegget, er det blitt foretatt en analyse om parkeringskapasiteten i sentrum av Oppdal. Utenom dette nevner Jystad at det har blitt gjort mange interne og eksterne analyser av Oppdal. Han sier videre at de fleste analysene munner ut i mangel

på organisering, samarbeidskultur, og kunnskap om ulike markeder og hvordan angripe disse.

4.1.3.2 Hvordan vil du plassere destinasjonen Oppdal i forhold til konkurrerende destinasjoner (Primærmålgruppe, type destinasjon, geografisk marked og ressurser)?

Dette spørsmålet var det vanskelig å få gode svar på. Det vi lurer på her, er om det har blitt gjort noen analyser på disse fire punktene. Svarene som kom var mer meninger om disse punktene, og ikke konkrete dokumenterte analyser. Dette gjenspeiler også det Jystad sier om at reiselivsaktørene på Oppdal unngår dette arbeidet med å gjøre slike grunnleggende analyser. Grunnen er at et slikt analysearbeid er en krevende intellektuell prosess som mange ikke har kompetanse til å gjennomføre. Han sier videre at hver aktør på Oppdal har gjort sin egen analyse av destinasjonen i hodet. Det betyr at de har en tolkning av at ”sånn er det”, uten at det faktisk er dokumentert. Meningene som ble ytret under dette spørsmålet er interessant for oss, fordi de beskriver disse kognitive analysene som gir oss svaret på hvordan destinasjonen er plassert. Den eneste nedskrevne analysen som har blitt gjort er ”Naturlandskapsanalyse”, som er en analyse om natur ressurser.

Primærmålgruppe/geografisk marked: Alle respondentene er enige om at primærmålgruppen for Oppdal er nærmarkedet (hyttebeboere, Møre og Romsdal, og Sør- og Nord-Trøndelag) Internasjonalt så er Nederland primærmålgruppen.

Demografiske forhold i primærmålgruppene: Familier med eller uten barn i alle aldre. En gruppe som faller utenfor er personer i alderen fra 20-30 år.

Type destinasjon: Her ble det ytret ulike meninger. Solberg mener at Oppdal er en rundreisedestinasjon om sommeren og baseferiedestinasjon om vinteren. Lyseklett mener det er en baseferie destinasjon, mens Ansnes og Flatmo mener det er et stedsprodukt.

Fysiske ressurser: Solberg sier at de må finne ut hva de skal være i forhold til hva de vil uttrykke med sin infrastruktur. Han mener også at det må opprettes

en standard på service. Lyseklett sier at utseende på infrastrukturen ikke er noe å skryte av, skianlegget er bra, men ikke moderne. At det er få hoteller med vekst potensiale for flere og at de har et bra kulturhus. Flatmo sier at sentrum er kompakt og korte avstander. Parkeringen kunne ha vært bedre. Ansnes sier at de fysiske ressursene kunne vært bedre.

Menneskelige ressurser: Respondentene mener at de menneskelige ressursene er bra, at det er veldig mye kompetanse samlet på Oppdal. Lyseklett mener at Oppdal er en attraktiv plass og bo, og at de tiltrekker seg unge mennesker.

Finansielle ressurser: Alle respondentene bortsett fra Solberg, mener at de finansielle ressursene er alt for dårlige på Oppdal. Solberg mener at pengene er der, men folk ønsker å se avkastningen på investert kapital innen 4 – 5 år. For at de finansielle utfordringene på Oppdal skal løses, må aktørene ønske hverandre suksess. Han sier videre at en god organisering av reiselivssektoren med tro om at det som det blir investert i er fornuftig, og vil være med å løse finansielle utfordringer.

Informasjons ressurser: Lyseklett sier at dette er en svakhet. De bruker kun Visit Norway og Trøndelag reiseliv, men de får ikke tid til å bearbeide og bruke informasjonen. Solberg sier at de ikke har noen gode informasjonskilder. De har mulighet til å forske på for eksempel trender, men de får det ikke til, da de ikke klarer å kommunisere med markedet.

Natur ressurser: Mye av naturen på Oppdal er fredet, som tilfører ulike restriksjoner, spesielt når det gjelder arialplanlegging. Respondentene sier at naturen er det beste med hele Oppdal, og at de har store muligheter til å utnytte de. Ressursutnytting som er gjort, er elverafting, fiske, moskussafari, elgsafari, og unike fjell som er lett tilgjengelig.

4.1.3.3 Har funnene i analysene blitt arbeidet videre med?

Å gjøre analyser har ingen hensikt i seg selv, hvis man ikke tar de i bruk. Derfor er formålet med dette spørsmålet å finne ut om disse analysene virkelig har hatt noen effekt for reiselivet på Oppdal.

Lyseklett forteller om et vesentlig problem for etterbruken av ulike analyser. Han sier at det er muligheter for å bruke analyser, men at det ikke blir gjort. Hovedgrunnen for Oppdal Booking er at de ikke får tid til å bruke de, og at de ikke har kapasitet til å tenke så langsiktig. Jystad nevner også at aktørene på Oppdal ikke er flinke til å bruke dokumenterte analyser, og at dette er et problem for reiselivet. Flatmo forteller at analyser blir brukt til å finne ut hva som er bra og dårlig med Oppdal. Utover dette fikk vi ikke noe mer utfyllende svar om hva analyser blir brukt til, eller hvorfor de ikke blir brukt.

4.1.4 Strategi

4.1.4.1 Finnes det felles overordnet strategi for reiselivet på Oppdal (Strategiske føringer; visjon, mål, verdier og differensiering/posisjonering)?

Her får vi vite fra våre respondenter at det ikke finnes noen overordnet strategi for reiselivet på Oppdal. Ansnes forteller at man har prøvd å lage en slik strategi hvor det var kommunen som tok initiativet til dette arbeidet, men det ble aldri satt i verk grunnet finansielle utfordringer og et fragmentert samfunn. Han nevner også en annen grunn som er at aktørene tar ting for gitt i gode tider og at reiselivsnæringen liksom driver seg selv. Dette fører til at aktørene ikke ”orker” å jobbe med noe så omfattende. Solberg forteller at grunneiere har styrt strategier for arealforvaltning, som har muliggjort områder for å drive reiselivsvirksomhet. Det har generelt vært en del skurring rundt forvaltning av areal på Oppdal, og kommunen har drøyd lenge med å komme med strategiske planer som omhandler denne forvaltningen. Jystad mener at hver bedrift satser på ulike segmenter, har forskjellige visjoner og strategier, samt er lite ”gira” på å være med på å utvikle en felles overordnet strategi. Han sier også at det har vært flere forsøk og at det tidligere har blitt leid inn eksterne fagfolk for å utføre denne prosessen. Bedriftene syntes det var kjedelig, manglet interesse og klarte ikke å se makroperspektivet som en slik strategi innebærer.

4.1.4.2 Har deres bedrift/organisasjon/administrasjon noen strategi (Strategiske føringer; visjon, mål, verdier og differensiering/posisjonering)?

Formålet med dette spørsmålet er å finne ut om våre respondenter har noen kunnskap/kompetanse om strategier. Dette hjelper oss å forstå om grunnen til

at det ikke er noen overordnet strategi, handler om enkelt personers mangel på kompetanse eller annet.

Solberg: Oppdalsbanken har en strategi som omhandler kredittmessige og likviditetsmessige føringer. Dette er strategier som offentlige instanser krever for en bank. De har også en forretningsstrategi som går fram til 2010-2012, som omhandler deres personale, verdier, markeds mål risikostyring et cetera. Deres visjon er ”Vinnerbanken i Oppdalsregionen på bedriftsmarkedet og privatmarkedet”

Lyseklett: Oppdal Booking har ingen elementer innenfor de strategiske føringene vi er ute etter.. De er mer driftsorientert (driften av et omfattende virksomhetsområde) og opptatt av å fylle senger hver dag. De har en kortsiktig tankegang og deres strategiske retning omhandler konsolidering. De er også opptatt av produkt utvikling, spesielt sykkelproduktet.

Flatmo: ONF sin visjon er ” være et talerør mellom privat og offentlig sektor”. Deres mål er å doble antall medlemsbedrifter fra 150 til 300 i løpet av et år. Dette er AS selskaper. På lang sikt vil de også at personlige selskaper skal bli med (1100 – 1200 av disse på Oppdal).

Ansnes: Oppdalstoppen sin visjon er ”å gjøre langsiktige investeringer med høy kvalitet”.

Jystad: Næringsshagen sin strategi handler om å samle kompetansen på Oppdal under ett tak.

4.1.5 Branding

4.1.5.1 Har du kunnskap om branding/merkevare og profilering?

Formålet med spørsmålet er å finne ut om respondentene har den kunnskapen som trengs for å kunne drive med brand arbeid.

Det vi fant ut ved å stille dette spørsmålet er at kunnskapsnivået på Oppdal om branding ikke var så høyt. Vi fikk ingen utfyllende svar om eksplisitt

brandingkunnskap, men respondentene visste hva branding handlet om. Lyseklett sa han hadde god kunnskap om branding, noe som hans utdannelse også beviser. Oppdal Booking jobber også tett med branding i sitt arbeid.

4.1.5.2 Logoen "Oppdal så klart"

Siden "Oppdal så klart" er slagordet og en del av logoen til Oppdal, vil oppbyggingen av dette merket stå sentralt i en eventuell brandingprosess. Så formålet med dette spørsmålet er å finne ut hva slags arbeid som ligger bak dette slagordet, og få en bedre forståelse av hva som blir signalisert internt så vel som eksternt.

Opprinnelsen bak slagordet og logoen er det ingen av respondentene som er 100% sikker på hvor kommer fra. Flatmo tror det kommer fra en sang, mens de andre respondentene tror "Oppdal så klart" ble laget av Johan Schönheyders mor en gang i tiden.

Grunnen til at de bruker sola i logoen, er fordi at det er flest soldager i Sør-Trøndelag, og sola er kjent på Oppdal sier Lyseklett. Flatmo sier at solen blir brukt fordi den er positiv. Vi fikk ikke noen god forklaring på hva slagordet betyr, men det har bare alltid vært der.

Logoen "Oppdal så klart" blir brukt av bedrifter i ulike sammenhenger. Noen bruker det som et merke på sine dørmatter, i brosjyrer, nettsider, infoark, konvolutter, e-mail også videre. Logoen spiller også en sentral rolle i markedsføringen av destinasjonen. Bedrifter er ikke pålagt til å bruke logoen, så hver aktør kan selv velge om man vil benytte seg av den.

4.1.5.3 Hva betyr "Oppdal så klart" internt?

Internt så er "Oppdal så klart" noe lokalbefolkningen identifiserer seg med, og som er godt kjent.

4.1.5.4 Hva betyr "Oppdal så klart" eksternt?

Lyseklett sier at "Oppdal så klart" kan brukes mot destinasjonen Oppdal. Dette på grunn av at media har brukt "Oppdal så klart" på en negativ måte når det har vært uenigheter på destinasjonen. Budskapet som for eksempel har blitt

brukt: ”Det er jo ikke så klart at folk skal komme til en destinasjon når det bare er krangel og uenigheter”. Solberg mener at ”Oppdal så klart” vekker positive følelser til trøndere og møringer, men at den ikke har noen sterkt tiltrekningskraft.

Svarene vi fikk om ”Oppdal så klart” var relativt diffuse. Helhetlig sett er ”Oppdal så klart” en logo som bare har vært tilstede i mangel på noe annet, og et merke som er trygt å bruke for aktørene på destinasjonen. De øvrige respondentene er også positive til logoen og vil beholde den.

4.1.5.5 Hva er din generelle oppfatning av destinasjonen Oppdal som merkevare?

Svarene vi fikk på dette spørsmålet tyder på at flere av respondentene manglet kunnskap om merkevare, noe vi også fant ut når vi spurte om kunnskap om branding.

Dette setter en brems på hvor utfyllende svar vi får av respondentene.

Lyseklett sa at Oppdal er et typisk alpintsted og en skibygd, mens Flatmo sier at skiheisene på Oppdal ikke er av det nyeste slaget og at restaurantene ikke er strategisk plassert i forhold til skibakkene. Han sier også at servicen på destinasjonen er god og at de har et godt og kompakt sentrum. Ansnes sier at Oppdal ikke har noe å skilte med ut mot de store internasjonale markedene, men at potensialet er der.

4.1.5.6 Hvis du skulle profilert Oppdal, hva ville du ha profilert, og hvorfor?

Formålet med dette spørsmålet er å se om det aktørene ønsker at Oppdal profilerer seg med, strider i mot hvordan Oppdal faktisk profilerer seg. Her får vi også umiddelbare svar på elementer som kan brukes i et brand, elementer som er unike for Oppdal.

Respondentene mener at man må avgrense det man skal profilere. Grunnen til dette er at Oppdal er en såpass stor kommune med mye å tilbyde, slik at man må innsnevre til noe som selger bra. De fleste respondentene mener dette, mens Flatmo mener det er akkurat det som burde profileres, altså mangfoldet. Ansnes sier at Oppdal burde profilere seg med noe som er unikt, men at det

faktisk ikke er så mye som er unikt på Oppdal. Han trekker frem moskusen, et levende samfunn hele året med muligheter for sunn utvikling, og at det ikke bare er en feriedestinasjon. Lyseklett sier at profileringen må handle om at Oppdal skal være Midt-Norges aktivitetsmekka. Grunnen til at han sier dette, er at det finnes så mange muligheter til å kunne utvikle aktivitetsprodukter med høy grad av variasjon. Solberg trekker frem fjellene og solen som viktige elementer i profileringen. Han mener det må være noe spennende som man kan strekke seg mot i det lange løp. Jystad trekker også frem fjellområdene og klimaet som viktige elementer. Han vil også flytte fokuset fra å være en vinterdestinasjon til en helårsdestinasjon, og at Oppdal skal være en annen type opplevelse. Alle respondentene vil beholde "Oppdal så klart" da det er kjent blandt innbyggerne på Oppdal. De nevner at det må bygges opp retningslinjer og strategier under brandet.

4.1.5.7 Hvem mener du bør gjøre jobben med å brande Oppdal?

Solberg mener at kreative fagfolk med høy kompetanse om branding burde gjort jobben med å brande destinasjonen. Ansnes mener også at denne jobben definitivt burde "outsources". De tre øvrige respondentene mener at jobben med å brande Oppdal bør gjøres av personer som jobber på destinasjonen. Lyseklett sier at et destinasjonsselskap bør opprettes med støtte fra kommune og næringsliv. Han mener at utfordringen er finansieringen av et slikt selskap. De ansatte i destinasjonsselskapet bør ha et sterkt forhold til Oppdal, ha et bredt kontaktnett og de må være samarbeidsvillige. Jystad sier at oppdalingene bør være med på denne prosessen selv, for å forstå innholdet og begrunnelsen av branding.

4.1.6 Implementering

4.1.6.1 Kan du gi oss en forklaring på hvordan "Oppdal så klart" har blitt implementert internt på Oppdal, og eksternt til markedet?

Det respondentene forteller er at "Oppdal så klart" aldri har blitt implementert. Hvis det har blitt implementert så er det i tilfellet ingen som vet hvordan dette har gått for seg. De forteller videre at "Oppdal så klart" bare har vært der å blitt tatt i bruk.

4.1.6.2 Kan du gi oss en forklaring på hvordan "Oppdal ekte vare" har blitt implementert internt på Oppdal, og eksternt til markedet?

"Oppdal ekte vare" ble aldri implementert på grunn av stor uenighet om begrepet. Problemet var assosiasjoner knyttet til "Ekte vare". Aktørene på Oppdal mente at noen av de tjenestene/produktene til tilbudte ikke var ekte vare. Ett eksempel er bensinstasjonene som mente at deres ferdigprodukter ikke var i tråd med tanken om ekte vare. Selve definisjonen på hva som var ekte vare og ikke, skapte konflikter blant aktørene om hvorvidt det skulle implementeres. Før brandet skulle implementeres var alle aktørene positive til forandringen. Det var lagt ned mye tid, arbeid og penger i denne prosessen. Den første aktøren som trakk seg ut var Oppdal Booking. De ville ta tilbake "Oppdal så klart". Med tanke på deres dominans i reiselivsnæringen på Oppdal, tok det ikke lang tid før andre aktører fulgte etter. En aktør som virkelig brukte "Oppdal ekte vare" var kommunen, men selv de gikk omsider tilbake til "Oppdal så klart".

4.1.6.3 Kan du fortelle oss om effekten disse logoene har hatt for Oppdal, og om det er noen som måler denne effekten?

Ansnes fortalte at etter at de byttet tilbake til "Oppdal så klart" igjen, ble brandet sterkere enn før brandskiftet. Grunnen var at folk ble mer bevisste på brandet, og følte at det passet bedre enn "Oppdal ekte vare". Utenom dette er det ingen som måler effekten disse logoene har hatt for Oppdal.

Spørsmålet om hvem som burde måle slike effekter, svarer Jystad at overordnede fra kommunen burde gjøre det. Lyseklett forteller at han kunne tenke seg at et destinasjonsselskap burde måle slike effekter, og metodene burde omhandle måling av nettrafikk eller måling av endringer for hele Oppdals omsetning.

4.2 INTERVJUGUIDE 2

4.2.1 Thomas Juul

Formålet med å intervju Juul, var å få informasjon om brandingprosessen som lå bak "Oppdal ekte vare", og hva som egentlig ligger bak dette brandingforsøket. Etter som hans arbeidsområde dreier seg om "art-directing", sitter han ikke på bred kunnskap om strategiske elementer i en slik brandingprosess. Vi fikk ikke snakket med den personen som faktisk gjorde det overordnede arbeidet i denne prosessen, men Juul hadde et tett og godt samarbeid med han gjennom teamarbeid.

"Oppdal ekte vare" ble aldri skikkelig implementert forteller Juul.

Hovedgrunnen var at aktører trakk seg ut fordi påstanden om at alt på Oppdal er ekte ikke fungerte på den måten man hadde trodd. En annen grunn var at ingen på Oppdal hadde sanksjonsmyndighet til å virkelig sette ned foten, og bestemme at brandet skulle endres. Han illustrer dette ved å fortelle om da han satt i et fly over Oppdal, så begynte personer rundt han å snakke om at: "På Oppdal, der er det ekte varer ja, i form av hjemmebrent". Det var altså definisjonen på hva som er ekte, som til slutt var utslagsgivende for at ikke "Oppdal ekte vare" ble brukt. Det Juul mener er ekte med Oppdal er for eksempel byggekunsten, kulturen, naturen, klimaet etc. Ikke nødvendigvis iskremen man kjøper på bensinstasjonen. "Oppdal ekte vare" skulle være en knagg å henge all reiselivsvirksomhet på, en langsiktig tankegang hvor all utvikling av produkter og tjenester skulle være i tråd med en form for ektehet. Han sier at man godt kunne har brukt "Oppdal så klart" med "Oppdal ekte vare" som et underpunkt og en tankegang. På den måten ville de i fremtiden kunne differensiere med et Oppdal-samfunn hvor Oppdals byggeskikk, kultur, klima og miljø kommer synlig fram i alle deler av kommunen. Daværende Dockers reklamebyrå ble frarådet å ta på seg denne jobben da de ble kontaktet av ONF. De trosset motstanden fordi denne jobben virket spennende og utfordrende. De hadde mange møter med ONF, og fikk dannet seg et kontaktnett med mange interesserte aktører. Interessen var stor, mye penger ble brukt og alle så fram mot en spennende framtid. Når de var ferdig og Oppdal skulle realisere brandet, gikk alt som sagt galt.

5.0 ANALYSE AV DATA

Nå vil vi svare på vår problemstilling, og vise fram vår kritiske evaluering av brandingprosessen. Evalueringen skjer på bakgrunn av våre tre beskrevne brandingprosesser og kanskje vi finner ut om Oppdal har hatt en prosess som likner på en av de?

Det har vært prøvd å gjennomføre en brandingprosess på Oppdal tidligere; ”Oppdal ekte vare”. Som sagt fikk vi aldri muligheten til å lære oss konkret de strategiske elementene som inngikk i denne prosessen. Juul satt ikke på denne kunnskapen, dessverre, men vi fikk god innsikt i hva som gikk galt, og hva som egentlig var tanken bak branding forsøket. Den andre prosessen er ”Oppdal så klart”, som virker å være en evigvarende prosess. Dette er de to brandingprosessene som har vært på Oppdal, og evalueringen av disse er hovedingrediensen i denne konklusjonen.

5.1 OPPDALS MERKEVARE OG KUNNSKAP OM BRANDING

Den generelle oppfatningen respondentene har av Oppdal, forteller oss mer om Oppdals merkevare enn det de prøver å formidle når vi spør direkte om merkevaren. Kunnskapen om branding er ikke imponerende, og dette er et kritisk punkt for en brandingprosess. Hvis ikke denne kunnskapen sitter godt forplantet i ryggmargen, blir utgangspunktet for å brande en destinasjon vanskelig. Men vi kommer ikke unna det faktum at hvis man virkelig vil noe, så kan man lære seg det. Dette krever selvfølgelig tid, innsats og vilje fra de som eventuelt skulle tatt på seg denne jobben. Gjennom de intervjuene vi har hatt virker det som at tiden til å lære seg noe slikt ikke strekker til. Grunnen til at vi tolker det slik, kommer av at aktørene på Oppdal tenker kortsiktig. Dette gjenspeiles i den kortsiktige strategiske tenkingen til Oppdal Booking, hvor det viktigste er å fylle opp de kalde sengene hver dag. Jystad beskriver også en kortsiktig tankegang i analysearbeidet til aktørene. Mye av analysearbeidet blir ikke dokumentert eller arbeidet videre med, men fungerer heller som en kognitiv prosess hos hver enkelt aktør. Hvis en aktør for eksempel skulle kommersialisert et produkt eller tjeneste ved å ta i bruk elementer fra naturen, ville analysearbeidet blitt ignorert fordi man allerede hadde hatt en fortolkning

av hvordan disse elementene kan utnyttes. Spørsmålet er da hvor grundig man da kan ha tenkt. Har man tenkt på markedet i forhold til den målgruppen som er relevant for hele Oppdal, eller har man valgt et konkret segment som kun passer til det ene produktet/tjenesten. Har man tenkt langt frem i tid når det gjelder bærekraftighet? Har man tenkt på om dette kan kobles mot andre produkter/tjenester slik at det kan bli solgt som en pakke? Det er mange elementer som krever hensyn for å finne ut hvorvidt man er konkurransedyktig i det lange løp, og da holder det ikke å ha analyser som løse tanker i hodet.

Merkevaren "Oppdal så klart" har alltid vært tilstede på Oppdal. Opprinnelsen er uklar, og det kommer delvis fram i intervjuene. Sola gjenspeiler det store antallet soldager, mens slagordet kan tolkes forskjellig og blir i enkelte tilfeller brukt mot dens hensikt av blant media. Prosess 2 forteller oss at media er en viktig opinionsleder, og har makt over hvordan et eventuelt brand på en destinasjon vil oppfattes av markedet. Da er det svært uheldig at media bruker "Oppdal så klart" når de skriver artikler om negative forhold på Oppdal.

Å differensiere seg med at det er mye sol er heller ikke særlig utslagsgivende. I prosess 3 sies det at: "For å kunne skape en emosjonell kontakt mellom brandet og kunden bør destinasjonens brand være troverdig, mulig å levere, overbevisende og differensiert fra andre konkurrenter". Derfor blir solen en alt for generell differensiell faktor, og vi drar en parallell til Spania og de tre "s'ene" (sol, sjø, strand). I Spania er solen en faktor for at turister i det hele tatt drar til Spania, og da kan ikke en destinasjon som for eksempel Alicante differensiere seg med en sol for å skille seg fra Barcelona. "Oppdal så klart" med Oppdalsolen i fokus er ikke i overensstemmelse med hva våre respondenter mener om Oppdals merkevare eller deres generelle oppfatning av destinasjonen. De forteller at Oppdal er et knutepunkt for samferdsel, et sted med unik natur som befolkningen har forkjærlighet til, mer et samfunn enn et turiststed, en mangfoldig helårsdestinasjon, en skibygd med et kompakt sentrum, god service, umoderne heiser med spisesteder som ikke er plassert strategisk i forhold til nedfartsområder. Ingen av disse faktorene gjenspeiles i merkevaren "Oppdal så klart", noe som svekker destinasjonen i stor grad. Grunnen til det er at "Oppdal så klart" skal gi potensielle kunder en

forventning som prosess 2 forteller gjennom tre parallelle prosesser. Sammen har de som formål at brandets løfte skal være i overensstemmelse med det kunden faktisk opplever både før, under og etter sin reise. Solberg forteller at logoen ”Oppdal så klart” vekker en god følelse til gjestene, og respondentene er positive til logoen. Løftet er at det skal være sol der, og det ”kanskje” er en selvfølge at man skal velge Oppdal. Slike løfter er i utgangspunktet umulig å holde da sol aldri er en garanti, og man like så godt kan dra til for eksempel Åre. Brandet inneholder heller ingen retningslinjer for hvordan aktører skal gjøre sitt arbeid i forhold til brandet, noe vi kommer tilbake til.

5.2 ØVRIG ANALYSE

Selv om mange aktører på Oppdal ikke gjør grundige analyser, er det fortsatt gjort en del analyser. De viktigste er hytteundersøkelsen og sommerundersøkelsen som beskriver viktige målgruppen. Aktørene kjenner sine markeder godt og vi ser at alle har samme formening om hvilke kundegrupper som dominerer markedet noe som er viktig i en brandingprosess. Det er også viktig fordi det kan hjelpe til med å forstå hvordan brandet appellerer til familiære marked, og man finner ut om man eventuelt må endre på noe, slik prosess 2 forklarer. Et problem er midlertidig mangel på kunnskap om hvordan man skal angripe disse markedene.

Analysene aktørene gir oss informasjon om, fungerer som nevnt tidligere mer som tanker eller meninger. Det som fanget vår interesse var uenigheten vedrørende de finansielle ressursene på Oppdal. Når en banksjef på Oppdal sier at pengene er der mens øvrige respondenter sier at de ikke er der, er det noe som definitivt skurrer. Her berører vi et dyptgående tema på Oppdal. Som våre prosesser forklarer fører et brand med seg retningslinjer som berører områder langt utenfor bare en logo eller et slagord. Dette er langsiktige strategier som er relevante for investeringer i blant annet den visuelle infrastrukturen. Den kortsiktige tankegangen på Oppdal lammer investeringslysten, noe en brandtankegang kunne vært med å bedre.

5.3 ORGANISERING AV REISELIVET

Ansnes sier at det ikke finnes noen organisering av reiselivet på Oppdal. Det han sier er interessant fordi de øvrige respondentene forteller at reiselivet er organisert, gjennom ONF. I forhold til vår teoridel som omhandler nettverksbygging i reiselivet, ser vi ikke noen felles konturer med hvordan ONF er organisert nå. Måten ONF var organisert på tidligere hadde en kritisk suksessfaktor som fungerte, nemlig hvordan penger ble brukt og fordelt. Mye av grunnen til at det ble oppløst handlet om tilfredshet på områder av særlig betydning for hver enkelt bedrift. Et problem i ONF er forskjellen i økonomisk lønnsomhet. Domus vil ikke være med i den felles markedsføringen da de føler at de ikke tjener penger på de segmentene reiselivet ønsker å nå. ONF fungerer som et forum, og det er ikke mange tiltak som faktisk settes ut i live. Når vi har fortalt at fellesoppgaver er viktig for branding, og vi får kun informasjon om at det som bedrives ved disse møtene er snakk om markedsføring, betyr det at de ikke jobber aktivt med noen av de andre fellesoppgavene. De andre fellesoppgavene vi har nevnt blir da heller tatt hånd om av hver enkelt bedrift, snarere enn i et samarbeidsnettverk som ville vært gunstigere i forhold til en helhetlig tankegang. Et destinasjonsselskap er ønsket på Oppdal, og det er også en slik form for organisering som virker som den mest optimale for en brandingprosess, og ikke ONF.

5.4 OVERORDNEDE STRATEGIER

En strategi som omhandler hele destinasjonen finnes ikke. Felles strategisk tankegang er helt fraværende, selv om det er ønsket. Respondentene har selv strategiske føringer på sine arbeidsplasser. Vi vet ikke hvor gode de er, eller hvordan de blir brukt, men vi ser gjennom dybdeintervjuene hva de vil og noen forteller hvor de vil. Det som interesserer oss med disse mikrostrategiene er Oppdal Booking sin. At den største reiselivsaktøren på Oppdal tenker så kortsiktig, kan faktisk være en grunn til at hele destinasjonen ikke kommer noen vei. Å ha langsiktige strategiske føringer som visjon, mål, verdier og differensiering er helt avgjørende for et gjennomslagskraftig brand. I prosess 2 forklares det også at man må slå sammen mikrostrategier for å kunne skape en

overordnet strategi for hele destinasjonen. Dette har tydeligvis ikke blitt gjort på Oppdal. Det er andre strategiske elementer som også knyttes opp til et brand, og "Oppdal så klart" har ingen slike elementer knyttet til seg. Dette er noe man ønsker og noe som kan komme til å skje i nær fremtid.

5.5 IMPLEMENTERING

"Oppdal så klart" har alltid bare vært tilstede, og har på den måten blitt implementert i markedsføringsaktiviteter fordi aktørene var kjent med logoen. Noen annen form for implementering enn dette finnes ikke.

"Oppdal ekte vare" ble prøvd implementert, men uten hell. Bekymringen her er at det virker som om aktørene på Oppdal vegrer seg for å foreta en forandring. Oppdal Booking som største aktør og som skal sitte i førersetet under en slik forandring, var den første til å vende ryggen til, noe som sender ut negative signaler til de resterende aktørene på destinasjonen. For å kunne implementere et brand er det nødvendig at alle på Oppdal spiller på samme lag med positiv innstilling. Som prosess 1 viser, er det nødvendig at det foreligger retningslinjer for hvordan implementeringen skal foregå, for å unngå slike hendelser som nevnt over. Dette ser vi ikke igjen på Oppdal, og det er heller ikke vært noen form for oppfølging av hva som egentlig gikk galt i prosessen. Som Solberg fortalte, har Oppdal et stort problem i forhold til at aktørene er utålmodige med tanke på avkastning på investeringer. De vil gjerne se resultater med en gang. Det er muligens derfor implementeringsfasen i de to brandingsprosessene har vært problemfulle. Som prosess 1 sier vil implementeringsfasen ha et tidsperspektiv på 5-10 år før brandet er ferdig utviklet.

5.6 "OPPDAL EKTE VARE"

Informasjonen som omhandler dette forsøket på en brand endring finner vi svært interessant. Ingen av våre responder fra Oppdal sa det samme som Thomas Juul når det gjelder tankegangen bak "Oppdal ekte vare". Vi tolker det slik at "Oppdal ekte vare" ble sett på som et merke, en setning og en logo av aktørene på Oppdal. Det Juule forteller oss er at "Oppdal ekte vare" skulle være en tankegang og noe å strekke seg mot, altså et langsiktig mål. Våre brandingprosesser forteller også dette, at brandendringer eller det å skape et nytt brand må sees på som en lang prosess. Her er vi igjen inne på den kortsiktige tankegangen på Oppdal. De har ikke turt å "investere" i noe nytt, altså alt det som denne brandendringen ville ha ført med seg. Disse endringene er forklart i prosess 2 med de tre parallelle prosessene. Det vi ikke vet er om det forelå noen strategier som strakk seg over en viss tidsperiode. Slike strategier ville ha ført med seg konkrete retningslinjer for hvordan reiselivet skulle ha utviklet seg. ONF satt igjen med dette brandet etter at Dockers var ferdig med å utvikle det, og har tydeligvis ikke klart å nå frem til aktørene om at dette var en fremtidig tankegang, ikke bare en betegnelse på om tjenester eller produkter skal være ekte.

6.0 KONKLUSJON

Brandingen som har blitt gjort på Oppdal likner ikke på noen av våre brandingprosesser. Noen elementer som inngår i våre prosesser er tildels blitt jobbet med på Oppdal, men ikke i noen stor grad. De har et brand, ”Oppdal så klart”, og alle aktørene er fornøyd med det. Dette er selvfølgelig positivt, men det finnes ingen retningslinjer som er knyttet opp til dette brandet, noe som ville ha gjort brandet mer gjennomgående for en helhetlig destinasjon. Så, hvilke elementer har Oppdal jobbet med som våre brandingprosesser sier at det må jobbes med for å skape et destinasjonsbrand? Tildels organisering. ONF er et samlingspunkt for aktører, et godt utgangspunkt for å kunne starte et destinasjonsselskap på lang sikt. Slik det er nå fungerer ikke denne formen for forum eller prosjektorganisering godt. Man får tildels felles markedsføring som hjelper noen reiselivsaktører, men ikke det helhetlige Oppdal. Selve reiselivet er ikke organisert slik som Ansnes sier, noe som er et kritisk punkt i en brandingprosess. Har man ikke en god organisering som svarer til de kritiske suksessfaktorene for nettverksbygging i reiselivet, får man ikke til å gjennomføre en brandingprosess. Det finnes ingen med sanksjonsmyndighet, som virkelig kan sette ned foten og bestemme hvor man skal med reiselivet. Oppdal Booking kunne ha vært en slik leder sammen med kommunen, grunnet deres dominans av reiselivsnæring, men da må det foreligge en større grad av langsiktig tankegang. Dette bringer oss over i neste punkt, strategi. Ingen felles strategi for reiselivsnæring på Oppdal er et kritisk punkt for en brandingprosess. Oppdal vet ikke konkret hvor de vil og aktørene har ikke en snor de kan følge som drar de i samme retning. Har man ikke en slik strategi, uteblir store deler av begrunnelsen for å i det hele tatt ha noe brand. Siden brandet skal være utslagsgivende i flere deler av en destinasjon enn bare gjennom markedsføring eller en logo. ”Oppdals så klart” blir brukt i markedsføring og er et brand, men man kjenner ikke igjen det som kommuniseres i noe annet sted på hele destinasjonen utenom dørmatter, ark, brev, brosjyrer, klær eller lignende. Når det gjelder analyser, så har de god kjennskap til sine marked. En ting de mangler og som er kritisk viktig for et destinasjonsbrand, er konkrete analyser som omhandler unike sider ved

destinasjonen. Det finnes ingen analyse som omhandler brandidentiten som prosess 3 grundig gjennomgår. Vi ser at det er stor forskjell på hva respondentene mener om merkevaren Oppdal og hva som faktisk signaliseres gjennom "Oppdal så klart". Dette gapet beviser at "Oppdal så klart" er en del av et svakt brand, som ikke viser hva Oppdal egentlig er. Hadde man gjort det som estimeres i prosess 3 for å finne brandidentitet, hadde man faktisk kunne ha differensiert seg på en konkurransedyktig måte. I arbeidet med "Oppdal ekte vare" var dette hele poenget, å finne brandidentiteten og bruke det for fremtidig utvikling. Brandingprosessen bunner til slutt ut i mangel på kunnskap om branding, og hva et brand faktisk betyr for en destinasjon. Som vi har sagt tidligere er et destinasjonsbrand en helhetlig konkurransekraft som omhandler mer enn en logo. Det er helt avgjørende å ha kunnskap om destinasjonsbranding og generell branding for å kunne brande Oppdal, og den kunnskapen er for lav blant aktørene på Oppdal. Det blir nevnt at noen utenfra bør gjøre denne brandingprosessen, mens andre mener at personer fra destinasjonen bør gjøre det. Hva som er det optimale er ikke vår oppgave å avgjøre, men vi kan konkludere med at personer fra Oppdal ikke bør gjennomføre en slik prosess, med mindre de tilegner seg spesifikk kunnskap om destinasjonsbranding.

LITTERATURLISTE

Faglitteratur:

- Aaker, David A. 1996. *Building Strong Brands*. First ed. Simon & Schuster UK Ltd, 2002
- Kamfjord, Georg. 2001. *Reiselivsproduktet*. 3. utgave. Reiselivskompetanse AS, Oslo
- Kotler, Phillip og Keller, Kevin Lane. 2006. *Marketing Management* 12th ed. Pearson Education Inc. Prentice Hall
- Moilanen, Teemu og Rainisto, Seppo. 2009. *How to Brand Nations, Cities and Destinations*. Palgrave MacMillan
- Morgan, Nigel, Pritchard, Annette og Pride, Roger. 2002. First ed. *Destination Branding- creating the unique destination proposition*. Reed Educational and Professional Publishing Ltd 2002
- Ritchie, J.R Brent og Crouch, Geoffrey I. 2003. *The Competitive Destination, A sustainable tourism perspective*. CAB International
- Thagaard, Tove. 2009. *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode* 3. Utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Artikler:

- Dr Flagestad, Arvid og Hope, Christine. 2000. Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism Management*, 2001: 445-461

Nettavisartikler:

- <http://adresa.pocketnews.no/c16a0c5cc301521de26c1f8e70c8e018/122/106/427538.html?e=158>
- http://oppdal.adresa.no/index.php?option=com_content_lokal&task=view&id=1821&Itemid=1

Internettkilder:

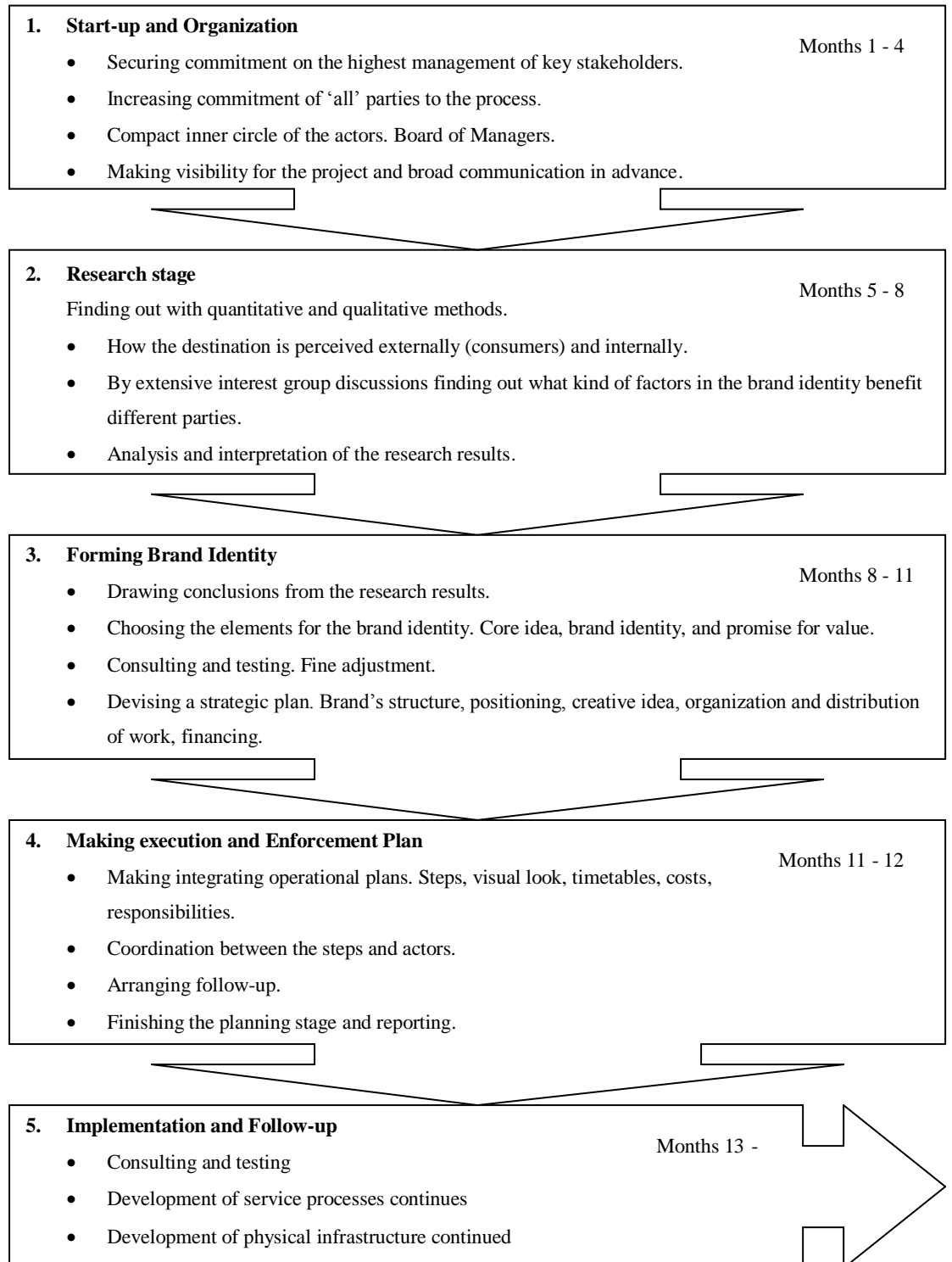
- Oppdal.com www.oppdal.com/no/Vinter/Global-toppmeny/Kart/

Forelesninger:

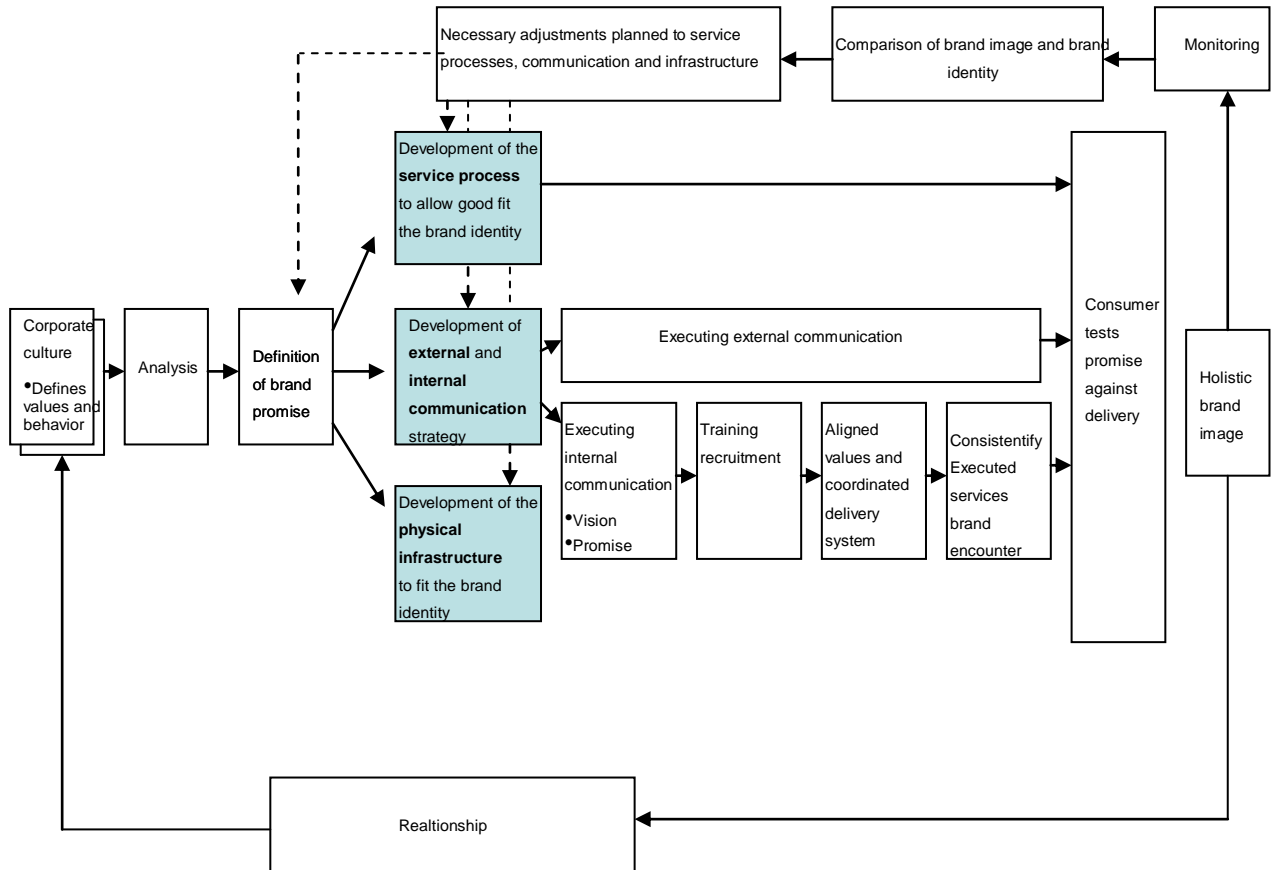
- Georg Kamfjords forelesninger i destinasjonsledelse. Forelesningsdelen tok utgangspunkt i prosjektet ”Suksesskriterier for samarbeid i reiselivsnettverk”. Prosjektet er utarbeidet på oppdrag fra Nærings- og Handelsdepartementet av Institutt for innovasjon og økonomisk organisering ved Handelshøyskolen BI. Prosjektmedarbeidere: 1. aman. Arvid Flagestad, Studierektor Georg Kamfjord og forsker Bjørn Hammer)

VEDLEGG

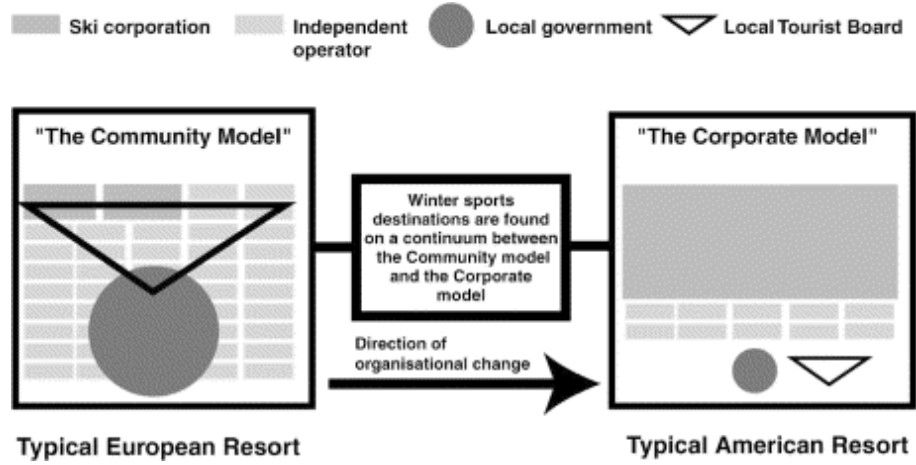
VEDLEGG 1: Destination Brand: the operational plan's main stages and preliminary timetable



VEDLEGG 2: DEBRA – The process modell of destination brand development



VEDLEGG 3: Destination organizational structures; the community model and the corporate model (Flagestad & Hope, 2001)



VEDLEGG 4: Intervjuguide 1**INTERVJUGUIDE 1**

Respondent: _____

Moderator: _____

Sted: _____

Tidspunkt: _____

1. Åpning

Kort orientering om Handelshøyskolen BI og Reiselivsledelse

Kort orientering om bacheloroppgaven og den valgte problemstillingen

*” Kritisk evaluering av brandingprosessen på destinasjonen Oppdal.”***2. Om respondenten**

Alder:

Utdannelse/bakgrunn:

Hvilken bedrift jobber du for, og hva er din stilling?

Hva er din erfaring fra reiselivsbransjen?

Har du erfaringer fra andre bransjer?

Hvor lenge har du jobbet i Oppdal?

Hva er din generelle oppfatning av Oppdal som en destinasjon?

3. Organisering

Finnes det noen form for felles organisering av reiselivssektoren på Oppdal?

Hvis ja:

Kan du forklare denne organiseringen?

Hvem deltar? Hvem deltar ikke og hvorfor?

Hvordan synes du denne organiseringen fungerer?

Er det noe du eventuelt ville endret på ved denne organiseringen?

Hvis nei:

Kan du forklare oss grunner til at det ikke er det?

Hva burde eventuelt gjøres for å få til en organisering?

Finnes det noen tiltak som fremmer relasjonsbygging i Oppdal?

Har det vært noen form for organisering av reiselivssektoren siden turistene begynte å komme til Oppdal og frem til i dag?

4. Analyse

Har du en oversikt over analyser som har blitt gjort på Oppdal?

Hvis ja:

Hvilke typer analyser har blitt gjort som du kjenner til?

Hva var formålet til analysene?

Har funnene i analysene blitt arbeidet videre med?

Hvis nei:

Hva er grunnen til at du ikke vet om analysearbeidet på Oppdal?

Hvordan vil du plassere destinasjonen Oppdal i forhold til konkurrerende destinasjoner?

Underspørsmål:

Primærmålgruppe (yrkesreiser, kurs/konferanse, ferie/fritid individuelt og organisert)?

Type destinasjon (bedrifts-/steds-/baseprodukt eller rundreise)?

Geografisk marked (internasjonalt, nasjonalt, regionalt, lokalt)?

Ressurser (fysiske, menneskelige, finansielle, informasjonskilder)?

5. Branding

Har du kunnskap om branding/merkevare og profilering?

Kan du fortelle oss om logoen ”Oppdal så klart!”

Hva betyr denne logoen for deg?

Hva betyr denne logoen for Oppdal?

Hva er din genrelle oppfatning av destinasjonen Oppdal som en merkevare?

Hvis du skulle profilert Oppdal, hva ville du ha profilert og hvorfor?
(Hvis vi ikke får svar): Hva mener du er unikt ved Oppdal og hvorfor?
Hvem mener du bør gjøre jobben med å brande Oppdal?

6. Implementering

Kan du gi oss en forklaring på hvordan ”Oppdal så klart!” har blitt implementert internt i Oppdal og eksternt til markedet?

Kan du gi oss en forklaring på hvordan ”Oppdal, ekte vare” ble implementert internt i Oppdal og eksternt til markedet?

Kan du fortelle oss om effekten disse logoene har hatt for Oppdal?
Finnes det noen som måler effekten av logoer eller merkevaren Oppdal?
Hvis nei: Hvem burde i så tilfelle ha gjort det?

VEDLEGG 5: Intervjuguide 2**INTERVJUGUIDE 2**

Respondent: _____

Moderator: _____

Sted: _____

Tidspunkt: _____

7. Åpning

Kort orientering om Handelshøyskolen BI og Reiselivsledelse

Kort orientering om bacheloroppgaven og den valgte problemstillingen

*” Kritisk evaluering av brandingprosessen på destinasjonen Oppdal. ”***8. Om respondenten**

Alder:

Utdannelse/bakgrunn:

Hvilken bedrift jobber du for, og hva er din stilling?

Hva er din erfaring fra reiselivsbransjen?

Har du erfaringer fra andre bransjer?

Hvor lenge har du jobbet i Oppdal?

Hva er din generelle oppfatning av Oppdal som en destinasjon?

9. Om brandingprosessen

Kan du fortelle skrittvis hvordan brandingprosessen av ”Oppdal ekte vare”

foregikk, fra dere ble kontaktet, til prosjektet ble avsluttet?

VEDLEGG 6: Vil forske på kranglebygda

(http://oppdal.adressa.no/index.php?option=com_content_lokal&task=view&id=1821&Itemid=1)

Vil forske på kranglebygda

Oppdals reiselivskonflikter kan bli et perfekt forskningsobjekt, mener BI-professor Arvid Flagestad.

Hytteoppdalingen er en av mange som deltok under reiselivsseminaret i Oppdal som ble avholdt i starten av uka. Målet var å sette fokus på utfordringer for en næring som har havnet bakpå, og foreslå tiltak for å sette Oppdal på reiselivskartet igjen.

- Helhetlig satsning

Flagestad, som er ass. professor ved Handelshøyskolen BI, har oppskriften på reiselivssuksess.

- Man må få frem en drivkraft i en satsning som favner om absolutt alle næringsaktørene. Samhandling på grunnnivå er det viktigste for å utvikle det gode produktet som Oppdal er, mener Flagestad.

- Det er et oppdemmet potensial i Oppdal, og om 15 til 20 år vil reiselivsnæringen være den viktigste bransjen i Oppdal, spår Flagestad.

Viktigere enn sau og skifer

Reiselivet kan danke ut både sau og skifer i fremtiden, men da må man begynne å realisere potensialet allerede nå, mener Flagestad. Heldigvis er det noen som tar grep, og Flagestad mener Røkke-hotellet kom på et perfekt tidspunkt.

- Buchardt, Røkke og Ansnes er de mest seriøse investorene på lang tid, og det er det mest spennende prosjektet i Oppdal, mener Flagestad.

- Ikke bare fordi det blir flere senger, men simpelthen fordi det er et sterkt signal om ny utvikling i bygda, utdyper reiselivseksperten.

- Mange dårlige eiere

Oppdal har i lengre tider slitt med et bilde av ei bygd som lar krangel og konflikt komme i veien for den virkelige store satsningen.

- Det har vært mange dårlige eiere som kommer inn, skummer fløten og drar igjen, sier Flagestad, og fortsetter:

- Disse konfliktemaene har blitt noe som har heftet ved Oppdal, og jeg mener man burde brukt denne vanskelige utgangsposisjonen til å lage et forskningsprosjekt. Da vil man også få mulighet til å søke om midler. Oppdal kan være ei forsøksbygd på hvordan man får etablert lokale næringsklynger, mener Flagestad.

Utvikle aktiviteter

Når det gjelder strategier mener Flagestad at man må tenke litt forskjellig når det gjelder vinter-

og sommersesongen. Vintermarkedet er preget av stor konkurranse fra Sverige, og Oppdal må sikre seg hytteeiere som er lojale og som legger igjen mye penger. Sommermarkedet er mer diffust, men her må man se på kultur- og naturressursene som bygda har.

- Naturen i seg selv er fin nok, men det blir ikke avkastning av at folk går rundt og ser på den. Man må utvikle aktiviteter. Oppdal er innfallsporten til tre store nasjonalparker, de har forutsetninger som Hemsedal og Trysil bare kan drømme om.

Infrastruktur har det også vært mye snakk om, og Flagestad etterlater ingen tvil om hva han mener om saken.

- Det vil komme både høyhastighetstog og motorvei mellom Trondheim og Oslo, det er like sikkert som amen i kirka. Det vil bli et spennende scenario når Sør-Norge rykker nærmere, tror Flagestad.

- Røtvei i førersetet

Oppdal sentrum har mulighet til å bli Norges desidert mest spennende distriktsby om 15-20 år med mellom 10 til 20 000 innbyggere.

- Sentrum må bli noe mer enn et veikryss med butikker, bensinstasjon og spisesteder. Bilen er, og blir, største fienden for et kulturopplevelsessentrum, og dessverre er oppdalspolitikere veldig forelsket i dette kjøretøyet, fastslår han.

Reiselivsprofessoren setter sin lit til én mann, nemlig oppdalsordfører Ola Røtvei (Ap).

- Tatt i betraktning de omstendighetene som råder i Oppdal, må noen sette seg i førersetet, og det er bare én som kan lede an i prosessen, og det er en sterk ordfører. Egentlig vil jeg at Røtvei skal bli den nye samferdelsministeren, han er den beste på samferdsel i Norge, hevder Flagestad.

VEDLEGG 7:

<http://adressa.pocketnews.no/c16a0c5cc301521de26c1f8e70c8e018/122/106/427538.html?e=158>



Strid og kranjel gjennom 30 år har hindret Oppdal i å bli en virkelig stor alpindestinasjon i Norge. Nye aktører ønsker turist-boom. En eiendomsmegler er edderkoppene i reiselivsnett.

Seierssikkert svinger Kjetil Reinsberg seg nedover Hovden.

Er det ikke fantastisk! Snøen er Oppdals hvite gull!

Reinsberg gliser bredt. Selv tjener han millioner for sin arbeidsgiver på Oppdals hvite gull. Direktøren i Eiendomsmegler1 Midt-Norge (EM1) er allerede meglerkongen i Oppdals fritidsmarked. Nå er han dessuten i ferd med å bli bygdas reiselivskonge gjennom sin rolle som regissør. Reinsbergs arbeid i kulissene gjør omsider Johan Fr. Schönheyders selskap Oppdal Booking til eiere av Oppdals skiheiser.

LES OGSÅ: Slik

ble han megler nr. 1

TV-ADRESSA: Slik blir

gondolbanen

Sparebank1 Midt-Norge finansierer heiskjøpet. Dermed blir banken for alvor en

storaktør i fjellbygda.

Dette er helt gull, gjentar Reinsberg, før han fortsetter ned det bratte henget.

En ny sengekamerat

Oppdal kulturhus, noen dager tidligere: Romsdalsfirmaet Interrevisjon har invitert kunder og samarbeidspartnere til møte. Kjetil Reinsberg skal tale.

Det summer døsig i møterommet. Men det blir raskt stille når meglerprofilen starter sitt innlegg.

Oppdal lider av en alvorlig systemfeil, sier Reinsberg.

Alpinbygda trenger investeringer for mange hundre millioner kroner, dersom bygda skal greie seg i konkurransen, fortsetter han, og tallfester behovet til 3000 utleibare senger.

Mye er ikke som det skal være her i Oppdal. Folk er utålmodige og frustrerte over at ingenting skjer, sier han.

Flere i salen ser småforvirret på sidemannen. Hva er dette?

Det er Schönheyders nye «sengekamerat».

Feberhet partner

En småsjuk reiselivskonge i Oppdal, Johan Fr. Schönheyder, er forsinket, men kommer tidsnok til å få med seg Reinsbergs kraftbudskap, tabeller og statistikk.

I Oppdal er det ingen som har kontroll på verdikjeden. Derfor er det en nedadgående trend i Oppdal som du verken finner nasjonalt eller

internasjonalt. Det er utrolig at man klarer det, sier Reinsberg. Mens heisen har økt sin omsetning svakt, har antall skidager i heisene i Oppdal gått ned fra oppimot 180 000 i 2002 til 122 000 i fjor. Mens halvparten av de besøkende ved alpindestinasjonene i Norge er utlendinger, har bare 20 prosent av de som besøker Oppdal, utenlandsk pass. Meglerprofilen går i strupen på reiselivsbygdas sterke mann, Schønheyder. Slik oppfatter flere i salen det. Men de rekker knapt å tenke tanken før Reinsberg begynner å skryte av Schønheyder og hans Oppdal Booking. Hotellene går rimelig bra, er budskapet. Sannheten er at rombelegget i skibygdas Oppdal er bedre i juli og august enn i alpinesesongen. I februar 2004 var det 19 674 overnattinger på hotellene i Oppdal, mens det i juli var 21 368 overnattinger. Hotellnæringen har slitt i mange år, og siden 2000 har overnattinger på hotellene gått ned.

Trettiårskrangelen
Det har ikke blitt spesielt mye skryt på reiselivsarvingen Schønheyder de siste 30 årene. I 1977 kranglet han så busta føyk med grunneier i Hovden, Leif Otto Fjøsne, og rådmann Sigmund Fostad i Oppdal kommune. Striden sto om hvem som skulle bygge ny skiheis i Hovden. Siden har Oppdal hatt ord på seg for å være ei kranglebygd. Ikke sjelden har Schønheyder vært en av partene. Først i 1988 ble Hovden-striden avsluttet. Da solgte Oppdal Skiheis den gamle Hovden-heisen til konkurrenten Oppdal Alpinsenter, som også bygde ny Hovden-heis. I mellomtiden hadde et tredje heisselskap bygd skiheiser i Stølen. Det er heisene til disse tre heisselskapene som nå får Oppdal Booking som eeneier.

Arkitekt: Kjetil Reinsberg.
Mye frustrasjon
Folk har kommet til Oppdal før med penger, visjoner og energi. De har alle forlatt bygda i frustrasjon over mangel på samarbeid. La oss illustrere: Høsten 2001 klarte ikke Vangslia-eieren Schønheyder og den andre heiseieren Norlandia å bli enige om felles heiskort. Reiselivet i Oppdal fikk så hatten passet av opprørte hytteoppdaling og skigjester. De som er ansvarlige for denne situasjonen, må gå i seg selv, sa Bjørn Ove Ansnes til Adresseavisen. Ansnes drev den gang sportsforretning på Sunndalsøra, i dag er han suksessrik motor i Kjell Inge Røkkes reiselivssatsing i Oppdal. Røkke-selskapet Oppdalstoppen og Arthur Buchardt skal sammen bygge et hotell med over 200 rom midt sentrum av Oppdal til en halv milliard. Adresseavisen kjenner til at aktørene også er sentrale i arbeidet med å få etablert en gondolbane fra Oppdal sentrum opp til skiheisanlegget. Røkkes eiendomsmegler i Oppdal er selvsagt EM1, med Kjetil Reinsberg i sjefsstolen. Gutten med gulltomtene Forretningsmannen Bjørn Ove Ansnes har allerede klart det Kjetil Reinsberg nå prøver på i Oppdal. Han har løftet markedsverdien på fritidstomter og fritidsleiligheter i Oppdal til svimlende høyder. Det er selvsagt Røkke-prosjektet Oppdalstoppen 880 det dreier seg om.

Nylig ble en ett mål stor tomt i Oppdalstoppen som var kjøpt for 900 000 kroner, videresolgt for to millioner. Flere fritidsleiligheter, som de første eierne innvier nettopp nå i påsken, er solgt for over 4,2 millioner kroner de siste ukene.

Lokale bønder har uttalt til Ansnes at utbyggingsområdet «er så stygt at de ikke en gang ville hatt sauene sine der».

I løpet av få år har det skjedd en verdiskapning på 450 millioner kroner i Oppdalstoppen, hvor de dyreste hyttene i Midt-Norge noensinne nå blir bygd. Nå vil Eiendomsmegler1-sjef Kjetil Reinsberg prøve å løfte resten av fritidsboligmarkedet i Oppdal. Med snart 3000 fritidsboliger til en verdi av tre milliarder kroner er kjendisbygda den klart største fritidskommunen nord for Dovre.

Dårlig utviklet potensial

Ikke alle har like stor tro på Oppdal.

- Ingen alpindestinasjon i hele Skandinavia er så dårlig utviklet i forhold til sitt potensial som Oppdal. Det er ubegripelig godt gjort å holde heiskortsalget i Oppdal så lavt, sier Skistar-sjef Bo Halvardsson. Han etterlyser en person med masterplan for hele destinasjonen, en person som setter seg i gjestens situasjon.

Halvardssons attest til Schönheyder er besk, ikke minst fordi Schönheyder klaget svenske Skistar inn for Konkurransetilsynet etter oppkjøpet av Trysilfjellet BA. Schönheyder fryktet at den svenske skiheisgiganten får en for dominerende posisjon i skiheisnorge.

Halvardsson håper at helt nye koster kommer inn og får realisert Oppdals potensial.

- En av de viktigste faktorene for at det skal skje, er holdningsendring, mener Halvardsson.

Reinsberg mener også at det må skje en endring i holdningen hos oppdalingen og andre.

- Altfor mange er mye mer engasjert i det som ikke fungerer i Oppdal enn det som faktisk fungerer. Slik kan det ikke fortsette, sier Reinsberg, før han fortsetter med sin masterplan fra podiet i Oppdal kulturhus.

Litt av en melding

Reinsbergs ord fra scenen kan bare forstås på én måte; de skal sette reiselivskongen Johan Fr. Schönheyder i et heldig lys.

Hotellene går bra, hevder meglertoppen igjen, før han henvender seg direkte til Schönheyder.

Mange er sur på deg fordi du ikke har investert i anlegg som du ikke eier, men bare leier, sier han, og legger til:

Men det er naturlig at man utvikler det man selv eier.

Reinsberg er i ferd med å avrunde nå.

Destinasjon Oppdal står overfor et paradigmeskifte. Hvit snø vil stige kraftig i verdi i fremtiden, sier han.

Aktørene selv må sette agendaen, legger han til, og fastslår at det må store investeringer til om destinasjonen skal bli en reell konkurrent til skisteder som Åre, Trysil, Hemsedal og Hafjell.

På kort sikt vil det trolig bli etablert en arena rundt Hovden med langrenn og en liten alpinbakke som man får etablert tidlig på året. Trolig vil det bli bygget en stolheis i Stølen for å få fraktet folk opp til Gråberget, der det er natursnø tidlig på året. Over tid vil andre T-krokheiser bli skiftet ut med stolheiser.

Flere senger, flere heiser

Ingen av disse investeringene kan gjøres uten flere brukere av anleggene.

Derfor trengs massiv bygging av nye overnattingssteder. Målet er at heisanlegget skal doble omsetningen, fra 30 til 60 millioner kroner.

Rett før han skal til å avslutte, viser plutselig Kjetil Reinsberg en pressemelding på lerretet. Hva er dette?

En gledelig nyhet. Les selv, sier han.

Pressemeldingen forteller at Schönheyders selskap Oppdal Booking har kjøpt SkiNorways skiheiser i Oppdal.

Dermed eier Oppdal Booking alle skiheisene i bygda.

Megler sin egen kake

Nyheten i pressemeldingen er ikke minst godt nytt for Kjetil Reinsberg. Han er strategen bak kjøpet, og kjøpet er finansiert av Sparebank1 Midt-Norge,

Oppdal Bookings nye bank. For ordens skyld; det er Sparebank1 Midt-Norge som

eier Eiendomsmegler1 Midt-Norge.

Oppdal har, som den eneste fritidsbygda i landet, fått en bank og eiendomsmegler som destinasjonsutvikler.

Mange vil si at det er en prestasjon meglersjefen Reinsberg har begått når han har fått samlet Oppdals skiheiser på én hånd.

I det stille har Kjetil Reinsberg spunnet og utviklet et nettverk som gjør ham til en av Oppdals viktigste reiselivsaktører. Hans initiativ til

sykkelrittet Sykkelenern illustrerer hvordan han skaper aktivitet, bygger opp Eiendomsmegler1s omdømme, og bygger allianser. Et annet eksempel er Eiendomsmegler1 Midt-Norges store aksjepost i Opplev Oppdal.

Dominerer

En av Reinsbergs mest sentrale medspillere, Bjørn Ove Ansnes, er også aksjonær

i aktivitetsselskapet. Ansnes er Kjell Inge Røkkes og Arthur Buchardts mann i Oppdal.

Meglerselskapet er allerede dominerende i alpinbygda. Reinsberg & Co. har stått for meglingen ved salget av Hovdin Gard og Carving-bygget i Stølen. I tillegg er de megler for Oppdalstoppen Fjellgrend, Oppdalslia,

Sletvoldtunet, Absolutt Sletvold og Lainsbygrenda.

Til sammen megler Eiendomsmegler1 Midt-Norge årlig flere hundre fritidsboliger

i oppdalstraktene, og de har om lag 500 prosjekterte fritidsboliger i salgsporføljen den nærmest tiden, bare i alpinbygda.

Markedsandelen på om lag 75 prosent er ikke nok for Reinsberg. Derfor går han

inn i Oppdal som industriell megler, for å skape vekst som sikrer enda større og fetere omsetning. Til seg og sin arbeidsgiver.

18.03.2008 10:27 - TOMMY FOSSUM