



Bacheloroppgave
Reiseliv & relasjonsledelse
Markedshøyskolen, Oslo
10. Juni 2011

Konkurranssevne– Et Nordnorsk Caseksempel

*Competitive Advantage-
A Case from Northern Norway*



Studentnummer:

36020258

36017167

36018798

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdanningen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”



Forord

Dette er den avsluttende oppgaven for vår bachelorutdannelse i reiseliv og relasjonsledelse, ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania i Oslo. Bakgrunnen for vårt tema er en interesse for destinasjonsutvikling. Etter at vi valgte dette emnet som tema for oppgaven, ble vi fort enige om at vi ville se nærmere på reiselivsutviklingen i Målselv. Dette fordi vi hadde lest om et spennende prosjekt kalt "Snowman Resort". I denne oppgaven fikk vi benyttet fullt ut all den kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom tre år på Markedshøyskolen.

I prosessen har vi pratet med mange kunnskapsrike personer, som har hjulpet oss til å utarbeide denne oppgaven. Vi ønsker derfor å rette en stor takk til Even Hegbom tidligere direktør i Målselv Utvikling AS, Rune Eliassen i Troms Fylkeskommune, Eva Ingebrigtsen Husby i Målselv Kommune, Jan Hassel fra Investinor, Hans-Tore Nilsen fra Innovasjon Norge avdeling Troms, Iver Holter-Andersen i Avinor, og Morten Torp fra Visit Snowman. Uten deres innsikt og bidrag ville det vært vanskelig å ferdigstille denne oppgaven.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Dr. Arvid Flagestad for gode innspill, inspirasjon og fornuftige tilnærminger til utarbeidelsen av denne oppgaven.

Vi ønsker alle aktørene i reiselivsdestinasjonen Målselv all lykke i fremtiden.

Tusen takk,

Oslo, 10. Juni 2011

Studentnummer:

36020258

36017167

36018798

Innholdsfortegnelse	Sidetall
Forord	
Sammendrag	
Kapittel 1.	Innledning s.7
<i>Kapittel 1.1</i>	<i>Struktur på oppgaven s.7</i>
<i>Kapittel 1.2</i>	<i>Bakgrunn for valg av tema s.7</i>
<i>Kapittel 1.3</i>	<i>Begrepsavklaring s.8</i>
<i>Kapittel 1.4</i>	<i>Bakgrunn for valg av Målselv s.9</i>
<i>Kapittel 1.5</i>	<i>Valg av problemstilling s.11</i>
<i>Kapittel 1.6</i>	<i>Forutsetninger og avgrensninger s.11</i>
1.6.1	<i>Forutsetninger s.11</i>
1.6.2	<i>Avgrensninger s.11</i>
Kapittel 2.	Teoretisk forankring s.12
<i>Kapittel 2.1</i>	<i>Konkurranssevne s.12</i>
2.1.1	<i>Analyse av bransjestruktur s.14</i>
2.1.2	<i>Strukturanalyse og konkurransestrategi s.15</i>
2.1.3	<i>Generelle konkurransestrategier s.16</i>
2.1.3.1	<i>Risikoer med de generelle konkurransestrategiene s.17</i>
2.1.4	<i>Konkurrentanalyse s.18</i>
<i>Kapittel 2.2</i>	<i>En modell av destinasjoners konkurransevne s.20</i>
<i>Kapittel 2.3</i>	<i>Merkevarebygging s.22</i>
2.3.1	<i>Merkevarebygging s.22</i>
2.3.2	<i>Merkevarebygging av en destinasjon s.23</i>
2.3.3	<i>Nasjoner som merkevare s.23</i>
2.3.4	<i>Destinasjons image s.24</i>
2.3.5	<i>Differensiering og autentisitet s.24</i>
2.3.6	<i>Merkevareposisjonering s.25</i>
<i>Kapittel 2.4</i>	<i>Politisk villighet s.26</i>
2.4.1	<i>Politisk villighet s.26</i>
2.4.2	<i>Politiske krefter s.26</i>
2.4.3	<i>Den Norske Regjering s.27</i>
<i>Kapittel 2.5</i>	<i>Tilgjengelighet og transport s.28</i>
2.5.1	<i>Tilgjengelighet og turisme s.28</i>
2.5.2	<i>Transport og turisme s.29</i>
2.5.3	<i>Myndigheter, transport og turisme s.30</i>
2.5.4	<i>Flytrafikk og lufthavner s.31</i>
2.5.5	<i>Charterflygninger i Nord-Norge s.32</i>
<i>Kapittel 2.6</i>	<i>Hypoteser s.33</i>

Kapittel 3.	Metode	s.34
<i>Kapittel 3.1</i>	<i>Forskningsprosessen</i>	<i>s.34</i>
<i>Kapittel 3.2</i>	<i>Forskningsdesign</i>	<i>s.35</i>
<i>Kapittel 3.3</i>	<i>Kvalitativ metode</i>	<i>s.35</i>
<i>Kapittel 3.4</i>	<i>Casestudie</i>	<i>s.35</i>
3.4.1	<i>Casedesign</i>	<i>s.36</i>
3.4.2	<i>Eksplorerende design</i>	<i>s.36</i>
<i>Kapittel 3.5</i>	<i>Utvalgsstrategi</i>	<i>s.38</i>
3.5.1	<i>Utvalgsstørrelse</i>	<i>s.38</i>
<i>Kapittel 3.6</i>	<i>Datainnsamlingsmetoder</i>	<i>s.39</i>
3.6.1	<i>Kvalitative intervjuer</i>	<i>s.39</i>
3.6.2	<i>Dokumentdata</i>	<i>s.40</i>
Kapittel 4.	Analyse	s.41
<i>Kapittel 4.1</i>	<i>Analyse av intervjuer</i>	<i>s.41</i>
<i>Kapittel 4.2</i>	<i>Analyse av casestudier</i>	<i>s.41</i>
<i>Kapittel 4.3</i>	<i>Hvordan påvirker de nasjonale myndighetene reiselivsutviklingen i Målselv?</i>	<i>s.42</i>
<i>Kapittel 4.4</i>	<i>Hvordan påvirker Troms Fylkeskommune reiselivsutviklingen i Målselv?</i>	<i>s.43</i>
<i>Kapittel 4.5</i>	<i>Hvordan påvirker Målselv kommune reiselivsutviklingen i Målselv?</i>	<i>s.43</i>
<i>Kapittel 4.6</i>	<i>Hva er Målselvs styrker og svakheter?</i>	<i>s.44</i>
<i>Kapittel 4.7</i>	<i>Hvordan kan merkevaren "Snowman International Airport" og "Snowman" bedre konkurranseevnen</i>	<i>s.45</i>
<i>Kapittel 4.8</i>	<i>Hvordan er transport tilgjengeligheten i Målselv i dag?</i>	<i>s.46</i>
<i>Kapittel 4.9</i>	<i>Hvilken posisjon har Bardufoss Lufthavn i dag for reiselivsdestinasjonen Målselv?</i>	<i>s.47</i>
<i>Kapittel 4.10</i>	<i>Hvordan er muligheten for å skape mer trafikk til Bardufoss Lufthavn?</i>	<i>s.48</i>
<i>Kapittel 4.11</i>	<i>Evaluering av kvantitative undersøkelser</i>	<i>s.48</i>
4.11.1	<i>Reliabilitet</i>	<i>s.49</i>
4.11.2	<i>Validitet</i>	<i>s.49</i>
4.11.3	<i>Overførbarhet</i>	<i>s.49</i>
Kapittel 5.	Tolkning	s.50

<i>Kapittel 5.1</i>	<i>Merkevarebygging</i>	<i>s.50</i>
<i>Kapittel 5.2</i>	<i>Politisk villighet</i>	<i>s.53</i>
<i>Kapittel 5.3</i>	<i>Tilgjengelighet</i>	<i>s.56</i>
<i>Kapittel 5.4</i>	<i>Konkurranssevne</i>	<i>s.58</i>
Kapittel 6.	Konklusjon og anbefalinger	s.61

Litteraturliste

Oversikt over modeller og tabeller

Modell 1.4: Reiselivsproduktet, Kamfjord (2001)	s.9
Modell 2.1: Fire nøkkelfaktorer i en konkurransestrategi, Porter (1980)	s.13
Modell 2.1.1: Krefter som påvirker konkurransen i en bransje, Porter (1980)	s.14
Modell 2.1.3: De tre generelle strategiene, Porter (1980)	s.17
Modell 2.1.4: De ulike delene i en konkurrentanalyse, Porter (1980)	s.18
Modell 2.2: A conceptual modell of destination competitiveness, Ritchie & Crouch (2003:63)	s.21
Modell 2.5.2: The tourism system, redrawn from Page (1994, 1999) in Page & Lumsdon (2004)	s.29
Modell 3.1: Sammendrag av forskningsprosessen, Johannessen m.fl. (2004)	s.34
Tabell 3.4: Oversikt over de ulike valgene innenfor forskningsprosessen, Johannessen m.fl. (2004:88-89)	s.37
Tabell 3.5.2: Informanter i oppgaven	s.39

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over foretakene i Målselv kommune

Vedlegg 2: Flystatistikk for Bardufoss Lufthavn

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Analyseskjema

Antall ord: 17 975 ord, eks.forside, forord, sammendrag, innholdsfortegnelse og litteraturliste.

Sammendrag

Vår bacheloroppgave har som tema konkurranseevne i forbindelse med destinasjonsutvikling. Innen konkurranseevnen til reiselivsdestinasjoner har vi i denne oppgaven fokusert på de strategiske konkurransefortrinnene merkevarebygging, politisk villighet og tilgjengelighet i den konseptuelle modellen av Ritchie og Crouch (2003), og drøftet dette opp mot Porter (1980) sine teorier om konkurranseevne. Vi har valgt ut reiselivsdestinasjonen Målselv som forskningsobjekt, og vår problemstilling er:

” Hvordan kan reiselivsdestinasjonen Målselv bedre sin konkurranseevne? ”

Formålet med oppgaven er å se på hvordan de tre strategiske konkurransefortrinnene kan bidra til å bedre konkurranseevnen til reiselivsdestinasjonen Målselv. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming, der vi har intervjuet personer som har ulike interesser for utviklingen av reiselivet i Målselv.

Basert på våre funn har vi kommet frem til 13 anbefalinger som reiselivsdestinasjonen Målselv burde ta i betraktning for å bedre konkurranseevnen:

1. Satse på en differensieringsstrategi
2. Minske den forvirrende navnbruken
3. Øke formidlingen av produkttilbudet
4. Utvikle en informasjonsrik hjemmeside
5. Forbedre den nåværende organiseringen
6. Utvikle en konsekvent markedsstrategi
7. Etablere en posisjon i Nordnorsk Reiseliv AS
8. Ta del i regjeringens fordeling av markedsføringsmidler
9. Bidra til utviklingen av charterfondet
10. Drive målrettet helårs turismeutvikling
11. Gjenopprette stillingen som reiselivskonsulent
12. Bedre kollektiv tilbudene
13. Skape en enighet rundt lufthavnens posisjon i Målselv

Kapittel 1. Innledning

I dette første kapittelet vil vi først vise strukturen i oppgaven, deretter redegjøre for bakgrunnen av oppgaven og valgt tema, samt en begrepsavklaring rundt de begrepene vi har valgt å benytte i oppgaven. Videre vil vi presentere reiselivsdestinasjonen Målselv. Til slutt vil vi fremlegge formålet med oppgaven og den valgte problemstillingen vår, før vi gjør rede for avgrensinger og forutsetninger for å gjennomføre studiet.

1.1 Struktur på oppgaven

Vi har følgende hovedkapitler i vår oppgave:

Innledning → Teori → Metode → Analyse → Tolkning → Konklusjon/Anbefaling

I innledningen vil vi redegjøre for tema og forskningsobjekt, definisjoner, forutsetninger og avgrensninger. Deretter vil vi gjøre rede for hovedteorien vi velger å bruke i oppgaven vår. Siden vil vi komme inn på den metoden vi har brukt, som har dannet grunnlag for undersøkelsen. I de siste delene av oppgaven analyserer vi funnene gjort i undersøkelsen og tolker det opp mot eksisterende teori. Før vi helt til slutt kommer med en konklusjon og anbefaling.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Vi valgte destinasjonsutvikling som tema på bakgrunn av en interesse som viste seg tidlig i skoleløpet. Destinasjonsutvikling er et mye utforsket tema, men er et tema som har stor betydning for en reiselivsdestinasjons suksess eller fiasko. Det finnes en rekke ulike teorier om hva som må tas hensyn til når det gjelder utviklingen av en reiselivsdestinasjon, og det er lett å bli forvirret av alle de ulike teoriene. Vi har valgt å ta utgangspunkt i den konseptuelle modellen utviklet av Richie og Crouch (2003), hvor vi går i dybden på ulike tema innen destinasjonsutvikling. For på best mulig måte å kunne omgjøre teori til faktiske situasjoner, valgte vi å fokusere oppgaven rundt et valgt caseeksempel, her Målselv. Formålet med oppgaven er å se på hvordan reiselivsdestinasjonen Målselv kan bli mer konkurransedyktig.

1.3 Begrepsavklaring

Vi ønsker i dette avsnittet å presentere og definere de begrepene vi bruker i oppgaven.

Turisme

Vi kommer til å bruke begrepene ”turisme”, ”turismen” og ”turister”, som på dagligtalen vil betegnes som ”reiseliv”, ”reiselivet” og ”reisende”. I utgangspunktet legger vi derfor en generell definisjon som lyder som følgende:

”En turist er en person som reiser eller oppholder seg på et sted som ligger utenfor det området personen normalt ferdes i, der reisen er av ikke-rutinesmessig karakter, og oppholdet ikke varer mer enn et år. Visse grupper av reisende, som flyktninger, diplomater, militære, etc. skal holdes utenfor turistbegrepet” (Nygård Evensen, 1999).

Destinasjoner

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”.*

Merkevarebygging

Merkevarebygging har blitt definert på en rekke ulike måter, men en generell oppfattelse kan defineres som følgende:

“Merkevarebygging er handlingen hvor man skaper et spesifikt image eller identitet som mennesker gjenkjenner i forhold til en bedrift eller et produkt” (Professional Sharepoints, 2010).

Destinasjons merkevare

En destinasjonsmerkevare 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 Crouch, 2003).*

Merkevare posisjonering

Med merkevareposisjonering har vi lagt til grunn følgende definisjon:

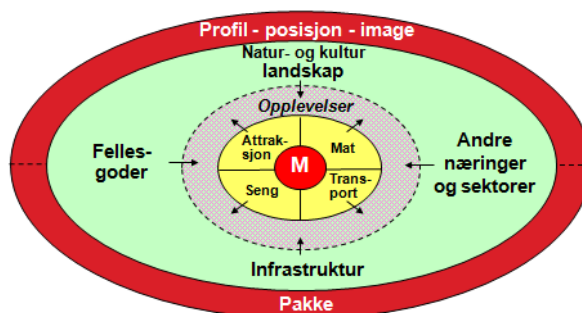
“Posisjonering har blitt definert som en prosess hvor man” etablerer og vedlikeholder en distinkt plass i markedet med sin organisasjon/ eller dets individuelle produkttilbud” (Lovelock, 1991:110).

1.4 Bakgrunn for valg av Målselv

Da vi skulle begynne med oppgaven fanget Målselv fort vår oppmerksomhet. Dette med bakgrunn i at vi leste om et nytt konsept i Målselv kalt "Snowman Resort". Det har vært investert store mengder tilskudd, fra både offentlige og private aktører i utviklingen av Målselv som en reiselivsdestinasjon, som viser at det er stor interesse rundt prosjektet (www.malselv fjellandsby.no). Da vi begynte å undersøke nærmere hva dette prosjektet gikk ut på, fant vi fort ut at reiselivet i Målselv opererte under en rekke ulike navn, og at markedsføringen var ustrukturert og tvetydig. Dette var bakgrunnen for at vi valgte å forske videre på reiselivsdestinasjonen Målselv.

For å få en bedre forståelse av hva som blir referert til når vi snakker om destinasjon, har vi valgt å definere Målselv kommune som en reiselivsdestinasjon med bakgrunn i Kamfjord (2001). Kamfjord 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". Målselv kommunene ligger i Troms fylke, med en befolkning på 6563 personer per 1.1.2011 (www.ssb.no). Bardufoss er kommunens regionsenter og handelssentrum, og kommunens administrasjon er lokalisert i Moen. Målselv kommune er en av de største landbrukskommunene i Nord-Norge, men næringslivet domineres også av tjenesteytende næringer og Forsvaret (www.snl.no (1)).

Ved å undersøke reiselivsproduktet i Målselv, tar vi utgangspunkt i Georg Kamfjords helhetlige reiselivsprodukt (2001), som er det samlede tilbudet i destinasjonen som tilfredsstillende den reisendes behov utenfor hjemmet (Modell 1.4). For en mer helhetlig oversikt over foretakene i Målselv kommune, se vedlegg (Vedlegg nummer 1).



Modell 1.4: Reiselivsproduktet, Kamfjord (2001)

Reiselivet i Målselv opererer med en rekke ulike navn, blant annet kan nevnes Blånisselandet, Målselv Fjellandsby, Målselv Utvikling AS, Bygda, Snowman Resort, og Snowman Park (Heggbo, 2011). Målselv Utvikling AS er hovedaktøren innen reiselivsutviklingen i kommunen, og driver datterselskapene Blånisselandet i Målselv AS, Snowman booking AS og Målselv Fjellandsby AS. Snowman Resort er en ny alpindestinasjon, som også omfatter Målselv Fjellandsby. De disponerer 46 leiligheter som kan betjene opptil 242 personer, og opptil 60 utleie hytter. I Målselv finner du i rundt 350 sengeplasser per dags dato, men målet på sikt er å bli like store som de nordfinske vinterdestinasjonene Ylläs og Levi, som har 40 000 senger (www.travelnews.no).

Kommunen er et viktig trafikknutepunkt, og har ca. to timers reise med bil til byene Tromsø, Narvik og Harstad. Målselvkommune har ingen havn eller jernbaneforbindelse, så hovedinnfallsportene til Målselv kommune er dermed Bardufoss Lufthavn og E6. Bardufoss Lufthavn er en sivil stamrutelufthavn, som eies og drives av Avinor AS, dette i samarbeid med Forsvarsbygg og Bardufoss flystasjon, og betjenes i dag av Norwegian AS med direkteruter til Bodø og Oslo (www.snl.no (2), www.kontoret.no). Lufthavnen har de siste 20 årene hatt en betydelig reduksjon i flytrafikken, men mye av dette har å gjøre med at forsvarets flyvninger fra lufthavnen har blitt redusert kraftig (se vedlegg nummer 2). 19. mars 2011 ble Bardufoss Lufthavn omdøpt til ”Snowman International Airport”. Flyplassen skal fortsatt hete Bardufoss Lufthavn, men som et markedsføringsknep har flyplassen blitt omdøpt til ”Snowman International Airport”, når reisemålet skal promotere seg utenlands (www.nrk.no).



Bilde: Ulike aktiviteter i Målselv på vinterstid.

Foto: <http://www.wexas.com/norway-holidays/offer/the-snowman-resort-northern-norway-101798.html>

1.5 Valg av problemstilling

Vi har utarbeidet en problemstilling for oppgaven vår, og vårt fokus i denne oppgaven vil være knyttet til konkurranseevne for reiselivsdestinasjoner. Vår problemstilling er som følgende:

“Hvordan kan reiselivsdestinasjonen Målselv bli mer konkurransedyktig?”

1.6 Forutsetninger og avgrensninger

I oppgaven vår ønsker vi å danne et godt samsvar mellom formål, tema og problemstilling. Betingelsen er at analysen og tolkningen skal samsvare med den teorien som finnes innenfor temaene, for å på den måte kunne få et helhetlig og sammenhengende resultat. Vi må samtidig holde oss innenfor de gitte rammebetingelser, slik at vi har mest mulig kontroll over vår kvalitative forskningsprosess. Siden begrepet destinasjonsutvikling er meget komplekst og bredt har vi også tatt begrensninger i forhold til tre ulike tema innen destinasjonsutvikling.

1.6.1 Forutsetninger

En forutsetning for å gjennomføre arbeidet er å holde oss innenfor de tema og kategorier vi har valgt. Det betyr å finne ut hvordan suksessfaktorene merkevarebygging, politisk villighet og tilgjengelighet vil påvirke utviklingen av reiselivet i Målselv, slik at vi kan svare på problemstillingen. Funnene i oppgaven kan bidra til å hjelpe Målselv i sin utvikling av, og tanker rundt, reiselivet, samtidig som vi ønsker at andre destinasjoner kan dra erfaringer fra Målselv til deres reiselivsutvikling.

1.6.2 Avgrensninger

Kapasitet, ressurser og geografiske forhold vil begrense omfanget av oppgaven. Tilgang på synspunktet til markedssiden er også begrenset, da omfanget av utenlandstrafikken foreløpig er lav. Men vi vil allikevel kunne få en pekepinn på situasjonen i Målselv i dag. Vi ønsker at oppgaven skal brukes for videre undersøkelser av destinasjonen. Og vi vil begrense oppgavens omfang til tre strategiske konkurransefortrinn: merkevarebygging, politisk villighet og tilgjengelighet i form av transport.

Kapittel 2. Teoretisk forankring

I dette kapittelet har vi valg å legge hovedfokuset, for å løse problemstillingen, i en modell utviklet av Ritchie og Crouch (2003). Innunder denne modellen har vi valgt å fokusere på tre hovedområder vi mener er viktige strategiske konkurransefordeler for en suksessfull destinasjonsutvikling. Når alle brikkene i modellen har falt på plass, blir den overliggende problemstillingen man må ta hensyn til, å finne en passende konkurransestrategi, og da med utgangspunkt i Porters (1980) teorier om konkurranseevne.

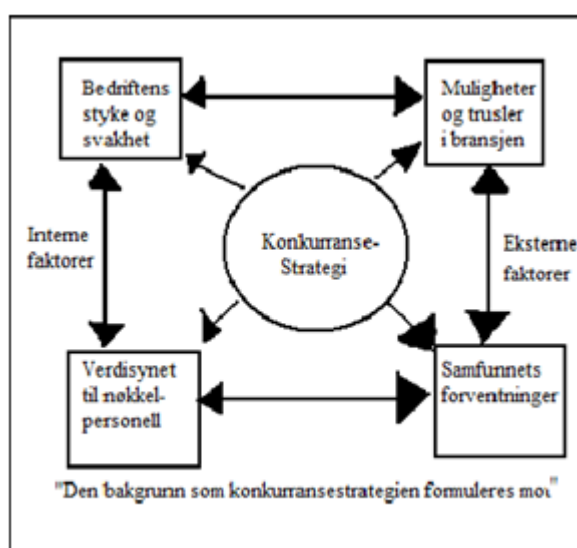
2.1 Konkurranseevne

”En konkurransestrategi er søken etter en passende konkurranseposisjon innen en bransje. Dens mål er å etablere en profitabel og bærekraftig posisjon mot de kreftene som bestemmer bransjekonkurransen” (Porter, 1985). Når man utforsker kreftene og faktorene som bestemmer konkurranseevnen innen turismeindustrien, er dette et litteraturområde som ikke har blitt utforsket fullt ut (Dwyer, m.fl. 2003). I turismekonteksten, har konseptet til konkurranseevnen blitt anvendt i ulike settinger. Ulike forfattere har koblet konkurranseevne til økonomi, markedsføring, strategiske perspektiver, pris, kvalitet og tilfredshet. En destinasjon kan sies å være konkurransedyktig dersom dens markedsandel, målt i besøkstall og finansiell omsetning er økende (Hassan, 2000). Denne tilnærmelsen støtter den vide oppfatningen om at konkurranseevne burde kobles til høye besøkstall og økende destinasjonsinntjening. Studier har vist at økning i turismen ofte utkonkurrerer andre økonomiske aktiviteter, altså at turismen overtar for de industriene som har operert der før. Andre forskere hevder også at destinasjoner konkurranseevne kan kobles til den økonomiske utviklingen til lokalbefolkningen (Buhalis, 2000).

På grunn av de flersidige karakteristikene til turismeindustrien, og heterogeniteten innen de involverte industrier i utviklingen av en destinasjons konkurranseevne, er det viktig å se bakenfor rivaliseringen mellom bedriftene (Hassan, 2000). Destinasjoners konkurranseevne kan assosieres med muligheten til å levere en opplevelse som er mer tilfredsstillende en det som kan tilbys av andre destinasjoner. Evalueringen av hovedkomponentene i destinasjonen kan fremme en større forståelse for konkurranseevnen på en slik destinasjon.

Det å utvikle en konkurransestrategi kan sees på som å utvikle en generell rettleiding for hvordan et foretak skal konkurrere i fremtiden, hva deres mål bør være, og hvilke retningslinjer som trengs for å nå disse målene. Konkurransestrategien er en kombinasjon av

de målene bedriften etterstreber, og de retningslinjer og midler de anvender for å komme dit. Bedriftens mål er en generell beskrivelse av hvordan bedriften ønsker å konkurrere i markedet, samt deres spesifikke økonomiske og ikke-økonomiske målsetninger. Fra bedriftens handlinger og aktiviteter skal man utlede en kortfattet beskrivelse av de retningslinjer som gjelder for hvert av funksjonsområdene (for eksempel økonomi, personal, administrasjon, etc.). Det vil avhenge av virksomhetens art hvor utførlig ledelsen er med hensyn til å fremsette klare retningslinjer for driften. I de tilfellene der dette er spesifisert, kan strategibegrepet brukes som styringsmiddel for hele firmaet. Retningslinjene må gjenspeile målene (Porter 1980).



Modell 2.1 : Fire nøkkelfaktorer i en konkurransestrategi, Porter (1980)

Modell (Modell 2.1) illustrerer at det å formulere en konkurransestrategi, innebærer at man må vurdere fire nøkkelfaktorer som setter grensene for hva en bedrift kan oppnå. Bedriftens styrker/svakheter, omfatter økonomiske ressurser, teknologisk nivå, merkegjennkjennelse etc. Verdisynet til nøkkelpersonellet dreier seg om hvilke motiv og behov topplederne og annet nøkkelpersonell har.

Styrker og svakheter kombinert med verdisynet fastsetter de interne grensene for den konkurransestrategien et firma kan lykkes med. De eksterne grensene er fastsatt av bransjeforholdene og omgivelsene. Bransjens muligheter og trusler definerer konkurranseforholdene. Samfunnets forventninger viser hvordan bedriften blir influert av faktorer innen offentlig politikk, samfunnsmessige hensyn, krav, etc. Disse fire faktorene må

tas i betraktning før bedriften kan utvikle et realistisk og gjennomførbart sett med mål og retningslinjer for driften (Porter, 1980).

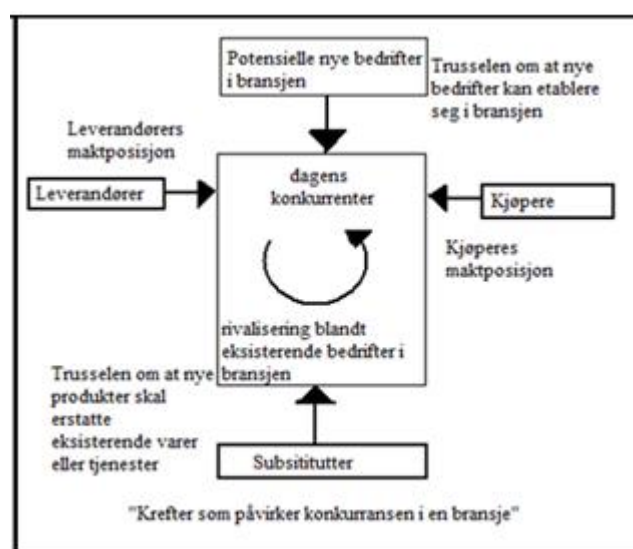
2.1.1 Analyse av bransjestruktur

Det sentrale i en konkurransestrategi er å knytte bedriften til dens omgivelser. Når man skal beskrive en organisasjons omgivelser er det viktig å ta hensyn til bransjestrukturen.

Bransjestrukturen er vesentlig for de konkurranseregler som gjelder, og for de strategier organisasjonen har å velge mellom. Krefter utenfor bransjen har betydning kun i relativ forstand da de som regel virker temmelig likt på alle foretakene i bransjen. Men det som er viktig for en organisasjon er evnen til å takle de utenforstående påvirkningene.

Konkurransen i en bransje er ofte rotfestet i den underliggende økonomiske strukturen. Og konkurransetilstanden i en bransje er avhengig av fem grunnleggende konkurransekrefter. Det er disse kreftenes samlede styrke som bestemmer lønnsomhetspotensialet i bransjen.

Konkurransestrategien for en organisasjon har som mål å finne den posisjonen i bransjen hvor organisasjonen kan forsvare seg best mot disse konkurransekreftene, og eventuelt påvirke dem. En suksessfaktor er å dukke under overflaten og analysere årsaken til hver av konkurransekreftene. De fem konkurransekreftene gjenspeiler det faktum at konkurransen i en bransje går langt utover de etablerte markedsdeltakerne (Modell 2.1.1) (Porter, 1980).



Modell 2.1.1 : Krefter som påvirker konkurransen i en bransje, Porter (1980).

En rekke viktige økonomiske og tekniske trekk ved en bransje er med på å avgjøre hvor sterk hver av konkurransekreftene skal være. Med utgangspunkt i Målselv som forskningsobjekt,

ønsker vi å vektlegge to av de fem konkurransekraftene, fremfor de andre:

1) Konkurransintensiteten blant de eksisterende bedriftene i bransjen

Konkurransen intensiveres når en eller flere av aktørene i en bransje enten føler seg presset eller ser muligheten til å bedre sin posisjon. I de fleste bransjer får konkurransetiltak fra et av firmaene konsekvenser for andre og vil dermed utløse mottrekk. Dette betyr at firmaene er gjensidig avhengige av hverandre.

2) Staten som viktig konkurransefaktor

Staten og ulike offentlige instanser kan innvirke både direkte og indirekte når de gjelder de fleste sider ved begrepet bransjestruktur. I mange bransjer er myndighetene kjøper eller leverandør og påvirker konkurransen i bransjen ved den politikk som føres. Statlige reguleringer og bestemmelser kan også sette grenser for hva bedriftene kan foreta seg. Myndighetene kan dessuten påvirke konkurransesituasjonen innen en bransje ved å sette i verk tiltak som endrer veksttakten ved å innføre bestemmelser som får betydning for kostnadsstrukturen. Derfor er ingen strukturanalyse komplett før man har undersøkt hvordan statens politikk, på alle nivåer, kan tenkes å påvirke de strukturelle betingelsene for en bransje (Porter, 1980).

2.1.2 Strukturanalyse og konkurransestrategi

Når man har analysert de kreftene som innvirker på konkurransen i bransjen, og årsakene til dem, vil organisasjonen kunne finne ut hvor den har sine sterke og svake sider. Fra et strategisk synspunkt vil den viktigste vurderingen her være hvor bedriften står i forhold til de årsakene som ligger bak hver enkelt konkurransekraft. En effektiv konkurransestrategi tar skritt i offensiv eller defensiv retning, for å skape en posisjon det er mulig å forsvare i forhold til konkurransekraftene. I Målselv sin situasjon omfatter dette generelt to tilnæringsmåter (Porter, 1980).

1) Finne en posisjon

Det å finne en posisjon betyr at bedriften må posisjonere seg slik at dens ressurser og kompetanse gir det beste forsvar mot de konkurransekrefter som er i funksjon i dag. Denne første tilnæringsmåten tar bransjens struktur for gitt og søker å tilpasse bedriftens sterke og svake sider til de aktuelle forholdene. Strategien er å bygge opp et forsvar mot konkurransekraftene. Når man kjenner til både hvor bedriften stiller sterkt, og hva som er årsakene bak konkurransekraftene, vil man også være i stand til å bedømme på hvilket område bedriften bør møte konkurransen, og hvor man helst bør unngå konfrontasjon.

2) Påvirke likevekten

En bedrift kan utarbeide en strategi som går offensivt til verks. Da er hensikten ikke bare å tilpasse seg konkurransekraftene, men å innvirke på årsakene bak dem. Helt nye markedsføringsformer kan være med på å innarbeide en merkevare, eller differensiere produktet på andre måter. Likevekten mellom konkurransekraftene er et resultat av eksterne og interne faktorer. Strukturanalysen kan brukes til å identifisere de faktorer som påvirker konkurransen i en bestemt bransje, og dermed de steder hvor det gir størst utbytte å sette inn konkurransetiltak som endrer likevekten.

2.1.3 Generelle konkurransestrategier

Det er generelt mulig å skille ut tre strategier der målet både er å skaffe bedriften en posisjon det er mulig å forsvare i det lange løp, og å utkonkurrere de andre organisasjonene i bransjen. Når en bedrift forsøker å få kontroll over konkurransekraftene, har den til rådighet tre generelle strategiske innfallsvinkler: Kostnadsleder, differensiering og fokusering (Porter, 1980):

1) Kostnadsleder

Kostnadsleder vil si at målet er å oppnå de laveste totalkostnadene i bransjen. Her må ledelsen føre en stram kostnadskontroll, og unngå de mest ulønnsomme kundene. Lave kostnader i forhold til konkurrentene blir gjennomgangstema i hele strategien, selv om man ikke kan tillate seg å ignorere områder som kvalitet, service etc.

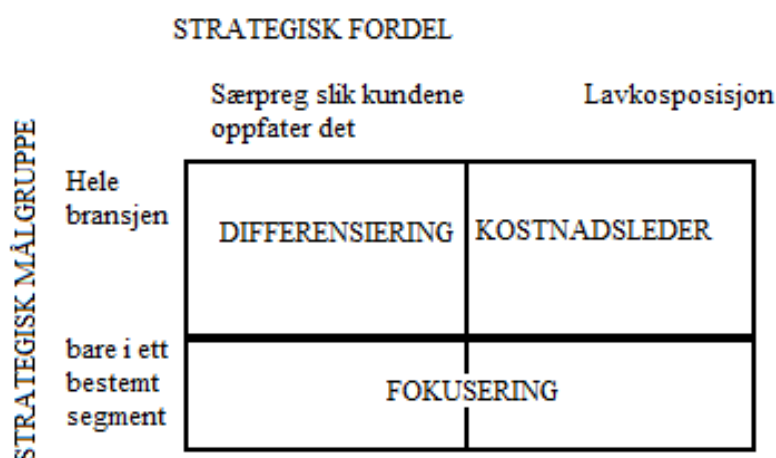
2) Differensiering

Denne strategien går ut på å differensiere bedriftens varer eller tjenester. Og det finnes en rekke virkemidler man kan benytte, blant annet design, merkevare, teknologi, egenskaper, kundeservice, etc. Differensiering kan beskytte mot angrep fra konkurrentene, fordi kundene holder seg til et merke og blir mindre prisfølsomme.

3) Fokusering

Fokuseringsstrategien fokuserer på en bestemt kjøpergruppe, en del av produktutvalget eller et geografisk marked. Mens kostnadsleder og differensieringsstrategien rettes inn mot bransjen som helhet, bygger fokuseringsstrategien på at bedrifter skal betjene en bestemt målgruppe så godt som mulig, og retningslinjene for hver funksjon settes opp med dette i tankene. Strategien bygger på at bedriftene dermed blir i stand til å betjene sine målgrupper

mer effektivt enn de konkurrenter som satser bredere. Forskjellen mellom de tre generelle strategiene er listet opp i modellen under (Modell 2.1.3).



Modell 2.1.3: De tre generelle strategiene, Porter (1980)

2.1.3.1 Risikoer med de generelle strategiene

Det er generelt to risikoer forbundet med å benytte de generelle strategiene. For det første at foretaket ikke klarer å følge strategien konsekvent. Og for det andre at strategien kan bli mindre verdt etter som bransjeutviklingen går sin gang. For å få en bedre forståelse for risikoene forbundet med de generelle strategiene, har vi utdypet dette nærmere (Porter, 1980):

1) Risiko forbundet med å være kostnadsleder

For å beholde sin posisjon som kostnadsleder må et foretak følge opp på mange fronter, som å reinvestere i moderne maskiner og utstyr, unngå for mange produkter/varianter og være på stadig utkikk etter teknologiske forbedringer. Oppmerksomheten er så kostnadskonsentrert, at man ikke ser påkrevde endringer omkring produkter eller markedsføring. Kostnadsøkninger kan minske foretakets evne til å opprettholde stor nok prisforskjell til å utligne konkurrentenes fordeler med hensyn til merkenavn eller andre differensieringsmetoder.

2) Risiko forbundet med differensiering

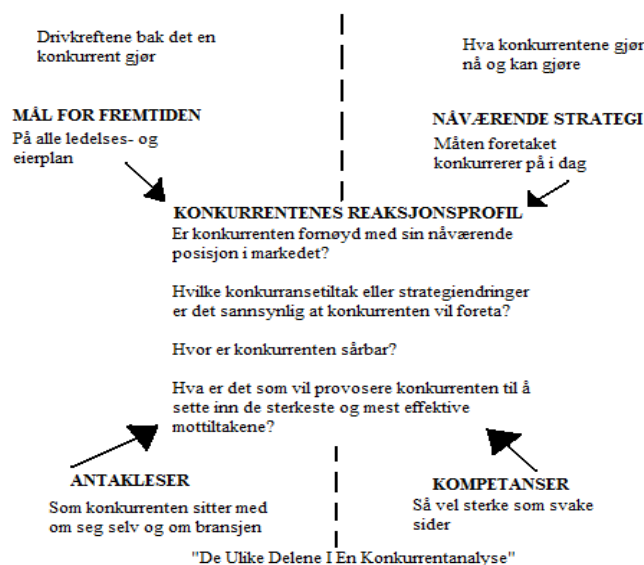
De største risikoene forbundet med å inneha en differensieringsstrategi kan være at prisforskjellen mellom lavpris- konkurrenter og foretak som satser på differensieringsstrategi, blir for stor til å holde på kundenes trofasthet. Et minkende behov hos kjøperne for de faktorer som differensieringen er basert på kan være en risiko, eller at produktene blir kopiert slik at det originale produktet ikke blir oppfattet som enestående.

3) Risikoer forbundet med fokusering

Ved bruk av en fokuseringsstrategi står man også ovenfor en rekke risikoer, inkludert at prisforskjellen mellom foretak som konkurrerer over hele spekteret i en bransje og de som følger en fokuseringsstrategi, blir større. Kostnadsfordelene ved å betjene en snever målgruppe kan svinne inn, eventuelt kan føre til at differensieringen som er oppnådd ved fokuseringsstrategien bli utlignet. En annen risiko er at kundene i det fokuserte markedet skiller seg mindre fra kundene i bransjen som en helhet, eller at konkurrenter finner delmarkeder innenfor den målgruppen det fokuserte foretaket har satset på, og utkonkurrerer dem.

2.1.4. Konkurrentanalyse

Konkurransestrategi innebærer å innrette en virksomhet slik at man får utnyttet maksimalt de ressurser som skiller virksomhetens fra deres konkurrenter.



Modell 2.1.4: De ulike delene i en konkurrentanalyse, Porter (1980)

Konkurrentanalysen består av fire deler (modell 2.1.4), mål for fremtiden, nåværende strategi, antakelser og kompetanser. Etter å ha undersøkt disse fire analysedelene vil man få et godt grunnlag for å forutsi hvordan konkurrenter mest sannsynlig vil reagere i ulike situasjoner. Dette kalles konkurrentenes "reaksjonsprofil", og den kan uttrykkes i de fire spørsmålene som er stilt i sentrum av figuren (Porter, 1980). Som største konkurrent til Målselv har vi valgt å ta

for oss Nord-Finland, på bakgrunn av den klimatiske likheten, og det lignende tilbudet. Utviklingen av vinterturismen i Nord-Finland startet opp i slutten av 1970-tallet, og har siden utviklet seg til en milliardindustri. Turistene kommer nordover både med ruteflyginger og charterfly. Produktet er i tillegg til julenissen, både scooter-, rein- og huskysafari, overnatting på is-hoteller, igloo og nordlys, isfiske og skitilbud. De reisende kommer fra Frankrike, Tyskland, Italia, England og i økende grad fra Spania. Finland og Norge har sine hovedsesonger til forskjellige tider av året, Norge om sommeren, Finland om vinteren. Utviklingen av reiselivet i Nord-Finland har vært helt avhengig av nødvendig luftfartsmessige tjenestetilbud og infrastruktur. Alle produkter som reiselivet i Nord-Finland har utviklet er også mulig å kunne produsere og levere i Nord-Norge. I tillegg har Nord-Norge utviklingspotensial som Nord – Finland ikke har. En av suksessfaktorene for å få til en slik utvikling er flyplasser med nødvendig operativitet både i luft og på land som kan innfri de behov reiselivet etterspør samt tilstrekkelig overnattingskapasitet (*Avinor, 2008*).



Bilde: Snowman vs. Santa Claus

Kilde: <http://www.telegraph.co.uk/travel/hubs/christmas-travel-guide/6702913/Christmas-the-worlds-best-Yuletide-destinations.html?image=1>

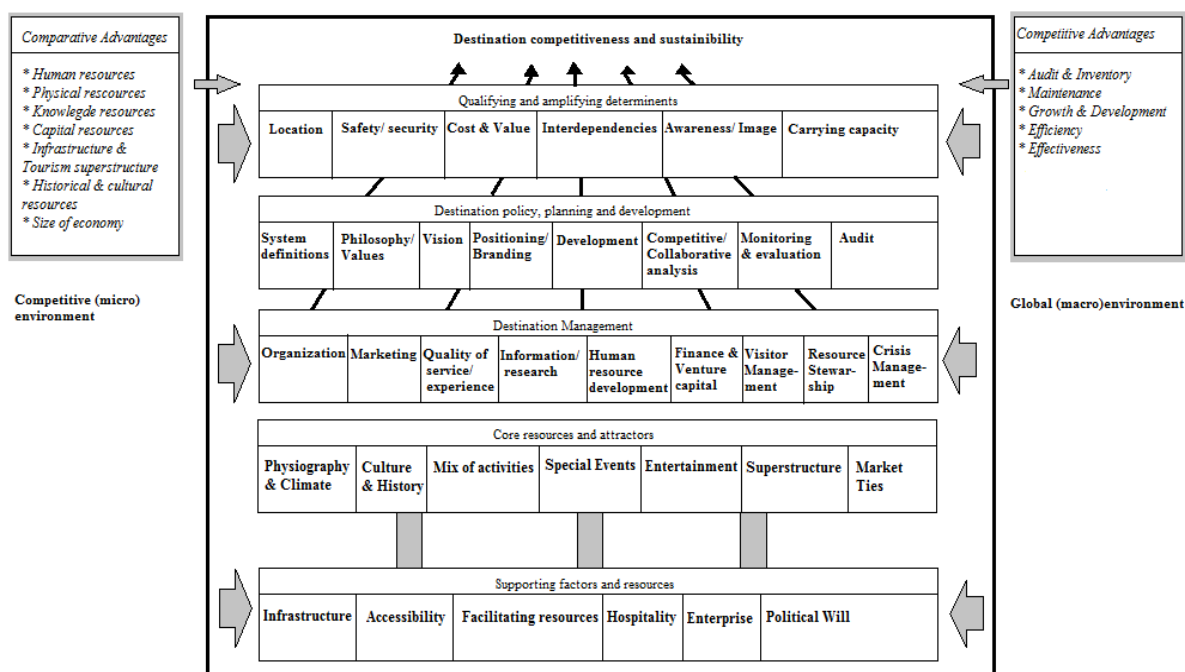
2.2 En modell over destinasjoners konkurranseevne

Interessen rundt destinasjoners konkurranseevne har stimulert til en rekke studier. Mange av disse har hatt som mål å diagnostisere konkurransebærende posisjoner for spesifikke destinasjoner. Andre studier har fokusert på spesielle aspekter til en destinasjons konkurranseevne, inkludert blant annet, destinasjons posisjonering (Chacko, 1998), destinasjonsledelsessystemer (Baker, Hayzelden og Sussmann, 1996), destinasjonsmarkedsføring (Buhalis, 2000), kvalitetsledelse (Go og Govers, 2000), omgivelser (Hassan, 2000), naturbasert turisme (Huybers og Bennett, 2003), strategisk ledelse (Jamal og Getz, 1996), og pakketurer (Taylor, 1995).

Andre studier har forsøkt å utvikle generelle modeller og teorier for destinasjoners konkurranseevne. Crouch og Ritchie begynte å studere kjennetegn ved, og strukturen til destinasjoner konkurranseevne i 1992 (Crouch og Ritchie, 1994, 1995, 1999; Ritchie og Crouch 1993, 2000a, 2000b). Deres mål har vært å utvikle en konseptuel modell som er basert på teorier om konkurranseevne, som nevnt tidligere i kapittelet (Porter, 1980), og komparative fordeler (Smith 1776, Ricardo 1817).

Ideen om komparative fordeler innen reiselivet er ikke noe nytt. Men den nye ideen er at man burde se på turisme som en komparativ fordel ut fra tilbydersiden i stedet for etterspørselssiden. David Ricardo (1817) introduserte "the economic theory of comparative advantage", og hevdet at land burde spesialisere seg på produksjon og eksport av de varer og tjenester hvor de innehar en fordel i form av land, arbeidskraft, kapital, teknologi eller andre produksjonsfaktorer. Med dette menes at om et land eller region som har petroleum, jernressurser, fisk, vann eller lignende ressurser, burde landet eller regionen konsentrere seg på utviklingen, produksjonen, investeringen, eksporten og ledelsen av disse gitte ressursene. Det samme kan sies om tilbudet av reiselivsressurser, -tjenester og -fasiliteter. Vakre strender, spektakulære fjell, historiske monumenter, progressive transportsystemer og andre attraksjoner som har potensiale til å bli reiselivsprodukter, er like viktig for et land som produksjonen og eksporten av mer håndfaste produkter. Faktisk er turisme til en viss grad, et overlegent eksportprodukt, siden mye av produksjonskapasiteten er mindre forurensende og mer bærekraftig for miljøet. Turisme kan være en komparativ fordel hvor omgivelsene ikke er bestående av industri eller andre foretninger. Ofte er det slik at en destinasjon har naturlig skjønnhet og basisproduktene på plass for å betjene en turismeutvikling, men ikke nødvendigvis de nødvendige ingrediensene for industriutvikling (Edgell m.fl. 2008).

Ritchie og Crouch (2003) utviklet en konseptuell modell som er sydd sammen etter distinktive karakteristikk for destinasjonskonkurranse. Deres modell (modell 2.2) vedkjenner at en destinasjons konkurransevne er basert på en destinasjons komparative fordeler, og dens kapasitet til å posisjonere sine konkurransefordeler. Modellen vedkjenner også påvirkningen fra makro- og mikroomgivelsene, som påvirker funksjonen til turismesystemet på destinasjonen. Faktorene til en destinasjons konkurransevne er representert i modellen, og samlet i fem hovedgrupper. Totalt identifiserer modellen trettiseks konkurransefordeler til destinasjonen. Turismesystemet er et åpent system, det vil si at det er åpent for mange innflytelser og press som oppstår fra makro- og mikromiljøet. Destinasjonens ledere må følge med på de ulike forandringene regelmessig for å kunne forstå det store bildet, og kunne forutse endringer som kan endre turismens landskap (Ritchie og Crouch, 2003). Som forklart tidligere i oppgaven har vi valgt å gå i dybden på tre av de trettiseks komponentene i modellen. Vi har valgt å se på merkevarebygging (positioning/branding), politisk villighet (political will), og tilgjengelighet (accessibility). Vi vil nå gå i dybden på disse tre komponentene.



Modell 2.2: A Conceptual model of destination competitiveness, Ritchie og Crouch (2003:63)

2.3 MERKEVAREBYGGING

I dette delkapitlet vil vi gå gjennom den litterære forankringen innen merkevarebyggingsteorien. Samt se på viktigheten for en reiselivsdestinasjon til å utvikle en sterk merkevare, for å bli mer konkurransedyktig.

2.3.1 Merkevarebygging

Merkevarebygging handler om å lage en *synopsis*, altså ikke å fortelle hele historien. Mangfoldet av hva som utgjør merket kan være deres historie, detaljene i deres prestasjon, designet av deres produkter, produksjonsprosessen og troen bak det. Denne prosessen gjør merket i stand til oppfylle deres rolle som *signalskapende*, slik at merkeidentiteten kan bli kommunisert effektivt. Merkeverens styrke måles i kjennskap, kunnskap, preferanser og differensiering (Bjerke og Ind, 2007).

I 1960 introduserte E. Jerome McCarthy markedsføringens fire P-er og American Marketing Association (den amerikanske markedsføringsforeningen) utga sin første ordliste over markedsføringstermer. Siden den gang har forfattere, foreninger, reklamebyråer og markedsførere definert og omdefinert terminologien relatert til merker og merkevarebygging. Ries og Trout (1986) har argumentert for at virkningen eller effekten av et merke bør være å skape et distinkt inntrykk og en bestemt posisjon i kundenes hukommelse. Chernatony og McDonald (1988) videreutviklet også betydningen av merker og merkevarebygging ved å lansere tanker om hva som skal til for å utvikle og opprettholde suksessfulle merker, og skrev følgende: "Et identifiserbart produkt eller tjeneste, person eller et sted, løftet opp på et slikt nivå og en slik måte at kjøperen eller brukeren oppfatter merket som relevant, unikt og enestående på grunn av tilføyde verdier som passer deres behov best. Dessuten er deres suksess avhengig av at disse tilføyde verdiene blir opprettholdt og vedlikeholdt relativt til konkurransen". Hvis man strukturerer deres definisjon, ser man hvordan de forskjellige delene av suksessfulle merker er integrert. Internt defineres merket av en forståelse av kundens behov og ønske, dette legger føringer til hvordan produktet eller tjenesten skal utvikles. En positiv merkeopplevelse kan føre til økning av merkestyrken (Bjerke og Ind, 2007).

En av de største fordelene ved merkevarebygging av produkter er at det er en betydelig bærekraftig ressurs, så lenge deres verdi er vedlikeholdt ved gjennomtenkt markedsføring. Deres verdi befinner seg hovedsakelig i oppfattelsen til konsumentene. Lansering av globale merkevarer krever sterk objektivitet, muligheten til å se på deg selv slik andre gjør, og til å

akseptere dette, spesielt innen kommersielle aspekter. Det kreves også støtte fra myndighetene, og kontinuerlig investering på destinasjonsmerkevaren. Dette igjen krever forpliktelse, samarbeid og effektiv synergi mellom hovedkommunikatørene til destinasjonen i det globale media (Morgan, Pritchard og Pride, 2004).

Et velkjent problem for mindre destinasjoner er det faktum at destinasjonsmerkevarebygging er en internasjonal øvelse av utvelgelse. De har ofte ikke nok ressurser til å konkurrere i det globale reklameklusteret, for å nå ut til de store markedene. Men allikevel er det muligheter for de små aktørene, da inntoget av internett har senket grensene for å entre verdensmarkedet, som igjen har ført til store muligheter for mindre aktører til å utspille større konkurrenter, i stedet for å ”utkjøpe” dem (Morgan, Pritchard og Pride, 2004).

Det ser ut som at de fleste gode merkevarenavnene har fått hjelp både økonomisk og politisk. Men, få destinasjoner innehar et sterkt, distinkt internasjonalt merkevarenavn, og må derfor finne ut av hvordan de skal lede og forbedre deres merkevare image. Det å endre verdens oppfattelse av en destinasjon er verken lett eller raskt, da dens merkevare image har ofte blitt dannet gjennom århundrer, formet av kriger, religion, demokrati, arrangementer, eksport eller katastrofer etc. (Morgan, Pritchard og Pride, 2004).

2.3.2 Merkvarebygging av en destinasjon

Valg av feriedestinasjon er en signifikant livsstilsindikator for dagens konsumenter, og den destinasjonen de velger å bruke sin tid og penger på må ha en emosjonell appell, høy konversasjons kapital, og ”celebrity value”. På samme måte som motesymboler, kan destinasjoner tilby samme kundefordeler som store livsstil merkevarer. Motesymboler er brukt for å kommunisere uttrykk og gruppetilhørighet, akkurat som ferier kan brukes som verktøy for å kommunisere identitet, livsstil og status. (Morgan, Pritchard, og Pride, 2004). Levitt (1960) antydte også at kundens verdi er det som leder til hvordan organisasjonen skal være (Bjerke og Ind, 2007).

2.3.3 Nasjoner som merkevare

Ideen om at nasjoner opptrer som merkevarer er et ganske kjent begrep for markedsførere, økonomer og politikere. Man ser hvordan nasjoner kan posisjonere seg selv i det globale markedet for å øke eksporten, skaffe investorer, og ikke minst turisme. Internasjonale markedsførere begynner å forstå hvor mye verdi som kan ble tillagt deres merkevare med en

gjennomtenkt leveranse av deres autentiske eller oppfattelse av nasjonens opprinnelse eller originalitet (Morgan, Pritchard og Pride, 2004).

Pantzalis og Rodrigues (1999) har antydnet at internasjonale investorer er påvirket av merkevareoppfattelsen til en nasjon. Derfor påstår de, at merkevareposisjonering og merkevareledelse blir viktig for å tiltrekke global kapital, og de påvirker også hvordan og når kapital kan flykte fra nasjonen i perioder som for eksempel finanskriser. Investorer har ofte et syn på et lands økonomiske prospekt som et resultat av den måten en nasjon blir presentert i media, eller at de klassifiserer flere nasjoner sammen på grunn av overfladiske merkevareassosiasjoner. Det er selvfølgelig flere aspekter ved en sterk destinasjonsmerkevare enn kun å eksportere merkevarenavnet på det globale markedet, en nasjons merkevare kan forme en nasjons økonomi, kultur og politiske fremtid. En positivt plassert merkevare kan oppmuntre til internt investering, og turisme, og hvis den er ledet på en god måte kan den skape en forlengelse av mening og identitet for befolkningen i landet, regionen eller byen (Morgan, Pritchard og Pride, 2004).

2.3.4 Destinasjons image

Destinasjonsmerkevaren manifesterer seg som en image i tankene til kundene, noe som kan være svært annerledes enn det imaget som var ment for merkeidentiteten. Imaget holdt av kundene spiller en viktig rolle i kjøpsprosessen. Derfor er det viktig med en forståelse av imaget holdt av kunden, i forhold til destinasjonen, for å avgjøre hvorvidt det er en sammenheng mellom det ønskede merkevare imaget og det bildet forbrukerne har. En destinasjons merkevare vekker visse verdier, kvalifikasjoner og emosjonelle triggere i konsumentenes bevissthet om sannsynlig verdi av hvilket som helst produkt som kommer fra området. En destinasjons merkevare kan opptre på samme måte som en industriell merkevare, som tilbyr en paraply av tillitt, og en garanti av kvalitet, hvilket som igangsetter en knallstart for nye sub-merkevarer i markedet (Pike, 2004).

2.3.5 Differensiering og autensitet

Markedsførere må først og fremst være oppmerksomme på å sikre at organisasjonen leverer det den lover. Gitt at merkesfæren eller merkets omgivelser vil være i kontinuerlig endring, vil organisasjonens evne til å levere alltid være en utfordring. Autentisitet er ikke noe et merkevare har for alltid, fordi autentisiteten er alltid i bevegelse (Peterson 2005:1094). En

merkevare er skapt i kundens bevissthet, og merkevarebygging handler om å skape forskjeller (Kotler og Keller, 2006).

Ries & Trout (1986) la vekt på behovet for markedsførere å tenke på ”ulikhet” i stedet for ”bedre”. Dette har hatt store innvirkninger på turismen. For eksempel, har det blitt foreslått at få turismeprodukter er unike (Murphy og Pritchard 1997). Differensiering er kritisk for destinasjoner, Plog (2000) fortalte om den økende likheten blant de fleste destinasjoner verden rundt, som et resultat av globaliseringen. Moderniteten har ødelagt muligheten for turister å oppleve noe annerledes (Dann, 2000). Den ønskede markedsposisjonen må være presentert til markedet på en måte som skiller seg fra alle de andre oppmerksomhetssøkende meldingene fra rivaliserende destinasjoner og konkurrerende produkter. Om man blir suksessfull her, vil man havne på toppen av tankene til forbrukerne når de velger destinasjoner i sin kjøpsprosess (Pike, 2004).

2.3.6 Merkevareposisjonering

En merkevare er mer enn en logo da den må stå for noe, og gi et løfte til kunden. Et merkevare involverer også et image, eller en type kognitiv assosiasjon, som oppstår når forbrukeren tenker på et merke (Belch og Belch, 2004:14). Derfor kan det være nyttig å betrakte et merkevare som en representant for identiteten til produsenten, og et image for forbrukeren. Dette fremhever tre separate merkevarekomponenter, den første er merkevareidentitet (som representerer selvpoppfattelsen og ønsket oppfattelse i markedet), den andre er merkevare image (som er den aktuelle oppfattelsen som kunden har om merkevaren). En destinasjon må unngå å falle inn i en merkevarefelle hvor image til kunden dikterer merkevarets identitet. Den tredje er merkevareposisjonering, det er foreslått at merkevareposisjonering er linken mellom merkevareidentitet og merkevareimage (Pike, 2004).

For organisasjonen, ligger verdien av posisjonering i linken mellom det interne foretaket og de eksterne konkurrerende miljøene. Posisjonering kan hjelpe til å nå gjennom til kundenes tanker i markedet hvor det allerede svirrer av informasjon fra konkurrerende bedrifter. Effektiv posisjonering kan være en kilde til konkurransefortrinn for organisasjoner i en industri som består av relativt like alternativer (Porter 1980). I de fleste turistmarkeder, spesielt de som er dominert av chartertrafikk og pakkelsninger, er det stor konkurranse mellom destinasjonene.

2.4 Politisk Villighet

Støtte og bidrag fra sentrale og lokale myndigheter er en helt essensiell komponent for en destinasjons suksess. Vi vil her utdype viktigheten av å ha støtte fra det offentlige for å utvikle en konkurransedyktig reiselivsdestinasjon, og se nærmere på hvordan Den Norske Regjering ser på reiselivsutviklingen i Norge.

2.4.1 Politisk Villighet

Selv om turisme har vært en viktig økonomisk sektor i flere land over lengre tid, i forhold til andre mer tradisjonelle sektorer, har turismesektoren lenge slitt med å få anerkjennelse fra myndighetene. Myndighetenes syn på turismeindustrien har lenge vært likegyldig, fordi andre industriformer har vært høyere opp på agendaen. Dette synet har endret seg, og myndighetene og det offentlige har begynt å anerkjenne verdien turismen medbringer, både økonomisk og sosialt. Men allikevel er den politiske villigheten og interessen for å støtte reiselivsutviklingen lav for noen destinasjoner. En av de viktige rollene myndighetene har er å opprette lover og regler, og fordele ressurser. Politisk villighet bør sees i et vidt spekter, fordi alle elementene i et organisert samfunn og dets systemer reflekterer og er påvirket av den politiske villigheten. For eksempel, villigheten til institusjoner for å samarbeide om reiselivsutviklingen er ofte en refleksjon av den politiske villigheten innen en destinasjon. Der den politiske villigheten skaper et støttende miljø, vil turismen sannsynligvis vise en progressiv og innovativ tilnærming mot reiselivsutviklingen, og de strategiske veiene den tar (Ritchie og Crouch, 2003).

2.4.2 Politiske krefter

Den politiske villigheten er en skiftende kraft som kan endre en destinasjons konkurransevne. En endring i myndighetene på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå bringer ofte med seg en endring i politisk ideologi. Slike endringer i politisk ideologi kan resultere i store endringer i miljø og immigrasjons lover, en av disse kan enten forbedre eller hemme konkurransevnen til destinasjonen. Reiselivsdestinasjonen må være i stand til å forhandle effektivt med myndighetene på hvert enkelt nivå, siden det er de som har kontroll over lover og strategier som kan endre en destinasjons konkurransevne (Ritchie og Crouch, 2003).

2.4.3 Den Norske Regjering

For å få en dypere forståelse for hvordan de nasjonale myndighetene ser på reiselivsutviklingen i Norge, har vi valgt å se nærmere på Regjeringens Reiselivsstrategi (2007). Regjeringen satser på reiseliv i nord, og legger opp til en helhetlig, koordinert og langsiktig nordområdepolitikk. De mener at reiselivet er i økende grad en kilde til sysselsetting og verdiskaping i nordområdene, og at reiselivet i nord har utviklingsmuligheter knyttet til ren og frisk natur, levende kystkultur og muligheter for naturbaserte opplevelser. Regjeringen vektlegger at en samlet organisering og tett samarbeid mellom aktørene er sentralt. Regjeringen ser nordområdene som Norges viktigste strategiske satsingsområde i årene fremover, og at reiselivet har en naturlig plass i denne satsingen.

”Tilgjengelig og trygg transport er avgjørende for å gi de reisende gode opplevelser av Norge som reisemål”, står det i Regjeringens Reiselivsstrategi (2007), og regjeringen ønsker å bruke transportpolitikken aktivt for å styrke næringslivets konkurransekraft. Nasjonal transportplan (NTP) er det viktigste verktøyet for å gi næringslivet helhetlige og langsiktige rammevilkår på transportsiden. I strategien hevdes det at flere direktefly fra utlandet til ulike deler av Norge gir muligheter for vekst i norsk reiseliv.

”Når det henvises til områdeutvikling, er det vesentlig å ha fokus på utvikling av reiselivsprodukter, særlig produkter som kan bidra til helårig drift. Dette kan bidra til økt lønnsomhet for bedriftene og stabile arbeidsplasser. Ettersom de ansatte og deres kompetanse og erfaringer utgjør en særdeles viktig ressurs i reiselivssammenheng, vil helårig virksomhet også ha stor betydning for kvaliteten på produktet. Varierte arbeidsplasser og tjenester bidrar til utviklingen av levedyktige distrikter”, (Regjeringens Reiselivsstrategi, 2007). Med dette kan det tydes at regjeringen har lettere for å støtte utviklingen av helårs turisme.



Bilde: Nordlyset kan oppleves i Målselv på vinterstid

Kilde: <http://ragnhild-og-gunstein.blogspot.com/>

2.5 Tilgjengelighet og Transport

Tilgjengelighet kan diskuteres i to områder. Det ene er tilgjengelighet i form av tilgjengelighet eller mulighet til å reise til en destinasjon, som vi vil redegjøre for først i kapitelet. Den andre går på tilgjengelighet i form av infrastruktur og transport. Og det er i det sistnevnte området vi kommer til å ha fokus, hvor vi legger vekt på transport til/fra, og rundt i Målselv, og med et hovedfokus på Bardufoss Lufthavn / Snowman International Airport.

2.5.1 Tilgjengelighet og turisme

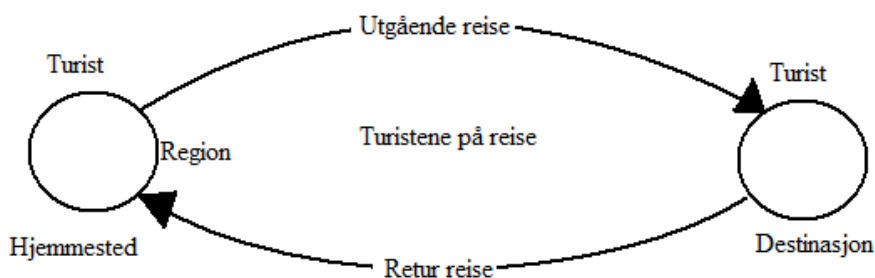
På ulike destinasjoner kan det være store variasjoner i form av vanskelighetsgraden involvert i å reise til, og komme inn i regionen eller landet. Selv om tilgjengelighet delvis er styrt av romslige faktorer, er ikke beliggenhet alene nok til å forklare i hvilken grad turister kan reise til og i en destinasjon. Tilgjengelighet kan bestemmes ved et antall faktorer, og en av faktorene kan relateres til formalitetene og barrierene som er involvert ved å oppnå de nødvendige tillatelsene som kreves for å få innreise til en destinasjon. Destinasjoner har en rekke metoder for å kontrollere inngang til deres reisemål, disse reguleringene er mest synlige på nasjonalt nivå, men kan også sees på regionalt nivå. Prisningstaktikker, fasiliteter, antall senger, og til og med image og budskap, kan være designet for å hindre noen potensielle kunder fra å komme, men også tiltrekke andre. Mens slike metoder fungerer, er visum og andre former for tillatelse mye mer direkte og spesifikke i form av restriksjoner de legger på besøkende. En annen måte for å kontrollere inntak er restriksjoner for landing av fly. Tilstrekkelig infrastruktur for ulike transportformer er en forutsetning, dersom en destinasjon skal unngå å bli hold tilbake i reiselivsutviklingen (Ritchie og Crouch, 2003).

For at en reiselivsdestinasjon skal kunne har innvirkning på avgjørelser som påvirker tilgjengeligheten, trenger den å forsikre seg om at den er en del av disse avgjørelsene. Det er ikke nok at turismesektoren er til stede og uttrykker sin tro om at større tilgjengelighet vil resultere i flere besøkende. Destinasjonen behøver å gjennomføre sin egen objektive og utfyllende forskning som demonstrerer hvordan etterspørsel er hindret ved eksisterende tilgjengelighetsmangler, og hva som ville vært annerledes om disse hindrene ble minsket eller fjernet (Ritchie og Crouch, 2003).

2.5.2 Transport og turisme

Transport er anerkjent som en av de mest betydningsfulle faktorene innen utviklingen av reiselivet og turismen. Uten infrastrukturen og de ulike formene for transport, ville ikke turismen forekommet i den grad den er i dag. Betydningen til transport som en del av turismesystemet har vært diskutert siden 1970-tallet (Chew 1987, Lundgren 1973). Transport er en essensiell link mellom turistens hjemsted og destinasjonen, og tilrettelegger for bevegelsen av turister på reise (Page, 2009). Derfor kan vi se på transport- og reiselivsbransjene i en toveisrelasjon. Reiselivet får fordeler av den transport som tilbys, og transportbransjen drar fordeler på den tilleggsetterspørselen de reisende etterspør.

Kjennetegn ved turismeflyten er illustrert i modellen under (modell 2.5.2). Denne tilsier at transport er et essensielt element i reiselivsproduksjonen (Laws, 1991). Leiper (1990) og Page (1999) prøvde i sine studier å gi en forklaring på hvordan turismetransportsystemet passer sammen med det helhetlige turismesystemet. Page (1999), definerer turismetransportsystemet som en gruppe av faktorer, som påvirker hele turismeopplevelsen, fra reiseplanleggingen til det siste stadiet av returreisen. Denne tilnærmelsen kan forklare hvorfor mennesker reiser og hvorfor de velger ulike reiseformer, destinasjoner og transportformer (Oppermann 1997; Pizam og Mansfield 1999).



Modell: 2.5.2 The Tourism System, Retegnet fra Page (1994, 1999) i Page og Lumsdon (2004)

Transport i turismekontekst er ofte sett på som kun en del av turismesystemet, som består av å bringe turistene til destinasjonen, bringe dem rundt på destinasjonen, og bringe dem vekk fra destinasjonen når reisen er over. Forbedringene av transporten, samt lavpris selskaper, har styrket tilgjengeligheten til destinasjoner man før så på som utenfor "allmenn farvei". Tilgang til reiselivsdestinasjoner varierer i forhold til karakteristika på destinasjonen, standarden på infrastrukturen og effektiviteten til det offentlige transportsystemet.

Ettersom distansene mellom destinasjoner og hjemsteder øker, er viktigheten til transport blitt

høyere. Besøkende forventer gode destinasjoner, og transporten betyr mye for å fylle turistenes overordnede forventninger (Prideaux, 2004:90).

Lamb og Davidson (1996) identifiserte linken mellom transport og turisme, men den fremhever også behovet for at regioner burde betrakte konseptet av sømløse transportsystemer for turistene. Dette betyr at det individuelle transportnettverket som eksisterer for hver type av turismetransport må planlegges og integreres til et helhetlig rammeverk. Dette vil sørge for en kontinuerlig opplevelse av turismetransporten, som ikke er bestående av store gap i tilbud, og/eller mangel av integrering mellom innfallsportene og destinasjonene (Palhares, 2003). Vedkjennelse av en slik kobling i turismesammenheng kan også føre til verdifulle forretningsmuligheter for hjelpetransport (eks. flybuss, shuttlebuss, etc.). En rekke forskere har anerkjent at effektive transportnettverk er nødvendige faktorer for å utvikle turistindustrien (Abeyratne 1993, Chew 1987, Page 1999, Prideaux 2000), og spiller en kritisk rolle i utviklingen av nasjonal- og internasjonal turisme (Teye, 1992).

2.5.3 Myndigheter, transport og turisme

I nordområdene i Norge er mulighetene for reiselivsutvikling stor. Forutsetningen for å kunne dra nytte av disse naturgitte konkurransefortrinnene, er at landsdelens største og mest operative flyplasser blir tilrettelagt med de nødvendige rammebetingelser som behøves. I tillegg til gode reiselivsprodukter, målrettet markedsføring og konkurransedyktige priser er suksessfaktorene direkte flyginger til destinasjonene samt god tilgang på overnattingsfasiliteter og leie- og bobiler. Omsetningen fra reiselivet i Nord-Norge utgjorde i 2006 vel 15,2 milliarder kroner, hvor Troms stod for 5,4 milliarder kroner av denne omsetningen. Transportdelen av den reiselivsrelaterte omsetningen utgjorde hele 55 prosent av totalomsetningen, dette har å gjøre med at trafikken er rundreisebasert, og det er lange avstander som gjør at transportdelen blir relativt høy (Avinor, 2008).

Transportplanlegging går ofte gjennom flere faser, og transportplanleggingen krever ofte investeringer fra nasjonale myndigheters eller privat sektor (Jeffries, 2001).

Turismeindustrien har ofte kontaktet på myndighetene for å øke flytilgang, i troen om at dette vil bringe flere besøkende til destinasjonen. Industrien tror også ofte at de eksisterende flyselskapene ikke gjør nok for å øke sine innlandsflyvninger. Flyselskapene argumenterer tilbake med at de ville vært villige til å øke flyvninger dersom etterspørselen var der, men de er ikke villige til å gjøre dette før de er sikre på at disse flyvningene vil være profitable.

Turismeindustrien og flyselskapene er derfor i en kontinuerlig sirkel hvor turismeindustrien hevder flere besøkende ville komme dersom det var flere flyvninger, og flyselskapene mener det ville vært flere flyvninger om etterspørselen var der.

2.5.4 Flytrafikk og lufthavner

Ulike destinasjoners popularitet kan skyldes av deres nærliggende flyplasser med direkte ruter til store turist-genererende byer (Boniface og Cooper, 2009). I følge O`Connor (1995: 269) er flyplasser blant de viktigste elementene i moderne byer for mange steder, og ofte reflekterer trafikken på flyplassen livskraften til turismeindustrien. På grunn av dette er flyplassene kritiske for livskraften i metropole områder. Flytransport er en økende viktig transportmåte for turismemarkedet. Geografer har ment at i moderne tider har flyreiser alltid vært den dominante reisemåten for langdistanse reiser, og internasjonalturisme. Men på grunn av deregulering av flybransjen, og fremveksten av lav-prisselskaper, har dette medført seg en betydelig økning for flytransporten på kort- og mellomdistanse reiser (Graham, m.fl, 2010).

Raguraman (1997) la vekt på tilgjengelighet som et hovedelement i turismeutviklingen, og tilgjengelighet og samhandling er vesentlig for å generere inntjening på turismen. Internasjonal flytjeneste er et hjelpemiddel for faktisk etterspørsel, og hjelper latent turismeetterspørsel til å bli faktisk etterspørsel. Ach og Pearce (2009) hevder at en mangel av flytransport infrastruktur kan bidra negativt til en region eller lands konkurranseevne innen reiselivet. Bieger og Wittmer (2006) argumenterte for at den strategiske destinasjonsutviklingen må kombineres med klare retningslinjer for flybransjen, og en tilgjengelighetsstrategi for flytrafikken. Ifølge Bieger og Wittmer (2006:43) kom det frem at ”Nettverksstrukturen til flyselskapene, og posisjonen til destinasjonsflyplassen, innen disse nettverkene, kan påvirke et markeds tilgjengelighet, og med dette de prisstrukturene og type turister som vil reise”. Bieger og Wittmer (2006) foreslo også at vitaliteten til en flyplass kommer an på dens lokalisering, infrastruktur, reguleringer, og lokale marked. De så også at reguleringsstrategien med hensyn til strategiske allianser og global tilgjengelighet, kunne spille en signifikant rolle i å utvide flynettverkene til et stort antall turistdestinasjoner.

En studie om lavpris selskaper til Karlstad flyplass i Sverige viste at pakking, produkt- og destinasjonsutvikling er viktig, på både regionalt og nasjonalt nivå. Ifølge TUI er lavpris selskapene viktige elementer for vekst innen turisme, og reiselivet generelt. Lavprisruter er betraktet som å være av stor interesse, og er nødvendig for regional utvikling av

turismeindustrien. Mangelen på god kommunikasjon er sett på som å lede til et tap av forretningsavtaler og arrangementer. Resultatet av denne forskningen indikerer at ansvaret burde bli delt mellom samfunnet og industrien (Bruks og Ericsson, 2006). En mer proaktiv fremgangsmåte vil bli påkrevd av reiselivsdestinasjonene ved at de på et tidlig stadium blir involvert i prosessen med å tiltrekke seg turoperatører. Det er viktig for flyplassen og dens omliggende aktiviteter at de samarbeider med de utenlandske destinasjonene, siden den akkumulerte økonomiske kraften øker når to destinasjoner kontakter flyselskapene (www.shr.se). Det er i flyselskapenes interesse å se destinasjoner skaffe besøkende, ettersom resultatet kan være mer inntekt for flyselskapene. Oppgaven til reiselivsdestinasjonene er å finne måter hvor flyselskapene og destinasjonene kan jobbe sammen og vedlikeholde en konkurransedyktig industri.

2.5.5 Charterflyginger i Nord-Norge

I dag har Kirkenes i tillegg til ruteflyging også direkteflyginger fra Tyskland med utvekslingspassasjer til hurtigruten. Lakselv har ukentlige flyginger fra Spania, og Alta har charterfly til og fra Bulgaria. Tromsø, Evenes og Bodø har flere ukentlige charterfly til Syden om sommeren og flyginger til Kanariøyene om vinteren. Tromsø har i tillegg charterflyginger med utvekslingspassasjerer til Hurtigruten. Bardufoss har for tiden ingen faste charteropplegg, men vil i fremtiden kunne få økt aktivitet relatert opp mot den nye reiselivssatsingen som skjer i Indre Troms (Avinor, 2008).

I dag er det etablert direkte flyforbindelse en del av året fra Europa til Kirkenes, Tromsø og Bergen, men ønsket fra Hurtigruten er flere slike direkte flyforbindelser. Avinor kan være med på å legge rammebetingelsene til rette for opprettelse av nye langdistanseruter fra store byer i Europa til bl.a. Nord-Norge. Utenom chartersesongen som varer fra mai – september er flyforbindelsen fra Tyskland og England vanskelig og omstendelig, og det er mye ledig kapasitet i vintermånedene. En suksessfaktor for å lykkes med vintersatsingen ligger i enklere flylogistikk, med flere og kortere turer (Avinor, 2008).



Bilde: Bardufoss Lufthavn / Snowman International Airport

Kilde: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/nyheter/2011/bardufoss-lufthavn-blir-ny.html?id=635421>

2.6. Hypoteser

Med bakgrunn i den teoretiske gjennomgangen vi nå har fokusert på, har vi utviklet flere hypoteser, slik at vi enklere kan finne svar på vår problemstilling. Vi har utviklet 8 hypoteser, som er delt inn i tre ulike tema, og formulert slik:

Tema: Politisk villighet:

1. *Hvordan påvirker de nasjonale myndighetene reiselivsutviklingen i Målselv?*
2. *Hvordan påvirker Troms Fylkeskommune reiselivsutviklingen i Målselv?*
3. *Hvordan påvirker Målselv kommune reiselivsutviklingen i Målselv?*

Tema: Merke varebygging:

4. *Hva er Målselvs svakheter og styrker?*
5. *Hvordan kan merkevaren "Snowman International Airport" og "Snowman" bedre konkurranseevnen?*

Tema: Transport:

6. *Hvordan er transport tilgjengeligheten i Målselv i dag?*
7. *Hvilken posisjon har Bardufoss Lufthavn i dag for reiselivsdestinasjonen Målselv?*
8. *Hvordan er muligheten for å skape mer trafikk til Bardufoss Lufthavn?*

Kapittel 3. Metode

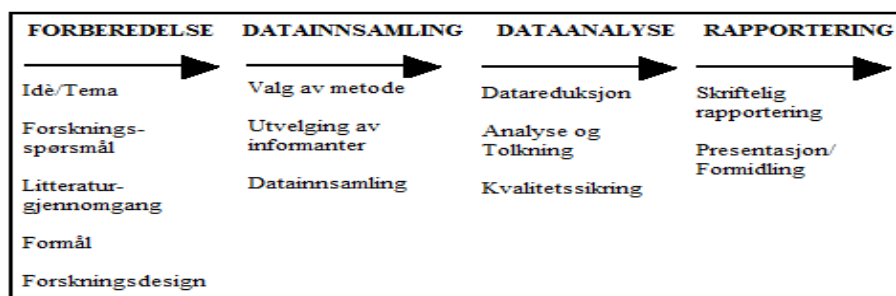
I metodekapittelet har vi tatt utgangspunkt i bøkene *Forskningsmetode* av Johannessen, Kristoffersen og Tufta (2004), og *Qualitative Research Methods* av Berg (2009). Vi skal først gi en kort presentasjon om hva en forskningsprosess er. Deretter vil vi redegjøre for den metoden som vi har valgt i vår oppgave, som samsvarer best til vår problemstilling. Vi vil også beskrive hvordan vi har foretatt datainnsamlingen, og gi en forklaring på hvordan intervjuprosessen har foregått.

3.1 Forskningsprosessen

I et forskningsdesign går forskningsprosessen vanligvis over fire faser (Modell 3.1). Forskning starter ofte med en eller annen virkelighet som man ønsker mer kunnskap om. Den forberedende fasen består i å ta stilling til undersøkelsens formål. Har man bestemt seg for et tema, kan man begynne å forme et forskningsspørsmål. Når forskningsspørsmålet er satt, begynner man å gjennomgå teori på fagområdet. Etter litteraturgjennomgangen vil man kunne ta stilling til hva formålet videre i oppgaven skal være. Til slutt i forberedelsesprosessen må man ta hensyn til hvilken forskningsdesign man ønsker å bruke (Johannessen m.fl. 2004). Vi vil igjen vise vår problemstilling, og den lyder som følgende:

”Hvordan kan reiselivsdestinasjonen Målselv bli mer konkurransedyktig?”

Etter at forskningsdesignet er satt, må man velge hvilken forskningsmetode man ønsker å bruke videre i oppgaven. Når det gjelder datainnsamling må forskeren avhengig av forskningsspørsmålet samle inn data som er mest relevant og pålitelig. Den data som er samlet inn må deretter analyseres og tolkes (Johannessen m.fl. 2004).



Modell: 3.1 Sammendrag av forskningsprosessen, Johannessen m.fl. (2004).

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares. Forskningsdesign er den strategien man velger for å innhente data eller informasjon. Når man skal velge metode er det viktig å skape en sammenheng mellom oppgavens problemstilling, teoretiske tilnærming, analyse og konklusjon (Johannessen m.fl. 2004). Innenfor forskningsdesign er det ofte tre forskjellige hovedtyper, kausalt, deskriptive og eksplorerende. For å få svar på vår problemstilling, har vi valgt et eksplorerende design.

3.3 Kvalitativ metode

Et skille som raskt dukker opp i den samfunnsvitenskapelige metodelæren, er skillet mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger. Når man velger metode, må det gjøres et valg om hvordan man skal samle inn data. De forskningsdesignene som oftest brukes innen de kvalitative tradisjonene er fenomenologi, etnografi, grounded theory og casesdesign. Den kvalitative tilnærmingen tar ofte for seg en mindre andel personer og gir en rik og dyp informasjon (Johannessen m.fl. 2004, Ringdal, 2007). Vi har valgt å ta for oss en kvalitativ metode, da det er denne tilnærmelsen som er best egnet til vår problemstilling, etter som vi ønsker å beskrive situasjonen i Målselv, og forstå hvorfor det er slik, samt å forstå hvordan situasjonen kan bli bedre. Vi ønsket å gjennomføre dette gjennom kvalitative dybdeintervjuer, som vi vil forklare nærmere i kapittel 3.6.1.

3.4 Casestudie

I den svenske metode litteraturen betegnes casestudier som fall studier, noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående. Caseundersøkelser kan kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljert data (Yin, 1994). Caseundersøkelser kan brukes i undersøkelser som er eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende (Johannessen m.fl 2004). Vi har valgt det som Yin (1994) kaller for enkelt-case design med flere analyseenheter, dette på bakgrunn av at vi har et enkelt hovedcaset som er Målselv, og flere analyseenheter som er de ulike aktørene, i ulike bransjer, som blir analysert under denne prosessen. Det er en forholdsvis utbredt oppfatning at case-studie egner seg best til å svare på spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, snarere

enn hvorfor. Prosesser og endringer over tid står sentralt. Slike data er av en type som ikke egner seg for telling eller måling.

3.4.1 Casedesign

Vi velger å bruke casedesign og en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Innenfor casestudier velger vi å bruke det Yin (1989) kaller et eksplorerende casedesign, som vi vil forklare nærmere i kapittel 3.4.2. Formålet med vår studie er å se på hvordan Målselv kan bli mer konkurransedyktig. Yin (1994) mener at fem komponenter er spesielt viktige ved gjennomføringen av caseundersøkelser: Det første er at casedesign egner seg for et “hvordan”-problemstillingsformulering som vi har i vår problemstilling. Det neste er de teoretiske antagelsene, og i følge Yin er det disse antagelser som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. Det tredje er analyseenhetene, som er å bestemme seg for hva caset skal være. Punkt fire er å relatere sammenhengen mellom data og antakelsene på en logisk måte. Det femte og siste trinnet er å opprette kriterier for å tolke funnene.

3.4.2 Eksplorerende design

Vårt forskningsdesign er et eksplorerende design. Dette kan vi bruke når vi står ovenfor et fenomen som vi ønsker å vite noe mer om, men uten at vi har klare ideer om hvordan dette kan analyseres. Eksplorerer betyr å utforske, og målet er å finne svar som kan støtte problemstillingen vi har valgt. Når man velger denne typen design må man ha en fleksibel fremgangsmåte. Årsaker til dette er at man samler inn data og opplysninger under hele prosessen. Man vil få mer innsikt i fenomenet, og enkelte ting vil bli klarere mens andre forhold kommer til å kreve mer analyse. Fremgangsmåten kan virke noe ustrukturert, men strukturen ligger i kontinuerlige læreprosesser gjennom datainnsamlingen. Datainnsamlingen krever at vi har definert populasjon og utvalg (Selnes, 1999).

Tabellen (Tabell 3.4) på neste side viser de ulike valgene innenfor forskningsprosessen, den skriften som er uthevet i blått er det som angår vår oppgave. Dette for å vise de ulike designene man kan benytte, og vise hvorfor casedesign passer vår oppgave best (Johannessen m.fl., 2004).

Undersøkelsens formål	Undersøkelsens problemstilling	Forskningsstrategi	Eksempler på data-innhentingsteknikker
BESKRIVE	<i>Hvilke hendelser, strukturer, holdninger etc fremkommer i dette fenomenet?</i>	<i>Grounded theory (empiribasert teori) Casedesign Etnografisk design Fenomenologi</i>	<i>Deltakende observasjon Dybdeintervjuer Dokumentanalyse Fokusgrupper</i>
FORKLARE	Hvilke x er årsak til y? Hvilke y er konsekvenser av x?	Longitudinale undersøkelser Eksperiment Kvasiekperiment	Survey gitt at du bruker kvasiekperiment Observasjon
FORSTÅ	<i>Hva er egentlig fenomen X? Hvilke hendelser, holdninger, regler osv former dette fenomenet? Hvordan samhandler disse kreftene som et resultat av fenomenet?</i>	<i>Casedesign Grounded theory (empiribasert teori) Etnografisk design Fenomenologi</i>	<i>Deltakende observasjon Dybdeintervjuer Dokumentanalyse Fokusgrupper</i>
FORUTSI	Hva vil skje som et resultat av dette fenomenet? Hvem vil bli påvirket? På hvilke måter?	Eksperiment Kvasiekperiment Tidsserier	Survey med stort utvalg Innholdsanalyse (intervju eller dokument)
EVALUERE	Har tiltak X oppnådd det målet som ble satt?	Casedesign Eksperiment Kvasiekperiment Panelundersøkelser	Survey Dybdeintervju Observasjon
GI GRUNNLAG FOR BESLUTNINGER	<i>Hvilke styrker har vår avdeling? Hva er våre svakheter? Hvilke muligheter har vi? Hva er våre begrensninger?</i>	<i>Casedesign Tverrsnittundersøkelse</i>	Survey Dybdeintervju Dokumentanalyse
ENDRE	Hva er problemet i avdeling X? Hvordan kan vi løse dette problemet?	Aksjonsforskning	Survey Dybdeintervju Observasjon
UTVIKLE NYTT PERSPEKTIV/ TEORI (EKPLORATIVT)	<i>Hva skjer i denne avdelingen? Hva er de rådende mønstre eller kategorier i de ansattes meningsstrukturer? Hvordan er disse mønstrene relatert til hverandre?</i>	<i>Casedesign Grounded theory (empiribasert teori) Etnografisk design Fenomenologi</i>	<i>Deltakende observasjon Dybdeintervju Ekspertintervju</i>
UTFORME KONKRETE UTOPIER	<i>Hva er dagens situasjon i avdeling X? Hva er optimal situasjon? Hvordan kan vi oppnå ønsket situasjon innenfor de rammebetingelsene vi har?</i>	<i>Casedesign</i>	Dokumentanalyse Dybdeintervju Survey

Tabell: 3.4 Oversikt over de ulike valgene innenfor forskningsprosessen, Johannessen m.fl (2004: 88-89).

3.5 Utvalgsstrategi

Undersøkelsens forskningsspørsmål, formål og avgrensninger i undersøkelsen vil gi føringer for hvem som er vår målgruppe. Vår målgruppe er dermed aktører i Målselv kommune som har et interesse for reiselivsutviklingen på destinasjonen. I vår kvalitative forskning velger vi i hovedsak å undersøke stedlige case, her Målselv, men ønsker å undersøke casene med kvalitative prosesser gjennom mennesker, som har arbeidet og/eller hatt erfaringer med utviklingen på destinasjonen (Mehmetoglu, 2004).

I samsvar med Punch (1998), benytter vi en strategisk utvelging av informanter, dette fordi vi allerede har bestemt hvilken målgruppe vår forskning skal rette seg mot (Johannessen m.fl., 2004), vi benytter oss ikke av sannsynlighetsutvelgelse, men formålsutvelgelse (Punch, 1998., Creswell, 1998). Etter en strategisk utvelgelse av informantene, velger vi å bruke det Miles og Huberman (1994) kaller for kombinert utvelging, ved at vi bruke flere forskjellige utvelgingskriterier. Vi har valgt teoribasert utvelgelse i første omgang, hvor utvelgelsen bestemmes av teorien som utvikles i forskningen, dette fordi vi vil finne caser som vil gi informasjon som kan bidra til å styrke den utviklede teorien. Vi tar også for oss kriterieutvalg, ved at utvalget er noen felles kriterier, dvs. de er i samme målgruppe. (Mehmetoglu, 2004). Disse tre utvelgelsesstrategiene går innunder det som kalles “på forhånd teoribestemte tilfeller” (Johannessen m.fl., 2004).

3.5.1 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall personer eller informanter. Innen kvalitative intervjuer er det i praksis ingen begrensning på antall intervjuer, men mange forskere hevder at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke får noen ny informasjon. Hvis man har begrenset tid til rådighet, som er tilfellet med vår student oppgave, så må man kanskje begrense seg til 5-10 intervjuer (Johannessen m.fl. 2004). Vi har intervjuet syv ulike informanter og i tabellen på neste side viser vi vårt utvalg (Tabell 3.5.2).

Intervjuobjekt	Arbeidsplass/Bedrift	Stilling
Hans-Tore Nilsen	Innovasjon Norge Troms	Avdelingsleder
Rune Eliassen	Troms Fylkeskommune	Rådgiver i plan- og næringsetaten
Eva Ingebrigtsen Husby	Målselv Kommune	Næringskonsulent
Jan Hassel	Investinor AS	Investeringsdirektør
Iver Holter-Andersen	Avinor	Airline Relation Manager
Even Hegbom	Målselv Utvikling AS	Tidl. Direktør
Morten Torp	Visit Snowman	Dagligleder

Tabell 3.5.2 Informanter i oppgaven

3.6 Datainnsamlingsmetode

Casestudier har i utgangspunktet ingen egne regler for hvordan datainnsamlingen eller dataanalysen skal skje, dvs. at den kvalitative analyseteknikken brukes etter eget ønske, så lenge den hjelper forskeren med å forklare en problemstilling bedre. Likevel er det foreslått et utgangspunkt for hvordan en kan foreta dataanalyse i casestudier, og dette er intervju, observasjon, dokumentdata, og visuelle data (Mehmetoglu, 2004). Vi har samlet inn data fra både dokumenter og intervjuer.

3.6.1 Kvalitative intervjuer

Steinar Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. Kvale legger vekt på at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av fenomenene som beskrives. Vi valgte å benytte kvalitative dybdeintervjuer, der vi intervjuet en person av gangen. De kvalitative dybdeintervjuene var semi- strukturerte. Med bakgrunn i forskningsspørsmålene utarbeidet vi en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, mens spørsmålene, temaene og rekkefølgen kunne variere (se vedlegg 3). Vi valgte denne typen intervjuguide, for å få en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Intervjuene ble gjort både over telefon og gjennom personlig samtale, hvor alt ble

tatt opp på en digital diktafon, i tillegg til egne notater, dette gjorde vi for å sikre tale-dokumentasjonen. Fordelen med samtalepregede intervjuer er at man har bedre kontroll over situasjonen. Dette gir mulighet for å stille oppfølgings spørsmål, der intervjuobjektet har selv anledning til å stille spørsmål, og komme med supplerende informasjon (Johannessen m.fl., 2004).

3.6.2 Dokumentdata

I tillegg til dybdeintervjuer har vi også brukt dokumentdata som innsamlingsmetode. Dokumenter kan generere en stor mengde nyttig data for forskningen. Dokumentmetoden vil tilsi at vi må samle data og informasjon ved å studere dokumenter som er relative for vår problemstilling (Memethoglu, 2004). Vi har benyttet oss offentlige dokumenter, fra blant annet Avinor, og Den Norske Regjering.

Kapittel 4. Analyse

I dette kapitlet ønsker vi å gjøre rede for hvordan analysen har foregått. Vi kommer til å presentere fremgangsmåten, og analysere den informasjon vi har innhentet. Til slutt vil vi diskutere reliabiliteten, validiteten og overførbarheten av de resultater som fremkommer i undersøkelsen.

4.1 Analyse av intervjuene

Dataanalyse er å bearbeide innsamlet informasjon i system. Stake (1995) mener at det finnes fire faser i en casestudie- analyse: kategorisering, fortolkning, mønsteridentifisering og naturalistisk generalisering. Etter å ha samlet inn tilstrekkelig informasjon gjorde vi en seleksjon av hvilke data som skulle brukes og presenteres. Vi har valgt å kode intervjuene i ulike kategorier, etter hvilken hypotese de berører. Deretter strukturerte vi dataene inn i et analyseskjema. Begrunnelsen for dette valget er at vi vil kategorisere de ulike motivene, og hva respondentene tenker om de ulike temaene, som er knyttet til merkevarebygging, politisk villighet og tilgjengeligheten i reiselivsdestinasjonen Målselv. I analyseskjemaet så vi etter mønster i svarene fra våre respondenter. Antall respondenter er totalt syv, fra ulike bransjer som har interesse for reiselivet i Målselv, som alle har bidratt til å danne grunnlag for interessante funn til problemstillingen (Johannessen m.fl.2004).

4.2 Analyse av case studier

I følge Yin (1994), som vi beskrev i kapittel 3.4.1, er analyse av data den fjerde fasen i de fem komponentene for gjennomføringen av caseundersøkelser. Yin opererer med to utgangspunkt for analysestrategier, den første er analyse med utgangspunkt i teoretiske antagelser, og den andre er å analysere med utgangspunkt i casebeskrivelse. Analyse basert på teoretiske antagelser betyr at vi følger de teoretiske antagelsene vi hadde i starten av prosjektet, og lar disse styre analyseprosessen. Siden vår definerte problemstilling inneholder et "hvordan", letter dette vårt analysearbeid. Når utgangspunktet er en casebeskrivelse, vil formålet være å komme opp med en beskrivelse av en person, gruppe, organisasjon, hendelse, prosess eller liknende. Vi har valgt å benytte begge analysestrategiene, ettersom vi skal koble eksisterende teori opp mot den faktiske situasjonen i Målselv, samt utarbeide en casebeskrivelse (Johannessen m.fl., 2004). Ut i fra analyseskjemaene (se vedlegg 4) har vi valgt å presentere funnene etter hvilken hypotese de berører.

4.3 Hvordan påvirker de nasjonale myndighetene reiselivsutviklingen i Målselv?

Respondentene er i stor grad enig om at signalene fra de norske myndighetene er positive i forhold til reiselivsutviklingen i Nord-Norge. Det kommer frem at de ikke vet om Regjeringen gjør noe spesielt målrettet mot Målselv eller Troms-regionen, men at de støtter reiselivsutviklingen i Nord-Norge. En av respondentene forteller at regjeringen har hatt et særskilt fokus på reiselivssatsning, for å etablere et Nordnorsk reiselivsselskap, som et felles markedsføringsselskap. De har gått inn med penger for ulike store bedriftsprosjekt i Nord-Norge i samarbeid med Innovasjon Norge.

En annen av respondentene kan også fortelle at samarbeidet mellom Innovasjon Norge og aktørene i Målselv har blitt bedre de siste årene. Men en annen respondent sier at han er skuffet over Innovasjon Norge sentralt, fordi de ikke har tatt tak i utfordringene med vinterturisme og muligheten til å bruke "snømannen" som symbolikk. Regjeringen har gitt 255 millioner til å markedsføre hele Norge til internasjonale markeder, og at 50 millioner av disse ble distribuert til markedsføringen av Nord-Norge. Respondent 3 kan fortelle at for å få utløst de midlene så må det finnes matchingsmidler på stedet eller i regionen som skal markedsføres. Det vil si at hvis ikke aktørene har matchingsmidler så får man ikke ut de millionene. Videre presiserer respondenten at: *"Reiselivsnæringen er ikke den næringen det er størst inntjening på. Men de har jo vist en villighet, men hvor reelt dette er med den type satsning, det er jeg faktisk litt usikker på, for det skal mye til at man klarer å matche de millionene"*. En annen av respondentene hevder at markedsføringsmidlene reiselivet får er for lite, og presiserer: *"Da må man få fingeren ut å akseptere at det koster noen kroner, og 255 millioner er jo ingenting. I mitt skjønn så må man opp i milliardbeløp over flere år, å ha en kontinuitet på det"*.

Det kommer også frem i analysen fra en av respondentene at Målselv behøver fullt fokus fra myndighetens side for å skaffe turister, og at myndighetene må bruke penger på det, gjennom blant annet å få i stand en brukervennlig flyplass. Det kommer også frem at myndighetene i mye større grad burde vært i bildet med et "charterfond". En av respondentene sier også at *"det å få hjelp fra myndighetene til å skaffe kunder inn hit i landet, det er i mitt syn helt alfa omega"*.

4.4 Hvordan påvirker Troms Fylkeskommune reiselivsutviklingen i Målselv?

Respondentene er i stor grad enig om at det jobbes for en generell regional utvikling. De har samlet destinasjonsselskapene, og kaller dette nå Nordnorsk Reiseliv AS. Det kom frem i analysen at Midt-Troms, og der i blant Målselv, har nå ikke et destinasjonsselskap, noe som gjør det vanskelig å utvikle reiselivstilbudene i Midt-Troms. Men vi ble opplyst fra en av våre respondenter at dette var noe de jobbet med, og respondenten sa at de: *“ønsket å fylle dette vakuemet som ble en faktor etter at Troms reiseliv gikk under Nordnorsk Reiseliv”*.

En annen respondent motsa dette og mente følgende: *“ I 2009 ble det gjennomført et utredningsprosjekt som omhandler destinasjonsselskapene, og destinasjonsutvikling. Vi etablerte Nordnorsk Reiseliv da vi så at store deler av fylket sto uten destinasjonsselskap. Da har Troms Fylkeskommune gått inn med penger for å støtte opp om de destinasjonsselskap som eksisterer for å få de til å samarbeide. Blant de store prosjektene, så har vi nedlagt tid i en søknad til Arena Styret, om et Arena program for reiseliv, som omhandler reiselivet i Troms, der hvor også Målselv er inkludert”*.

Noen av respondentene mener de ser en vilje til å utvikle Nord-Norge blant de forskjellige aktørene, og at de har blitt bedre til å samarbeide, mens andre respondenter mener at aktørene må samarbeide mer, og slutte å se på hverandre som konkurrenter. Det har også vært ulik grad i hvordan kommunene har tatt tak i utviklingen av Nordnorsk Reiseliv AS. Men som en av våre respondenter har sagt: *“har samtlige kommuner hatt som mål at reiselivet er noe å satse på, som på ett sett er naturlig fordi at reiselivsnæringen er stedsavhengig”*.

4.5 Hvordan påvirker Målselv kommune reiselivsutviklingen i Målselv?

Flere av respondentene har erfart at kommunen er meget villig til å stille opp, og at de er positive til å få i gang utviklingen av reiselivet. Mange av småkommunene i Troms har lite ressurser, men bidrar fortsatt med så mye de kan. Ordføreren og de politiske topplederne samlet seg raskt rundt utviklingen av reiselivet i Målselv. En av respondentene sier at kommunen har: *” vært så tydelige på at her er det vilje, vi skal strekke oss langt, vi skal regulere fort osv..... Dette var den politiske viljen i fra Målselv kommune, og det er en kraftig instans”*.

Det foreligger også en enighet om at ”snømannen” som symbolikk i kommunen skal være en attraksjon for å dra folk til Målselv og Målselv Fjellandsby. Men Målselv kommune var blant

mange andre små kommuner i Troms som var truet av forsvarsnedlegging for et par år siden. Kommunene kom derfor inn i en dårlig økonomi, som medførte at reiselivet ble nedprioritert. En respondent svarer: *”Kommunen har ikke jobbet mot et målrettet system for reiselivet og virkning i det de har gjort har ikke vært like bra som forventet. Det er ikke et godt samarbeid mellom de ulike kommunene, organisasjonene og bedriftene”*. En annen respondent svarer: *”I Norge, er det veldig mange småplasser, små aktører og veldig ofte idealister, og det er problemet i hele reiselivs Norge”*.

4.6 Hva er Målselvs Styrker og svakheter?

Det som alle respondentene er enige om som Målselv største styrker i forhold til konkurrerende destinasjoner er nærheten til fjell og kysten. En av respondentene sa: *”med de dype daler og høye fjell, flotte fjordene og så videre.... Sånne forhold kan finnene bare drømme om... så da mente vi at her i Nord-Norge, og spesielt her i Målselv, med Målselv sin flyplass, måtte vi virkelig kunne lykkes”*. En annen respondent fortalte at: *”det er jo nærheten til kyst og fjell som er fordeler vi har i Norge. I tillegg så ligger vi geografisk sett 60 mil nord for polarsirkelen”*, og dermed at Målselv hadde bedre klimatiske forutsetninger for å drive med vinterturisme enn Nord-Finland.

En respondent hevdet også at en av styrkene til Målselv var at de hadde et internasjonalt potensiale. Beliggenheten til flyplassen var også en styrke de så på som vesentlig for Målselv. *”Det er ingen vinterdestinasjoner i landet som ligger nærere de store markedene enn det Målselv gjør, selv om det er langt oppi Nord-Norge ... og nærheten til Nordens Paris, altså Tromsø”*, ble uttrykt av en av respondentene, samtidig som han supplerte med: *”flyplassen, beliggenheten med den tilgjengeligheten det innebærer, med to og en halv time fra London, to timer og ett kvarter fra Amsterdam for eksempel, perfekt! Helt perfekt”*. Det kom også frem at E6 var viktig for destinasjonen, som da gjorde at Målselv blir et viktig kommunikasjonsknutepunkt.

I dag er lite utenlandske turister i Målselv ifølge respondent 6 som kunne fortelle at: *”Det er i Norge nesten ingen turister i det hele tatt. Det innebærer en stor mulighet. Det at det nesten ikke er noen turister her, det er knall bra, for da kan det bare bli bedre”*. Målselv er lite kjent utenfor Troms, det er til tider dårlig organisert, og merkevaren til Nord-Finland på vinterstid er mye sterkere enn Målselv sin ”Snowman”.

Det kommer også frem at det er en mangel på sengeplasser, en respondent sier: *”Vi har bare 350 kommersielle senger, og de sengene er etablert i leilighetsstrukturer. Hvor vi for eksempel har 6 senger i en leilighet, men det betyr i praksis at de er litt ineffektive, for hvis du skal gjøre 6 senger effektive, så må det jo bo et menneske i hver enkelt seng, og det å få ukjente til å dele en sånn leilighet, det er det ikke sjans for. Så det er ganske ineffektivt Det som er helt avgjørende nå, fort som fy, det er flere senger”*.

En annen respondent svarte: *”Vi greier da ikke å huse en brøkdel av de som kommer med charter osv. Vi har bare i Målselv 350 senger til utleie, men nå skal de bygge 60 leiligheter til, og det vil jo øke med ca 120 senger til, så da vil det jo hjelpe til. Jeg tror at vi om 4,5,6 år har et sted mellom 5-7000 senger. Det tror jeg på, det er planen. Det finnes så mye kunder borte i Finland”*.

En av respondentene mener at Målselv ligger midt ute i villamarken, og at det er ikke lett å drive med alpinturisme, ettersom det er andre land som har bedre kvalitet på sine skiløyper. En av respondentene hevdet at finsk Lappland var den største konkurrenten, og *”I Norge vil jeg si Alta og Kirkenes, som også er bra på vinteraktiviteter i samme målestokk”*. Flere av respondentene fremhever også at en svakhet er at lokalmarkedet ikke er stort nok.

4.7 Hvordan kan merkevaren ”Snowman International Airport” og ”Snowman” bedre konkurranseevnen?

Merkevaren ”Snowman”, og ”Snowman International Airport” har virket positivt ut mot utlandet som en del av markedsføringen, og det har blitt vekket en interesse for merkevaren. En respondent sier at merkevaren snowman allerede har blitt mottatt positivt i utlandet, og forteller videre: *“Nå i forrige helg så var de på en konferanse i Storbritannia, fordi de vant en markedsføringspris. Som ga litt bluss for dem og for andre. Så lokalt sett så har prisen gitt litt blest der også”*.

En annen respondent svarer: *”Det er fantastisk at de har klart å gi lufthavnen et navn som lokalbefolkningen ikke klarer å uttale selv.... Men jeg tror navnet har noe for seg, jeg tenker snowman, og at snømannen kan være en spennende ting. Også kan det uttales på engelsk. Det at de da klarer å knytte stedsnavn, som da vil være flyplassen, til produktet som er skibakken og ski- anlegget, er en god markedsførings tanke. Snowman International Airport skal kun brukes mot det internasjonale markedet og hvis man tar på seg de brillene så tror jeg man kan se at dette kan ha noe for seg”*.

En annen svarer med: *”Vanligvis så er det veldig liten fantasi og kreativitet i sånne miljøer, så alt som gjøres som er litt annerledes blir lagt merke til”*. Merkevaren ”snowman” skal konkurrere med steder som finsk lappland, og en respondent hevder: *”Kundene har ikke peiling på hvilket land de er i. Da burde det ikke være så vanskelig å få kunder til oss. En annen ting er at om vi skal gå ut og hente nye kunder, må du lære de opp og få de til å forstå dette med kulde og hva dette egentlig innebærer”*. Respondenten fortalte videre at det å oppsøke produsjefene til ulike turoperatører, for å få dem til å selge Norge istedenfor Finland kunne være positivt, og sa at: *“det ser vi allerede nå, når vi har vært på besøk til ganske mange... for det finske produktet er egentlig ganske dårlig, den finske julenissen, er en kommersiell, og miljøfiendtlig nisse. Det er en del av distributørene som mener det samme”*.

Men det er respondenter som mener at det å konkurrere med finsk lappland ikke er realistisk, dette sies følgende: *”De har ikke samme målgruppe. Men det de kan gjøre er å gå inn for et nytt segment, med bedre betalende kunder. Men å konkurrere med ”Santa Claus” i Rovinola, er ikke realistisk”*.

Det er også noen som mener at ”snowman” prosjektet har opplevd mye blest, og det er en respondent som mener: *”ok, what’s in it? Altså, hva er produktet, det nytter ikke bare å komme og stille opp i en snømanddrakt hvis det ikke ligger noe mer bak det. Og det har jo vært litt kritikk mot snowman prosjektet, at det har vært hauset ganske mye opp, og så har det ikke vært så mye konkrete produkter på destinasjonen”*.

I henhold til merkevaren sier respondent 6: *”Men nå er i vi over i en ny fase, nå er det snakk om merkevarebygging for eksempel, ha en felles merkevarestrategi for eksempel, når man har sånne prosjekter så blir veien litt til mens man går. For eksempel merkevarebyggingen... etter boka skal man lage en merkevarestrategi, men det er ting som skjer hele tiden i et slikt nytt prosjekt, og da må man forandre seg hele veien. Inntil disse brikkene er på plass, så er det etter mitt syn, ikke viktig med en klar merkevarestrategi, for man har forskjellige behov hele veien. Men nå da vi er i drift, prøver vi å få et godt lag, et godt team, og bygge god bedriftskultur.”*

4.8 Hvordan er transport tilgjengeligheten i Målselv i dag?

I analysen kommer det frem at respondentene er fornøyde med å ha flyruter til Oslo daglig, og at det er satt opp flybuss fra Bardufoss Lufthavn til hver avgang og ankomst. Respondentene mente også at transporttilbudet for gruppereisende og potensielle charterflyvninger er positivt,

hvor de har tilgjengelige busser. Men en av respondentene sier: ”*Det har ikke vært noe særlig med charterfly der enda, så dette er jo fortsatt litt i forsøksstadiet*”. En av respondentene forteller også de har lite tro på individuell turisme, og det er liten trafikk ut fra flyplassen, man må da basere seg på egen bil eller leiebil. Foruten flytrafikken så er respondentene enige om at transporttilbudet ikke er tilfredsstillende. For eksempel kunne en respondent fortelle at det kun går rutetrafikk til og fra andre destinasjoner en gang på formiddagen og en på ettermiddagen, og en annen respondent kan fortelle at rutetrafikken ofte går i feil retning i forhold til turistenes ønsker.

En av respondentene forteller også at han mener at det er uheldig at det er Norwegian som opererer fra flyplassen, da turisten er nødt til å hente bagasjen sin på Gardermoen, mens SAS ville tatt den hele veien. En annen respondent sier at det var noe bitterhet at Norwegian fikk ruten, da det tradisjonelt sett hadde vært SAS som fløy ruten mellom Bardufoss og Oslo. Allikevel hevder en annen respondent at Norwegian har vært like flinke som SAS til å skape trafikk inn til Norge.

4.9 Hvilken posisjon har Bardufoss Lufthavn i dag for reiselivsdestinasjonen Målselv?

Det foreligger noe uenighet blant ulike respondenter om hvorvidt Bardufoss Lufthavn er viktig for regionen. Vi blir fortalt at flyplassen eies og drives av forsvaret, men at det er Avinor som driver den sivile delen av lufthavnen, samt tårnet.

Noen hevder flyplassen er særdeles viktig for Midt-Troms regionen, og sier: ”*På andre destinasjoner er det opptil fire timers avstand fra flyplassen til destinasjonen, så det at Målselv Fjellandsby ligger så nærme flyplassen er et ‘selling point’ i seg selv. Så den er klart veldig viktig, men det betyr ikke at det er helt avgjørende, for vi kan godt sende noen til Tromsø også. De nærliggende flyplassene ligger ikke mer enn en time og tre kvarter unna*”.

En annen respondent svarer med: ”*Bardufoss flyplass er jo helt sentral for utviklingen av masse turisme. Så den er jo et knutepunkt, og veldig viktig! Den er jo en av våre fyrtårn i Målselv kommune*”.

Men ettersom det er et lite fylke, så mener en av respondentene: ”*... Sånn totalt sett er ikke Bardufoss per i dag så kjempe viktig. Vi hadde klart oss med færre flyplasser, for det er flere flyplasser som har større volum enn det Bardufoss har, avstandene er ikke så store*”.

4.10 Hvordan er muligheten for å skape mer trafikk til Bardufoss Lufthavn?

I intervjuet ble vi fortalt at Avinor er positivt innstilt på å videreutvikle flyplassen, og at det i dag ikke er noen flaskehals som hindrer trafikken til og fra flyplassen. De forteller at rullebaneanlegget er stort nok, og vi får vite at det er bygget pass- og tollsone på flyplassen. Men en av respondentene kan fortelle at på flyplassen er de dårlige på håndtering av bagasje, og dette på grunn av dårlig kapasitet i selve bygningen.

Respondentene ser ikke for seg at det er marked for å opprette flere flyruter fra lufthavnen i dag, da hjemme markedet er for lite. De ser ikke for seg at det er et marked for å opprette en rute med et lavprisselskap.

Men en respondent sier at: *”Tromsø er en time og tretti minutter unna. Narvik eller Evenes eller Harstad er en time og tretti minutter unna. Sortland to timer unna. Det er jo mennesker i området her, det bor faktisk innenfor en to og en halv times bilkjøring 270 000 mennesker. Det er noen mennesker å ta av. De er viktige for å få inn et minimum av inntekter”*. En av respondentene sier også at det er uheldig å bare ha en aktør på Bardufoss Lufthavn.

Måselv sin respondent kunne fortelle av ordføreren jobber mot både Avinor og Forsvaret for å skape mer trafikk. Avinor sin respondent kan fortelle at de i dag jobber aktivt med å utarbeide et charterfond for Nord-Norge. Det er stor enighet blant respondentene om at et slikt fond vil hjelpe til for å skaffe mer trafikk til regionen. Avinor sin respondent fortalte videre at det som er vanskelig i prosessen med å utvikle et charterfond er med tanke på konkurransereglene i forhold til statlige midler og private virksomheter. En annen respondent kunne fortelle at: *”det er egentlig ikke flyselskapene som er så avgjørende sådan, det er mer tuoperatørene som er avgjørende. For.... flyselskapene er det egentlig litt likegyldige til hvor de flyr hen, for de får betalt det er tuoperatørene som er kamparenaen her”*.

4.11 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Innenfor forskning bruker Guba og Lincoln (1985, 1989) begrepene reliabilitet, validitet, og overførbarhet som kriterier for kvalitet. Og de følgende begrepene skal vi nå diskutere.

4.11.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om påliteligheten i oppgaven, og knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som skal brukes, måten de skal samles inn på, og hvordan de skal bearbeides. Vi har samlet inn data fra informanter som alle har interesser for reiselivsutviklingen i Målselv. Dataene er innhentet gjennom dybdeintervjuer, og strukturert på en oversiktlig og håndterlig måte. Vi mener derfor at den data vi har samlet inn er av stor reliabilitet. Johannessen m.fl (2004) skriver at forskeren kan styrke påliteligheten i form av casebeskrivelse, dette har vi gjort gjennom en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

4.11.2 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studien, og representerer virkeligheten på en riktig måte (Guba og Lincoln, 1985). Våre funn er representative for oppgavens formål, da vi har analysert og pratet med aktører som har interesse i reiselivsutviklingen i Målselv på flere ulike nivåer. Det som kan være negativt er at vi ikke har fått kontakt med aktører på markedssiden, altså de som potensielt kan benytte seg av reiselivsproduktene til Målselv (Johannessen m.fl., 2004). Så våre funn er valide for tilbudssiden av reiselivsproduktet, men er mindre valide for markedssiden.

4.11.3 Overførbarhet

Forskning er å ta kodete opplysninger ut av helheten de inngår i, for så å bygge opp en ny og forskerkonstruert helhet som gir et forenklet, men prinsipielt bilde av den opprinnelige virkeligheten. Ved kvalitative undersøkelser snakker vi om overføring, og en undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannessen m.fl., 2004). Reiselivsdestinasjonen Målselv har unike ressurser og er i en spesiell situasjon der de har mottatt investeringer fra både offentlige og private aktører. Oppgavens funn er relatert spesifikt mot reiselivsdestinasjonen Målselv, og derfor har overførbarheten til andre studieobjekter liten validitet.

Kapittel 5. Tolkning

I dette kapitlet vil vi tolke funnene fra analysen i lys av den teoretiske forankringen fra teorikapitlet. Vi har først valgt å tolke funnene i henhold til de tre komponentene hypotesene berører i den konseptuelle modellen for destinasjoners konkurranseevne (Ritchie og Crouch, 2003), før vi til slutt tolker funnene i sin helhet opp mot Porter (1980) sine teorier om konkurranseevne. Vi velger i dette kapitlet også å gi anbefalinger samtidig som tolkningen.

5.1 Merkevarerbygging

I dette kapitlet vil vi tolke funnene vi belyste i analysekapitlet opp mot teorien. Deretter vil vi svare på hypotesene vi hadde innenfor temaet merkevarerbygging.

Som nevnt i teorikapitlet er merkevarens styrke målt i dens kjennskap, kunnskap, preferanser og differensiering, og for å kommunisere merkevaren effektivt, må den være signalskapende. Noe som kom frem under intervjuene var at i destinasjonsutviklingsmiljøer, blir alt som gjøres litt annerledes lagt merke til. Snowman prosjektet har oppnådd mye blest, og mottok også en markedsføringspris for sitt arbeid. Arbeidet med merkevaren "Snowman" har oppnådd en form for kjennskap med sitt markedsføringsnavn "Snowman International Airport" og "Snowman Resort".

Som Rune Eliassen sa er det positivt at de har klart å knytte navnet "Snowman International Airport" til "Snowman Resort", og at dette er en god markedsføringstanke da navnet "Snowman International Airport" skal brukes mot det internasjonale markedet.

"Snowman" har også differensiert seg fra andre aktører i Norden ved å skape et helhetlig image rundt "snømannen" mot det internasjonale markedet. Men det vi synes er forvirrende er at de bruker ulike navn om det samme produktet, de bruker blant annet Snowmanland, Snowman Park, Snowman Resort, Måselv Fjellandsby, Blånisselandet, Polar Zoo og Bygda. Dette kan virke forvirrende mot enhver turist som ikke kjenner til produktet, enten de er utenlandske eller er fra Norge.

I teorien tilsies det at virkningen, eller effekten av et merke bør være å skape et distinkt inntrykk og en bestemt posisjon i kundenes hukommelse. Dette må gjøres ved at brukeren eller kjøperen oppfatter merket som relevant eller unikt i forhold til sine behov. Avinor har prøvd å skape litt blest rundt navnet "Snowman", blant annet ved å kle seg opp i en snømanddrakt på en konferanse i Kuala Lumpur. Men det foreligger en uenighet blant de

ulike aktørene tilknyttet Målselv, i henhold til hvorvidt dette har lyktes. Iver Holter-Andersen fra Avinor sier videre *“Jo, de syns det er gøy, men så er det selvfølgelig noen som sier at: ok, what’s in it? Altså, hva er produktet, det nytter ikke bare å komme og stille opp i en snømanndrakt hvis det ikke ligger noe mer bak det”*. Dette kan virkelig være en stor svakhet for reiselivsdestinasjonen Målselv, for om det er flere som tenker som Iver Holter-Andersen, har ikke Målselv vært gode på å formidle hva de kan tilby på destinasjonen. Men som Iver Holter-Andersen påpeker er prosjektet tidlig i sin livssyklus, og Målselv har fortsatt en lang vei å gå, og som med alle andre produkt må de starte en plass.

Vi forteller videre i teorien at det er et kjent problem for mindre destinasjoner å utkonkurrere større destinasjonsselskaper, mye grunnet mangel på ressurser, men løsning på dette kan være å utnytte internett til å nå ut til markedet. ”Snowmans” produkter og tjenester har muligens ikke vært kommunisert godt nok ut til markedet, og de ulike elementene i produktet er ikke like godt kjent. Målselv retter seg også mer mot det internasjonale markedet via turoperatører, og ikke spesielt mot nasjonale kunder. Når man som utenlandsk reisende skal undersøke hjemmesidene til Målselv Fjellandsby, er det under de engelske sidene ingen informasjon om aktiviteter og opplevelser som finnes på stedet.

Under intervjuet med Even Hegbom fikk vi forklart litt mer om hva de faktisk kunne tilby de utenlandske turistene: *“Sånn som før jul så er det juletema, julenisse, bygge sin egen snømann og sånt... og litt senere på året mot februar er det nordlyset.. Når de kommer så har de en del inkludert, for eksempel at vi sender de ut til en samisk middag, hvor du da har en same som forteller historier, hvordan det er å være same, og de spiser samisk mat. Det er en del av pakka. En tre dagers tur fra London vil koste ca. 7000 kroner. Da er aktiviteter inkludert, og halvpensjon. Det første som skjer er at de hentes på flyplassen, så geleider vi de ut i et eget avlukke, og kler de opp med vinterklær. Der blir de hentet med reinsdyr, eventuelt buss, snøscooter osv. alt etter hva de betaler for. Det er det som er opplevelsen for dem. Utlendinger har et romantisk forhold til det vi syns er dritt... Snø, kulde osv. Dette er noe av det beste de har vært med på i sitt liv”*.

Et slikt tilbud med transport, overnatting, og opplevelser i en samlet ”Snømannpakke”, kan sees på som en form for differensiering, når man ser på andre norske vintersportsdestinasjoner. De har et godt produkt, i et naturlig vakkert område, samt de får oppleve samisk eller norsk kultur. Dette kan absolutt ses på som et konkurransefortrinn, men kun om de klarer å kommunisere dette til sitt segment.

Når det kommer til lanseringen av globale merkenavn kreves det en sterk objektivitet, støtte fra myndigheter samt kontinuerlig investering i merkevaren. For å få merkevaren til å bli suksessfull kreves det forpliktelse, samarbeid og en effektiv synergi mellom kommunikasjonsaktørene i Målselv og ut til det globale mediet. Reiselivet i Nord-Norge har mottatt 50 millioner i støtte fra regjeringen til sitt arbeid i markedsføringen av Nord-Norge, men de har gjort det slik at om man skal bruke disse midlene må man ha matchingsmidler. Dette er noe reiselivsnæringen mangler, så respondentene setter et spørsmålstegn i forhold til hvor villig regjeringen er til å støtte utviklingen av reiselivsnæringen i Norge.

Målselv sin største konkurrent er Rovinola, i finsk Lappland, hvor det er ”Santa Claus” som regjerer, og hvor ”Snowman Resort” har som mål å ta markedsandeler fra. Merkevaren ”Santa Claus”, har eksistert over lengre tid og er godt etablert i reiselivet. Enkelte hevder det vil være urealistisk å konkurrere mot merkevaren ”Santa Claus”, mens andre har stor tro på at det å kunne ta markedsandeler vil være realistisk. ”Snowman Resort” og ”Santa Claus” ligger på relativt lik breddegrad, men ”Snowman Resort” ligger lenger nord i forhold til polar sirkelen, og har dermed en naturlig lenger vintersesong. Målselv har de komparative fortrinnene som er nødvendig for å kunne lykkes som en vinterdestinasjon, og muligens et bedre tilbud i form av natur, enn hva finsk Lappland har. Men merkevaren ”Santa Claus” er godt integrert i reiselivet, og det vil kreve en større innsats ut mot markedet fra Målselv, for å kunne nå de markedsandelene som er ønsket. I teorikapitlet skrev vi at effektiv posisjonering kan være en kilde til konkurransefortrinn for organisasjoner i en industri som består av relativt like alternativer. I de fleste turistmarkeder, spesielt de som er dominert av chartertrafikk og pakkeløsninger, er det stor konkurranse mellom destinasjonene. Even Hegbom mener at om de klarer å ta en del av den markedsandelen som finsk Lappland har, vil de tiltrekke seg turister som ønsker å benytte seg av de produkter Målselv kan tilby, og dermed vil Målselv være i stand til å innfri disse forventningene på en bedre måte.

For å gi et svar på hypotesen om hva som er Målselv sine styrker velger vi å trekke frem at de har komparative fortrinn ved at de har gode klimatiske forutsetninger for å drive med vinterturisme, samt nærheten til fjell og kyst. og det at Målselv med sin beliggenhet er et kommunikasjonsknutepunkt. Her finner man også flyplassen Bardufoss Lufthavn med en nær beliggenhet til sentrum av Målselv, samt at det legges vekt på Måselvs potensiale på det internasjonale markedet. Det burde også nevnes at de har klart å knytte ”Snowman International Airport” til destinasjonen, som kan være et stort potensielt konkurransefortrinn.

Hovedfunnene i tolkningen av reiselivsdestinasjonen Målselv sine svakheter er at de er til tider dårlig organisert, og lite kjent utenfor Troms regionen, som er en følge av utilstrekkelig markedsføring. Det er også en svakhet at Målselv er såpass avhengig av utenlandske turister, da lokalmarkedene ikke er store nok til å skape det ønskede markedsvolum.

Den andre hypotesen innen temaet merkevarebygging omhandler hvordan merkevaren ”Snowman International Airport” og ”Snowman” kan bedre konkurranseevnen. For å bedre konkurranseevnen er det viktig at Målselv har en sterkere fokusering rundt det å skape en helhetlig, og gjenkjennelig merkevare. I dag opererer de med flere ulike navn som kan være forvirrende. Selv om det virker som det er positivt å bruke ulike merkenavn til ulike segment, må allikevel kommunikasjonen ut mot hvert enkelt segment være koordinert, og det er kritisk at aktørene samler seg om en bestemt markedsstrategi. Som det ble vist i analysen, har ikke reiselivsdestinasjonen Målselv hatt en markedsstrategi å følge. Men vi mener at det derfor burde utvikles en markedsplan som alle aktørene bidrar med å utvikle, for å skape en koordinert og helhetlig kommunikasjon ut mot de potensielle markedene.

5.2 Politisk villighet

Den politiske villigheten må vurderes på ulike nivå, vi skal nå tolke funnene i analysen opp mot den eksisterende teorien. Siden de ulike politiske nivåene ofte går over i hverandre, velger vi å presentere og tolke funnene i en helhet, før vi på slutten oppsummerer funnene for å svare på hypotesene som omhandler den politiske villigheten.

På nasjonalt nivå er det viktig at myndighetene har et positivt syn på turismen i et land, og er villig til å investere, utvikle og støtte reiselivsnæringen, både gjennom lover og regler, og gjennom å fordele ressurser. Respondentene kunne fortelle at de nasjonale myndighetene er positive og villige til å støtte reiselivsutviklingen i Nord-Norge, men de var usikre på hva de gjorde spesielt for Troms-regionen. Men fra Fylkeskommunens side er respondentene i stor grad enig om at det jobbes for en generell regional utvikling. Blant annet har de samlet destinasjonsselskapene, og dannet Nordnorsk Reiseliv AS. Men det kom frem i analysen at det var noe negativt rundt denne dannelsen, da dette førte til at Midt-Troms, og der i blant Målselv, ikke har et godt nok destinasjonsselskap, noe som gjør det vanskelig å utvikle reiselivstilbudene i Midt-Troms. Men vi ble opplyst fra en av våre respondenter at dette var noe de jobbet med, men det var uenighet om hvorvidt dette hadde blitt så vellykket som de hadde håpet på. Vi mener derfor at aktørene i reiselivsdestinasjonen Målselv må gå mer

offensivt til verks for å skaffe seg en posisjon i destinasjonsselskapet Nordnorsk Reiseliv AS. Faren ved å ikke bli inkludert et slikt destinasjonsselskap kan være fatale, ved at destinasjonen ikke får mulighet til å bidra til utviklingen av regionen, og være med på å påvirke faktorer som omhandler seg selv.

I følge regjeringens reiselivsstrategi, legger Den Norske Regjering opp til en helhetlig, koordinert og langsiktig politikk for reiselivet i nordområdene. Den vektlegger at samarbeid og koordinering er vesentlig for reiselivet i Nord-Norge. Noen av respondentene mener de ser en vilje til å utvikle reiselivet i Nord-Norge, og at de ulike aktørene har blitt flinkere til å samarbeide. Mens andre respondenter mener at aktørene må samarbeide mer, og slutte å se på hverandre som konkurrenter. Eva Ingebrigtsen Husby har fortalt at *“samtlige kommuner har hatt som mål at reiselivet er noe å satse på, som på ett sett er naturlig fordi at reiselivsnæringen er stedsavhengig”*. Men selv om samtlige kommuner har hatt dette som mål, er det ulik grad i hvorvidt dette har blitt fulgt opp. Samarbeidet mellom aktørene på tvers av kommune- og fylkesgrenser må derfor bedres.

Respondentene forteller at regjeringen har hatt et særskilt fokus på reiselivssatsningen, blant annet har de vært bidragsytere til dannelsen av Nordnorsk Reiseliv AS. De har også gått inn med penger for ulike store bedriftsprosjekt i Nord- Norge i samarbeid med Innovasjon Norge. Regjeringen har gitt 255 millioner til å markedsføre hele Norge til internasjonale markeder, og 50 millioner av disse ble distribuert til markedsføringen av Nord-Norge. Dette kan sees på som relativt lite ressurser, sammenlignet med andre næringers markedsføringsmidler, og Even Hegbom mener at myndighetene må investere mer finansiell støtte i markedsføringen av Nord-Norge. Som tidligere nevnt kan Eva Ingebrigtsen Husby fortelle at for å få utløst de midlene, må det finnes matchingsmidler på stedet eller i regionen som skal markedsføres. Det er usikkert om denne matchingsstrategien er den beste å benytte, da reiselivsnæringen ikke er den næringen som har raskest inntjeningspotensialet. Vi mener derfor at det kan være vesentlig å se nærmere på hvordan markedsføringsmidlene skal organiseres og fordeles. Dette med bakgrunn i at om man ikke har matchingsmidler får man ikke utløst markedsføringsmidlene, og får man ikke markedsføringsmidlene vil man ikke tiltrekke seg nye kunder som igjen kan gi økt inntjening. Dermed blir man stående i en ”ond sirkel”.

Regjeringen hevder at tilgjengelig og trygg transport er avgjørende for å gi de reisende gode opplevelser av Norge som reisemål, og ønsker å bruke transportpolitikken aktivt for å styrke næringslivets konkurransekraft. I strategien hevdes det at flere direktefly fra utlandet til ulike

deler av Norge gir muligheter for vekst i norsk reiseliv. Det kommer også frem i analysen at Målselv behøver fullt fokus fra myndighetens side for å skaffe turister, gjennom blant annet å få i stand en brukervennlig flyplass. Vi fikk i intervjuene med Even Hegbom og Iver Holter-Andersen også rede på at stortingets næringskomité er i prosessen med å utarbeide et ”charterfond”, hvor det vil være en hovedaktør som står med finansiell garanti ovenfor turoperatører, hvis de velger å utvikle chartertrafikken til regionen. Det vil være meget positivt om det slikt charterfond blir en realitet, da dette vil bidra til å senke usikkerheten og risikoen for betydelige finansielle tap for turoperatøren, som da vil gjøre det mer attraktivt å selge charterturer til Nord-Norge.

Regjeringen vektlegger at det er vesentlig å ha fokus på utvikling av reiselivsprodukter som kan bidra til helårig drift. Med dette kan det tydes at regjeringen har lettere for å støtte utviklingen av helårs turisme, som dermed betyr at Målselv må satse mer målrettet på produktutviklingen av helårs produkter på destinasjonen.

Flere av respondentene har erfart at Målselv kommune er meget villig til å stille opp, de er positive til å få i gang denne utviklingen av reiselivet, og kommunen fremstår som sentrale ledere for reiselivsutviklingen. Det foreligger også en enighet om at ”snømannen” skal være en symbolikk og attraksjon i kommunen for å dra folk til Målselv og Målselv Fjellandsby. Det kom også frem i denne tolkningen at Målselv kommune, på lik linje med andre småkommuner i Troms fylke, har lite ressurser til overs. Blant annet måtte Målselv kommune kutte stillingen til reiselivskoordinatoren i kommunen, og Eva Ingebrigtsen Husby kunne fortelle at selv om det er politisk villighet fra kommunens side, har kanskje ikke det kommunale systemet vært til stede på en god nok målrettet måte.

For å oppsummere den politiske villigheten på nasjonalt nivå kommer vi frem til at den politiske villigheten for å utvikle reiselivet i Nord-Norge er stor. Men det er usikkert om den finansielle støtten er stor nok med tanke på markedsføringsmidlene, og at det er usikkert på om retningslinjene for å få utbytte av disse markedsføringsmidlene er gode nok. Vi ser at det vil være hensiktsmessig å kommunisere mer med de nasjonale myndighetene for å se nærmere på hvordan organiseringen av de økonomiske ressursene skal være, samt at aktørene i Nord-Norge sammen må vise regjeringen at de har et behov for å øke markedsføringsmidlene. Reiselivsdestinasjonen Målselv burde også begynne å fokusere mer på å utvikle et helårs turismeprodukt, da det er disse turismeproduktene som fremkommer som betydelige for fremtidens reiselivsutvikling. Det kommer også frem i tolkningen at det er viktig at aktørene i

Målselv i samarbeid med Avinor har en samlet strategi for utviklingen av flyplassen, for å påvirke regjeringens utarbeidelse av den nasjonale transportplanen. En snarlig ferdigstillelse av ”charterfondet” vil også bidra til å øke konkurranseevnen til aktørene, og er noe som kan tolkes som en meget viktig komponent for å tiltrekke seg utenlandske turoperatører.

Fra regionalt nivå, har Fylkeskommunen Troms også vist en god politisk villighet for å satse på reiselivet i regionen, ved blant annet finansiell støtte, planregulering og koordinering. De tre nordligste fylkeskommunene Nordland, Troms og Finmark har gått sammen om å danne destinasjonsselskapet Nordnorsk Reiseliv AS. Dette ble gjort på grunnlag av at de så at flere destinasjoner i området stod uten noen destinasjonsselskap. Men selv om dette overordnede selskapet har som mål å omfavne alle destinasjoner i Nord-Norge, er det flere som mener at Midt-Troms regionen ikke har fått den utviklingen de håpet på ved dannelsen av Nordnorsk Reiseliv AS. Her er det uenighet om hvor vellykket sammenslåingen av destinasjonsselskapene er. Så vi tolker funnene som at den politiske villigheten fra Troms Fylkeskommune er god, men det må undersøkes nærmere om hvorvidt de politiske ønskene har blitt så vellykkede som de håpet på.

Målselv kommune sin politiske villighet er meget stor, ved blant annet å legge til rette for planreguleringer, og fremstår som en talsmann for reiselivsutviklingen i kommunen. De har ofte uttrykt sin villighet og støtte til reiselivsutviklingen, men det er usikkert om hvorvidt ønskene har hatt målrettede tilnærmelser. Det vil derfor være behov for å utvikle mer systematiske tilnæringsmetoder for utviklingen av reiselivet i kommunen. Det kan også sees på som vesentlig å gjenopprette stillingen til en reiselivskonsulent i kommunen, hvor man dermed kan få en mye sterkere fokusering på turismepolitikken.

5.3 Tilgjengelighet

Innenfor tilgjengelighet vil vi svare på hvordan transport tilgjengeligheten er i Målselv i dag, hvilken posisjon Bardufoss Lufthavn har, og hvor mulig det er å skape mer trafikk til lufthavnen.

Som nevnt i teorien kan tilgjengeligheten bestemmes ved ulike faktorer, slik som formaliteter og barrierer som trengs for å få innreise til en destinasjon. Men ettersom vi ha valgt å legge vekt på transport, vil dette være fokuset. Vi nevner også at tilstrekkelig infrastruktur for ulike transportformer er en viktig forutsetning om en destinasjon skal kunne unngå å bli holdt tilbake i reiselivsutviklingen. Selv om Målselv har en nærliggende flyplass, er det mindre

transport tilbud til og fra Målselv, og tettstedene/byene i nærområdet. Om man reiser som gruppe er tilbudet noe bedre enn om man reiser som individuell reisende. En av respondentene sier det slik: *“Bussen går ofte i feil retning i forhold til hva turistene vil. Bussen går fra distriktet til byen på formiddagen, og så går bussen ut fra byen på ettermiddagen. Men turistene bor gjerne i byen og vil ut i distriktet på formiddagen”*.

Det foreligger også noe uenighet rundt hvor viktig Bardufoss Lufthavn er, sammenlignet med Tromsø og Evenes. Målselv mener den er av kritisk viktighet for Målselv Fjellandsby. En respondent forklarer: *“Bardufoss flyplass er jo helt sentral for utviklingen av masse turisme. Så den er jo et knutepunkt, og veldig viktig! Det er jo en av våre fyrtårn i Målselv kommune.”* Andre mener den er viktig, men at selve beliggenheten ikke er avgjørende. Hvorvidt man kunne ha fløyet inn turister til de større flyplassene og oppnådd like stor pågang av turister kan diskuteres. Som nevnt i teorien er transport kjent som en av de mest betydningsfulle faktorene innen utviklingen av reiselivet og turismen. Forbedringer av transport, samt å etablere flyruter med lavpris selskaper, kan styrke tilgjengeligheten til destinasjoner som man før så på som utenfor ”allmenn farvei”. Det er enighet rundt Bardufoss Lufthavns manglende evne til å drive med lavpris flyvninger, da det ikke er tilstrekkelig med kundegrunnlag i og rundt kommunen.

Derimot er det positive meninger rundt det å etablere charterflyvninger, for å bringe utenlandske turister til Målselv. Rune Eliassen i likhet med andre sier at det er bra at Målselv har anerkjent at de har behov for flere turister, og ser på muligheten til å tiltrekke seg charterflyvninger: *“Charter trafikk er kanskje det beste de kan ha, for det er ikke sikkert at de har nok marked til å drive rutetrafikk til utlandet”*. Vi nevnte også i teorien at dersom en reiselivsdestinasjon skal kunne ha innvirkning på tilgjengeligheten, må destinasjonen forsikre seg om at den blir en del av beslutningstakerne når avgjørelsene blir tatt. Målselv og Snowman resort har vært aktive i henhold til å delta i prosessen, og også samarbeidet med ulike instanser for å forsøke å få til et antall charterflyvninger til kommunen. De har også vært pådrivere i kampen om å opprette et charterfond.

For å oppsummere kan vi si at transport tilgjengeligheten i Målselv i dag, er at destinasjonen er et trafikkknutepunkt med E6 og Bardufoss Lufthavn. Allikevel er transporten ikke helt optimalt med tanke på kommunikasjonen mellom de ulike destinasjonene i regionen. Vi mener derfor at om reiselivsdestinasjonen Målselv skal bli mer konkurransedyktig må de bedre kollektiv tilbudene i regionen.

Bardufoss lufthavns posisjon i dag, er ikke like sentral som den var da den var dominert av forsvarsaktivitet, men lufthavnen fremstår som en del av kommunikasjonsknutepunktet og er en viktig del av transporttilbudet i kommunen. Aktører utenfor Målselv kommune er skeptiske til lufthavnens viktighet, med tanke på de nærliggende flyplassene Tromsø og Evenes, hvor det er et betydelig høyere antall ankomster og avganger. Denne uenigheten kan føre til problemer ved utviklingen av flyplassens posisjon etter vår mening, og vi foreslår at aktørene må samarbeide for å skape en helhetlig og samkjørt utviklingsstrategi for lufthavnens fremtidige posisjon i regionen.

Når det gjelder hvilke muligheter Bardufoss Lufthavn har for å kunne øke trafikken, er det i forhold til transport tilgjengeligheten på flyplassen ingen åpenbare flaskehals, som tilsier at det er kapasitet til å øke trafikken til flyplassen. Det eneste som kom frem i funnene våre var at det er behov for å bedre bagasjehåndteringsfasilitetene om trafikken øker. På grunn av manglende lokal marked er det ikke realistisk å opprette flere ruteflyvninger til og fra Bardufoss, og vi mener at det er helt riktig å fokusere på utviklingen av charterflyvninger, og om trafikken vil øke betydelig, vil det være behov for å forbedre bagasjehåndteringsfasilitetene.

5.4 Konkurranssevne

I dette kapitlet kommer vi til å tolke funnene opp mot de teorier som omhandler konkurransevnen.

Som nevnt tidligere i teorikapitlet hevder Porter (1985) at ”En konkurransestrategi er søken etter en passende konkurranseposisjon innen en bransje. Dens mål er å etablere en profitabel og bærekraftig posisjon mot de kreftene som bestemmer bransjekonkurransen”.

Vi skrev i teorien også at for å utvikle en reiselivsdestinasjon må aktørene se bakenfor rivaliseringen, og samarbeide mer. Reiselivsdestinasjonen Målselv har et godt samarbeid på tvers av kommuner, organisasjoner og aktører hevdes det, men allikevel er det et behov for en mer strategisk og systematisk samarbeidsprosess.

Destinasjoners konkurransevne kan assosieres med muligheten til å levere en opplevelse som er mer tilfredsstillende enn det som kan tilbys av andre destinasjoner. Målselv har klart å differensiere sine produkter fra sine konkurrenter, men det gjenstår fremdeles mye arbeid for å bedre disse produktene. Det å formulere en konkurransestrategi, innebærer som nevnt tidligere, at man må vurdere fire nøkkelfaktorer som setter grensene for hva en bedrift kan

oppnå. Bedriftens styrker, svakheter og motiver, samt bransjens muligheter og trusler, og samfunnets forventninger. I følgende tolkningskapittel har vi snakket om alle disse faktorene, som gjør oss i stand til å argumentere mer for de strategier vi mener at reiselivsdestinasjonen Målselv burde benytte.

Med utgangspunkt i reiselivsdestinasjonen Målselv ønsket vi å vektlegge to av konkurransekraftene, som Målselv burde forstå og håndtere. Den første var konkurranseintensiteten blant de eksisterende bedriftene i bransjen, og den andre var å se på staten som en viktig konkurransefaktor. Vi har sett på hvordan konkurransen er i forhold til finsk Lappland, og også gått igjennom hvordan myndighetene på ulike nivå støtter opp om reiselivsutviklingen.

En effektiv konkurransestrategi tar skritt i offensiv eller defensiv retning, for å skape en posisjon det er mulig å forsvare i forhold til konkurransekraftene. Vi skrev i teorikapittelet at i Målselv sin situasjon omfattet dette generelt to tilnæringsmåter, enten å finne en posisjon eller å påvirke likevekten. Vi mener at det i dag er mest hensiktsmessig å finne en posisjon, som betyr at reiselivsdestinasjonen Målselv må posisjonere dens ressurser og kompetanse så det gir det beste forsvar mot de konkurransekrafter som er i funksjon i dag. Med denne tilnæringsmåten kan aktørene søke å tilpasse destinasjonens sterke og svake sider til de aktuelle forholdene.

Vi skiller mellom tre ulike strategier der målet både er å skaffe bedriften en posisjon det er mulig å forsvare i det lange løp, og å utkonkurrere de andre organisasjonene i bransjen.

Kostnadsleder vil ikke være vesentlig for Målselv å benytte, da det ikke er denne type turisme de har forutsetninger for å satse på.

Fokuseringsstrategien bygger på at bedrifter skal betjene en bestemt målgruppe så godt som mulig, og retningslinjene for hver funksjon settes opp med dette i tankene. Strategien bygger på at bedriftene dermed blir i stand til å betjene sine målgrupper mest effektivt enn de konkurrenter som satser bredere. Men ved bruk av en fokuseringsstrategi står man også ovenfor en rekke risikoer, inkludert en risiko der kundene i det fokuserte markedet skiller seg mindre fra kundene i bransjen som en helhet, eller at konkurrenter finner delmarkeder innenfor den målgruppen det fokuserte foretaket har satset på, og utkonkurrerer dem. En annen risiko for reiselivsdestinasjonen Målselv ved bruk av denne strategien er at da de foreløpig ikke er så kjente i det internasjonale markedet, kan det være uheldig å fokusere på et

snevert markedet. Det kan være mer hensiktsmessig å satse bredere i markedet, for å sikre seg en stor nok kjøpergruppe i begynnelsen.

Differensieringsstrategi vil kanskje være mer vesentlig å bruke, da den går ut på å differensiere bedriftens varer eller tjenester. Der man kan benytte seg av virkemidler som blant annet design, merkevare, teknologi, egenskaper, og kundeservice. Her har Målselv allerede startet, ved å differensiere seg fra andre konkurrenter ved å ha fokus på merkevarebyggingen av "Snømannen" som konsept. Ved å videreutvikle de produktene de har i dag, og kvalitetssikre leveransen, vil de også i større grad kunne beskytte mot angrep fra konkurrentene, fordi kundene holder seg til et merke de kjenner, og et produkt de føler er kvalitetssikret. De største risikoene forbundet med å inneha en differensieringsstrategi kan være at det blir et minkende behov hos kjøperne for de faktorer som differensieringen er basert på kan være en risiko, eller at produktene blir kopiert slik at det originale produktet ikke blir oppfattet som enestående. Vi mener derfor at differensieringsstrategien er den strategien reiselivsdestinasjonen Målselv burde benytte, selv om det innebærer noen former for risiko. Men ved å differensiere seg sterkt nok fra konkurrentene, og fortsette å videreutvikle kvaliteten på produktene på destinasjonen, vil destinasjonen kunne bedre konkurranseevnen i de markedene de henvender seg til.

Kapittel 6. Konklusjon og anbefalinger

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan Målselv kan øke sin konkurranseevne. Vi har gått gjennom teori på området, og fokusert oppgaven på områder som merkevarebygging, politisk villighet og tilgjengelighet. Gjennom dybdeintervjuer har vi pratet med ulike aktører som alle har interesser innen reiselivsutviklingen i Målselv kommune. Gjennom å analysere intervjuene har vi sammenlignet funnene opp mot den eksisterende teorien.

Vi har sammenfattet konklusjoner og anbefalinger ettersom vi mener de er linket sammen. De interessante funnene har lagt grunnlaget for 13 punkter vi mener reiselivsdestinasjonen Målselv burde fokusere nærmere på:

1. Satse på differensieringsstrategi
2. Minske den forvirrende navnbruken
3. Øke formidlingen av produkttilbud på destinasjonen
4. Utvikle en informasjonsrik hjemmeside
5. Forbedre den nåværende organiseringen
6. Utvikle en konsekvent markedsstrategi
7. Etablere en posisjon i Nordnorsk Reiseliv AS
8. Ta del i regjeringens fordeling av markedsføringsmidler
9. Bidra til utviklingen av charterfondet
10. Drive målrettet helårs turismeutvikling
11. Gjenopprette stillingen som reiselivskonsulent
12. Bedre de kollektive tilbudene
13. Skape en enighet rundt lufthavnens posisjon i Målselv

Forskningen vår har i hovedsak dreid seg om aktører på tilbydersiden av reiselivsdestinasjonen Målselv, og vi oppfordrer til videre forskning hvor man ser nærmere på hva aktørene på markedssiden legger til grunne for å skulle velge Målselv som sin feriedestinasjon i fremtiden.

Litteraturliste

- Abeyratne, R.I.R. (1993). "Air transport tax and its consequences on tourism", *Annals of Tourism Research*, 20.
- Ach, S., Pearce, B., 2009. How Well Does the Travel & Tourism Competitiveness Index Explain Differences in Travel Intensity Among Countries?. In *World Economic Forum - The Travel & Tourism Competitiveness Report*, online,
- Avinor (2008) "Avinors oppfølging av regjeringens nordområdestrategi - Innspill til Nasjonal transportplan" 2010 – 2019.
- Baker, M., C. Hayzelden and S. Sussmann (1996). 'Can Destination Management Systems Provide Competitive Advantage? A Discussion of the Factors Affecting the Survival and Success of Destination Management Systems', *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2: 1-13.
- Belch, E.G., and Belch, M.A., (2004). *Advertising and promotion* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Berg, B.L.,(2009). *Qualitative reserach methods - for the social science*. 7th edition, Pearson International Edition as Allyn & Bacon.
- Bieger, T., Wittmer, A. 2006. Air transport and tourism – perspectives and challenges for destinations, airlines and governments. *J. Air Transp. Manag.*
- Bjerke, R. og Ind, N. (2007). *Organisasjonsdrevet Merkebygging*. Cappelens forlag AS.
- Boniface, B. and Cooper, C. (2009) "Worldwide destinations – The geography of travel and tourism", Elsevier, p.p.57.
- Bruks, G og Ericsson, L.O.(2006), *Lågprisflyg till Karlstad*, DEMA Group, 2006-01-20
- Buhalis, Dimitrios (2000), "Marketing the competitive destination of the future," *Tourism Management*, 21 (1), 97-116. ---- (2001), "Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges," *Current Issues in Tourism*, 4 (3), 440-80.
- Chacko, H.E. (1998). 'Positioning a Tourism Destination to Gain a Competitive Edge', *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, [On-line], <http://www.hotel-online.com/Neo/Trends/AsiaPacificJournal/ PositionDestination.html>.
- Chew, J. (1987). "Transport and tourism in the year 2000", *Tourism Management*, 18 (2).

- Chernatony, L. og McDonld(1998). *Creating powerful brands: in consumer, service and industrial markets*. 2. utgave. Oxford: Butterworth Heinmann.
- Creswell, J.W., (1998) *Qualitative Inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Newbury Park:Sage Publications.
- Crouch, G.I. and J.R.B. Ritchie (1994). 'Destination Competitiveness: Exploring Foundations for a Long-Term Research Program', *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada 1994 Annual Conference*, June 25-28, Halifax, Nova Scotia, 79-88.
- Crouch, G.I. and J.R.B. Ritchie (1995). 'Destination Competitiveness and the Role of the Tourism Enterprise', *Proceedings of the Fourth Annual World Business Congress*, July 13-16, Istanbul, Turkey, 43-48.
- Crouch, G.I. and J.R.B. Ritchie (1999). 'Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity', *Journal of Business Research*, 44(3): 137-152.
- Dann, G.M.S., (2000). Differentiating destination in the language of tourism: Harmless hype or promotional irresponsibility. *Tourism recreation research*, 25(2), 63-72.
- Dwyer, Larry, Zelko Livaic, and Robert Mellor (2003), "Competitiveness of Australia as a Tourist Destination," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 10 (1), 60-78.
- Edgell, D.L., Allen, M.D., Smith, G. Swanson, J.R.(2008) "Tourism, Policy and planning – Yesterday, Today and Tomorrow", Elsevier Inc, UK.
- Go, F.M. and R. Govers (2000). 'Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness', *Tourism Management*, 21(1): 79-88.
- Guba, E.G og Lincoln, Y.S. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park: Sage Publications.
- Guba, E.G. og Lincoln, Y.S (1989) *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage Publications
- Hassan, Salah S (2000), "Determinants of Market competitiveness in an environmentally sustainable tourism Industry," *Journal of Travel Research*, 38 (February), 239-45.

- Huybers, T. and J. Bennett (2003). 'Environmental Management and the Competitiveness of Nature-Based Tourism Destinations', *Environmental and Resource Economics*, 24: 213-233.
- Graham, A., Papatheodorou, A. og Forsyth, P.(2010)"Aviation and Tourism – Implications for leisure Travel", Ashgate Publishing Limited, England.
- Jamal, T. and D. Getz (1996). 'Does Strategic Planning Pay? Lessons for Destinations from Corporate Planning Experience', *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2: 59-78.
- Jeffries, D. (2001) *Governments and tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A., (2004). *Forskningsmetode- for økonomiske og administrative fag. 2. Utgave. Abstrakt forlag.*
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. *Harvard Business Review*, 38(4):45-56.
- Kamfjord, G. (2001) "Reiselivsproduktet", *Reiselivskompetanse*, Oslo.
- Kotler, P. og Keller, K.L. (2006) *Marketing Management 12.utg.* Pearson Education Inc. Prentice Hall
- Kvale, S. (2007) *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal akademisk.
- Lamb, B. and Davidson, S. (1996) "Tourism and transportation in Ontario, Canada", in L. Harrison and W. Husbands (eds) *Practicing Responsible Tourism: International Case Studies in Tourism Planning, Policy and Development*, Chichester: Wiley, 261-76.
- Laws, E. (1991). "Tourism marketing: Service quality and management perspectives", Cheltenham:Stanley Thornes.
- Leiper, N. (1990). "Tourist attractions systems", *Annals of Tourism*, 17, 384–387.
- Lovelock, C., (1991). *Services marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lundgren, J. O. (1973). "The development of the tourist travel system", *The Tourist Review*, January2–14.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Miles, M.B og Huberman, M.A. (1994) *Qualitative data analysis: an expanded souchbook. 2utg.* Thousand Oaks: Sake Publications.

- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2004) Destination Branding - Creating the unique destination proposition.
- Murphy, P.E, and Pritchard, M., (1997). Destination price-value perceptions: An examination of origin and seasonal influences. *Journal of Travel research*, 35(3), 16-22.
- Nygård Evensen, T. (1999): ”Turismens betydning for norsk økonomi, SSB-rapport 99/21.
- O’Connor, K. (1995) ”Airport development in South East Asia”, *Journal of Transport Geography*, 3(4): 269-79.
- Oppermann, M. (1997). “Predicting destination choice - A discussion of destination loyalty”, *Journal of Vacation Marketing*, 5(1), 51–65
- Page, S. J. (1999). ”Transport for tourism”, Harlow: Addison Wesley and Longman.
- Page, S.J. (2009). 3rd edition. *Transport and Tourism- Global Perspectives*, Pearson Education Limited, England
- Palhares, G. (2003) “The Role of transportation in tourism Development: Nodal Functions and management practices”, *International Journal of Tourism Research* 5(5): 403-7.
- Pantzalis, J. og Rodriguez, C.A. (1999). Country names of brands: Symbolic meaning and capital flows”. <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/pantzajo.pdf> (lastet ned 3.feb.2011)
- Peterson, R.A. (2005) In search of authenticity. *Journal of Management studies*, 42(5).
- Pike, S. (2004) *Destination marketing organizations*”, 1st. Edition Elsevier ltd.
- Pizam, A., & Mansfield, Y. (Eds) (1999). ”Consumer behaviour in travel and tourism”, New York: Haworth Press
- Plog, S.T. (2000, June). Thirty years that changed travel: Changes to expect over the next ten. Keynote address- 31st Travel and Tourism Research Association Conference. Burbank, CA.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co, Inc. 1987, norsk utgave, opplag 1 : 5, 1998
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Professional sharepoint, (2010) ”Branding and User Interface Design”, Wiley Publishing, Indianapolis.

- Prideaux, B. (2000) The Resort Development Spectrum, *Tourism Management*, 21 (3).
- Prideaux, B. (2004) transport and destination development, in L.Lumsdon and S.J. Page (eds) *tourism and transport: issues and agenda for the new millennium*, oxford: Elsevier, 79-92.
- Punch, K. (1998) *Introduction to Social Research: Qualitative and Quantitative Approaches*: Macmillan
- Ragumaran, K., 1997. Estimating the net economic impact of air services. *Ann. Tourism Res.* 24(3), 658-674.
- Regjeringens Reiselivsstrategi (2007), *Verdifulle opplevelser – Nasjonal strategi for reiselivsnæringen*. Nærings-og handelsdepartementet.
- Ries, A. og J. Trout (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw- Hill.
- Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London, (3rd edition, 1821).
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Ritchie, J.R.B. and G.I. Crouch (1993). 'Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis', *Proceedings of the 43rd Congress of the Association Internationale d'Experts Scientifique du Tourisme*, 17-23 October, San Carlos de Bariloche, Argentina, 23-71.
- Ritchie, J.R.B. and G.I. Crouch (2000a). 'The Competitive Destination: A Sustainability Perspective', *Tourism Management*, 21(1): 1-7.
- Ritchie, J.R.B. and G.I. Crouch (2000b). 'Are Destination Stars Born or Made: Must a Competitive Destination Have Star Genes?', in *Proceedings of the 31st Annual Travel and Tourism Research Association Conference*, Norma P. Nickerson, R. Neil Moisey and Kathleen L. Andereck (eds.), June 11-14, 2000, Burbank, California, 306-315.
- Ritchie, Brent, J.R. & Crouch, I. G. (2003) *The competitive destination- A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing.
- Selnes, Fred. 1999. *Markedsundersøkelser*. Tano. Aschehoug. Otta. Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Methuen and Co. Ltd, London, (5th edition, 1904).
- Stake, R.E (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Taylor, P. (1995). 'Measuring Changes in the Relative Competitiveness of Package Tour Destinations', *Tourism Economics*, 1(2): 169-182.
- Teye, V. B. (1992). "Land transportation and tourism in Bermuda". *Tourism Management*, December.
- Yin, R.K (1989). *Case study Research: Design and Methods* (Rev.Utg) Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods* (2.utg) Beverly Hills, CA:Sage

Internettkilder

- www.kontoret.no – Kommunikasjon
<http://www.kontoret.no/public.aspx?pageid=43614>
- www.malselv fjellandsby.no – Snowman Resort
<http://www.malselv fjellandsby.no/?page=57>
- www.nrk.no – Åpningen av Snowman International Airport
http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/troms_og_finnmark/1.7556312
- www.shr.se (2006-05-09) – Studie av Karlstad Flyplass
<http://www.shr.se/upload/dokument/Pressmeddelanden/Lågkostnadsflyget%20en%20m%C3%B6jlighetsrevolution.pdf>
- www.snl.no (1) – Næringslivet
<http://www.snl.no/M%C3%A5lselv>
- www.snl.no (2) – Kommunikasjon
http://www.snl.no/Bardufoss_lufthavn%2C_Bardufoss
- www.ssb.no – Folketall
<http://www.ssb.no/kommuner/1924>
- www.travelnews.no – sengeplasser
<http://www.travelnews.no/no/turisme/Vil-ha-helarsturisme-i-Malselv/>

Bildekilder

- <http://www.wexas.com/norway-holidays/offer/the-snowman-resort-northern-norway-101798.html>
- <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/nyheter/2011/bardufoss-lufthavn-blir-ny.html?id=635421>
- <http://www.horecanytt.no/id/43907>
- <https://www.malselv.kommune.no/Modules/Default.aspx>
- <http://www.malselvfjellandsby.no/?page=80>
- <http://www.overnatte.info/offer/polar-zoo/41/>
- <http://www.blanisselandet.no/index.php?modul=blogg>
- <http://kenjuks.blogspot.com/2010/01/snowman-ski-resort-tromso-norge.html>
- <http://www.malselvfjellandsby.no/?page=24>
- <http://www.bygda.no/kontakt.php>
- <http://ragnhild-og-gunstein.blogspot.com/>
- <http://www.telegraph.co.uk/travel/hubs/christmastravelguide/6702913/Christmas-the-worlds-best-Yuletide-destinations.html?image=1>

Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over foretakene i Målselv kommune

Vedlegg 2: Flystatistikk for Bardufoss Lufthavn

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Analyseskjema

Vi vil også opplyse om at fullstendig transkriberte intervjuer og lydfiler fra intervjuene kan leveres på forespørsel.

Vedlegg nummer 1.

”Liste over registrerte foretak i Målselv kommune”

Kilde:

<https://www.malselv.kommune.no/modules/commercecategory.aspx?ObjectType=Category&Category.ID=-1300040>

Næringsliv

Næringsliv

Foretak

- [Akupunktur](#)
- [Andslimoen blomster](#)
- [Apotek 1 Andselv](#)
- [Ask & Embla AS frisør](#)
- [Avinor Bardufoss Lufthavn](#)
- [Avis Bilutleie](#)
- [Bardufoss Farvehandel AS](#)
- [Bardufoss Hotell Rica Partner](#)
- [Bardufoss Libris](#)
- [Bardufoss Møbler](#)
- [Bardufoss Rørservice AS](#)
- [Bardufoss tannlegekontor](#)
- [Bardufosstun Sportshotell](#)
- [Bezzetti Frisør](#)
- [Bilextra Bardufoss](#)
- [Brageklinikken Kiropraktikk filial](#)
- [Brillehuset](#)
- [Buktamo Veikro og Camping AS](#)
- [Byggmester Geir Gjerpe](#)
- [Byggmester R. Hagensen](#)
- [Charmette Damefrisør](#)
- [Domuskafeen \(Mølla bakeriutsalg\)](#)
- [Drecker Optikk](#)
- [EIK Senteret](#)
- [Europcar Bilutleie](#)
- [Fagerlidal Gartneri](#)
- [Falck Bilberging](#)
- [Film Camp AS](#)
- [Fix Frisersalong](#)
- [Focus Interiør AS](#)
- [Fortauskafeen](#)
- [Gulbrandsen Trafikkskole AS](#)
- [Gullsmed Barnung](#)
- [Heggelund Kafe AS](#)
- [Hertz Bilutleie](#)
- [Holmen Betong AS](#)
- [Hudpleie og healing](#)
- [Husfliden Målselv](#)

- ISS -kantine
- Joker`n Pizzabar
- Jonmys Bistro AS
- KontorDesign AS
- Langgård regnskap v/Marita Langgård
- LIAN'S Caravan & Fritid as
- Lundberg Bilservice
- Lundberg Bilutleie AS
- Midt-Troms Auto AS
- Midt-Troms Rovviltlag
- Milano Bardufoss
- Moen Fotklinikk
- Møller Bil Bardufoss
- Måselv Fjellandsby
- Måselv Maskin
- Måselvet Dyreklinikken midt i Troms
- Måselvfossen Kurs-og feriesenter
- Nordlys Bladet AS
- Nortura Måselv
- Nye Troms AS
- Olsen Rør AS
- Pizzakjeller'n
- Rossvoll Transport AS
- Schønning Studio
- Senja Avfall IKS
- Skjold Naturmedisin
- Snowman Resort
- Storegga Entreprenør
- Sulland Bardufoss
- TAM AS
- Tannhelsetjenesten Den offentlige Måselv tannklinikk
- Troms Folkeblad AS
- Trulsen Maskin AS
- Vinmonopolet Bardufoss
- Voigt jakt og fiske

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

Vedlegg nummer 2.

”Flystatistikk for Bardufoss Lufthavn”

Bardufoss Flyplass Viser utviklingen av totalt antall flybevegelser totalt fra 1989 – 2007.

År	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Bardufoss Lufthavn	6 222	5 446	5 424	5 235	4 146	3 224	2 653	3 354	3 632	3 924	4 508	4 831	4 345	2 453	1 965	1 968	2 063	2 013	2 072

Flyplass	Rute		Charter		Frakt	Rute, Charer og Frakt Totalt:	Endring fra 2009
	Innland	Utland	Innland	Utland			
Bardufoss	1863	8	62	21	2	1956	+9,5%

Flybevegelser avganger og landinger med sivilefartøy 2010. Årsstatistikk 2010 fra Avinor

Flyplass <i>Airport</i>	Ruteflyging - Scheduled Traffic					Terminalpass. Rute <i>Terminalpass. Scheduled Traffic</i>
	Kommet / reist <i>Arrived / Departed</i>					
	Innland <i>Domestic</i>	Endring fra 2009 <i>Change from 2009</i>	Utland <i>International</i>	Endring fra 2009 <i>Change from 2009</i>	Transfer talt 2 ganger <i>Transfer Counted twice</i>	
AVINOR LUFTHAVNER						
BARDUFOSS	188 286	11,0%				188 286

Flyplass <i>Airport</i>	Charterflygning - Non scheduled flights			Terminalpass. Charter <i>Terminalpass. Non-scheduled</i>	Offshore Kommet/zeist <i>Arr. / dep.</i>	Terminalpass. totalt (inkl. offshore) <i>Terminalpass. Total</i>
	Kommet/zeist <i>Arrived / Departed</i>					
	Innland <i>Domestic</i>	Utland <i>International</i>	Transfer talt 2 ganger <i>Transfer Counted twice</i>			
AVINOR LUFTHAVNER						
BARDUFOSS	1 936	129		2 065		190 351

Flyplass <i>Airport</i>	Transit Rutetrafikk <i>Transitpass. Scheduled</i>	Rutetrafikk (m/offshore) inkl. transfer og transitt <i>Scheduled incl. transfer and transitpass.</i>	Transit Charter <i>Transitpass. Non-scheduled</i>	Chartertrafikk inkl. transfer og transitt <i>Non-scheduled incl. Transfer and transitpass.</i>	Rute-, offshore og charter inkl. transfer og transitt <i>Scheduled- and Non-scheduled incl. transit and transfer</i>	Endring fra 2009 <i>Change from 2009</i>						
							AVINOR LUFTHAVNER					
							BARDUFOSS	177	188 463	56	2 121	190 584

Utklipp fra passasjerstatistikk 2010 fra Avinor.

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

Flyplass <i>Airport</i>	Ruteflyging - Scheduled Traffic					Terminalpass. rute <i>Terminalpass. Scheduled Traffic</i>
	Kommen / reist <i>Arrived / Departed</i>					
	Innland <i>Domestic</i>	Endring fra 2008 <i>Change from 2008</i>	Utland <i>International</i>	Endring fra 2008 <i>Change from 2008</i>	Transfer talt 2 ganger <i>Transfer Counted twice</i>	
BARDUFOSS	169 632	-3,8%				169 632

Flyplass <i>Airport</i>	Charterflygning - Non-scheduled traffic				Terminalpass. Rute og charter <i>Terminalpass. Scheduled- and Non-scheduled</i>
	Kommen/reist <i>Arrived / Departed</i>				
	Innland <i>Domestic</i>	Utland <i>International</i>	Transfer talt 2 ganger <i>Transfer Counted twice</i>	Terminalpass. <i>Terminalpass. Non-scheduled</i>	
BARDUFOSS	5 098	678		5 776	175 408

Flyplass <i>Airport</i>	Transit Rutetrafikk	Rutetrafikk inkl. transfer og transitt	Transit Charter	Chartertrafikk inkl. transfer og transitt	Rute- og charter inkl. transfer og transitt	Endring fra 2008
	<i>Transitpass. Scheduled</i>	<i>Scheduled incl. transfer- and transitpass.</i>	<i>Transitpass. Non-scheduled</i>	<i>Non-scheduled incl. Transfer- and transitpass.</i>	<i>Scheduled- and Non-scheduled incl. transit and transfer</i>	<i>Change from 2008</i>
	BARDUFOSS	203	169 835		5 776	175 611

Trafikk statistikk passasjerer 2009 fra Avinor.

Flyplass	Rute		Charter		Frakt	Rute, Charer og Frakt Totalt:	Endring fra 2008
	Innland	Utland	Innland	Utland			
Bardufoss	1654	8	97	23	5	1787	- 7,5%

Flybevegelser avganger og landinger med sivilefartøy 2009. Årsstatistikk 2009 fra Avinor

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

Flyplass	Rute		Charter		Frakt	Rute, Charer og Frakt Totalt:	Endring fra 2007
	Innland	Utland	Innland	Utland			
Bardufoss	1801	4	104	18	5	1932	-6,8%

Flybevegelser avganger og landinger med sivilefartøy 2008. Årsstatistikk 2008 fra Avinor

Flyplass	Ruteflyging - Scheduled Traffic					Terminalpass. rute
	Kommen / reist					
	Arrived / Departed					
Airport	Innland Domestic	Endring fra 2007 Change from 2007	Utland International	Endring fra 2007 Change from 2007	Transfer talt 2 ganger Transfer Counted twice	Terminalpass. Scheduled Traffic
BARDUFOSS	176 344	3,8%			30	176 374

Flyplass	Charterflyging - Non-scheduled traffic				Terminalpass. Rute og charter
	Kommen/reist				
	Arrived / Departed				
Airport	Innland Domestic	Utland International	Transfer talt 2 ganger Transfer Counted twice	Terminalpass. Non-scheduled	Terminalpass. Scheduled- and Non-scheduled
BARDUFOSS	4 020	332	132	4 484	180 858

Flyplass	Transit	Rutetrafikk	Transit	Chartertrafikk	Rute- og charter	Endring fra
	Rutetrafikk	inkl. transfer og transitt	Charter	inkl. transfer og transitt	inkl. transfer og transitt	2007
Airport	Transitpass. Scheduled	Scheduled incl. transfer- and transitpass.	Transitpass. Non-scheduled	Non-scheduled incl. Transfer- and transitpass.	Scheduled- and Non-scheduled incl. transit and transfer	Change from 2007
BARDUFOSS	354	176 728		4 484	181 212	3,6%

Trafikk statistikk 2008 fra avinor.

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

Flyplass	Rute		Charter		Frakt	Rute, Charer og Frakt Totalt:	Endring fra 2006
	Innland	Utland	Innland	Utland			
Bardufoss	1931	3	120	16	2	2072	+ 2,9 %

Flybevegelser avganger og landinger med sivilefartøy 2007. Årsstatistikk 2007 fra Avinor

Flyplass <i>Airport</i>	Ruteflyging - Scheduled Traffic						Sum rute Total Scheduled Traffic
	Kommet / reist <i>Arrived / Departed</i>				Transit	Transfer talt 2 ganger <i>Transfer Counted twice</i>	
	Innland <i>Domestic</i>	Endring fra 2006 <i>Change from 2006</i>	Utland <i>International</i>	Endring fra 2006 <i>Change from 2006</i>			
BARDUFOSS	169 904	1,7%			482	120	170 506

Flyplass <i>Airport</i>	Charterflyging - Non-scheduled Traffic				Totalt Kommet/ Reist Total Arrived/ Departed
	Kommet / reist <i>Arrived / Departed</i>		Transit/ Transfer talt 2 ganger <i>Transfer counted twice</i>	Sum Charter Total Non-scheduled	
	Innland <i>Domestic</i>	Utland <i>International</i>			
BARDUFOSS	4 305	128	35	4 468	174 337

Flyplass <i>Airport</i>	Endring fra 2006 <i>Change from 2006</i>	Total Inkl. Total incl. Transit/ Transfer	Endring fra 2006 <i>Change from 2006</i>
BARDUFOSS	3,4%	174 974	3,3%

Tafikkstatistikk passasjerer 2007

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

Flyplass	Rute		Charter		Frakt	Rute, Charer og Frakt Totalt:	Endring fra 2005
	Innland	Utland	Innland	Utland			
Bardufoss	1895	3	95	10	10	2013	- 2,4 %

Flybevegelser avganger og landinger med sivilefartøy 2006. Årsstatistikk 2006 fra Avinor

Flyplass	Charterflyging - Non-scheduled Traffic				Totalt Kommet/ Reist	Endring fra 2005	Totalt Inkl.	Endring fra 2005
	Kommet/reist Arrived / Departed		Transit/ Transfer talt 2 ganger Transfer counted twice	Sum Charter Total Non-scheduled				
	Innland Domestic	Utland International						
BARDUFOSS	1 316	222	434	1 972	168 598	9,3%	169 442	9,3%

Flyplass	Ruteflyging - Scheduled Traffic				Transit	Transfer talt 2 ganger Transfer Counted twice	Sum rute Total Scheduled Traffic
	Kommet / reist Arrived / Departed						
	Innland Domestic	Endring fra 2005 Change from 2005	Utland International	Endring fra 2005 Change from 2005			
BARDUFOSS	167 060	9,7%			366	44	167 470

Passasjerstatistikk for 2006, !

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

Flybevegelser avganger og landinger med sivilefartøy 2005. Årsstatistikk 2005 fra Avinor

Flyplass	Rute		Charter		Frakt	Rute, Charer og Frakt Totalt:	Endring fra 2004
	Innland	Utland	Innland	Utland			
Bardufoss	1916	39	82	24	2	2063	+4,8%

Flyplass	Ruteflyging - Scheduled Traffic						Sum rute
	Kommet / reist Arrived / Departed				Transit	Transfer talt 2 ganger Transfer Counted twice	
	Innland Domestic	Ending fra 2004 Change from 2004	Utland International	Ending fra 2004 Change from 2004			
BARDUFOSS	152 294	-2,0%			731	2	153 027

Flyplass	Charterflyging - Non-scheduled Traffic				Totalt Kommet/ Reist	Ending fra 2004 Change from 2004	Totalt Inkl. Total incl. Transit/ Transfer	Ending fra 2004 Change from 2004
	Kommet/seist Arrived / Departed		Transit/ Transfer talt 2 ganger Transfer counted twice	Sum Charter Total Non-scheduled				
	Innland Domestic	Utland International						
BARDUFOSS	182	1 829		2 011	154 305	-1,1%	155 038	-0,7%

Sum passasjer statistikk fra 2005, avinor 2005.

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn

Vi er tre studenter som studerer reiseliv og relasjonsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi skriver nå en avsluttende bacheloroppgave med fokus på destinasjonsutvikling, og bruker Målselv som case- eksempel.

Formål

Vi ønsker i vår undersøkelse å kartlegge for ulike strategiske konkurransefortrinn for å drive en optimal destinasjonsutvikling av reiselivsproduktet i Målselv kommune. I oppgaven har vi valgt å fokusere på suksessfaktorene innenfor politisk vilje, merkevarebygging, og tilgjengelighet i forhold til transport.

Tema

I dette intervjuet vil vi i stor grad legge vekt på å kartlegge hvilke erfaringer og synspunkter du har. I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
Bardufoss Lufthavn, flytrafikk og merkevarebygging.

Gjennomføring

Vi forespør om vi får lov til å ta opp samtalen, på grunn av:

- Å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen

Lengde

Intervjuets form vil være samtalepreget via telefon, og vare i ca. 20 minutter.

Anonymitet

Vi garanterer full anonymitet av organisasjon og person (hvis ønskelig) ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave.

Vi vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål:

Din arbeidsplass?: _____

Din stillingsbetegnelse?: _____

Spørsmål: Politisk villighet

1. Hvordan støtter regjeringen opp om reiselivsutviklingen i Troms?
2. Hvordan støtter Troms Fylkeskommune opp om reiselivsutviklingen i Troms?
3. Hvilke erfaringer har du hatt med den politiske villigheten for å utvikle Målselv som et reisemål, fra Målselv Kommune?
4. Hvordan jobber de ulike organisasjonene, kommunene, og bedriftene sammen for å fremme et helhetlig reiselivstilbud i Regionen?
5. Hvordan støtter innovasjon Norge reiselivsutviklingen i Troms fylke?
6. Hvordan støtter innovasjon Norge reiselivsutviklingen i Målselv?

Spørsmål: Tema Transport

1. Hvor viktig er Bardufoss flyplass for regionen?
2. Hvordan samarbeider dere med reiselivsaktørene i regionen for å skape mer trafikk?
3. Hvilke sesonger mer mest aktive?
4. Hvordan er kapasiteten på flyplassen i dag, kontra hva dere har kapasitet til?
5. Hvordan ser dere på mulighetene til å opprette flere flyruter fra flyplassen?
6. Er det noen forbedringer på flyplassen dere må gjøre for å kunne skaffe mer trafikk?
7. Hvordan er trafikken på Bardufoss Lufthavn i forhold til nærliggende flyplasser som Evenes og Tromsø?
8. Hvordan ser dere på muligheten til å øke chartertrafikken til regionen?
9. Hvordan ser dere på muligheten til å skaffe lavprisselskaper til å starte rutetrafikk på Bardufoss flyplass?
10. Hvordan er koordineringen med transport fra flyplassen til de ulike reisemålene?

Spørsmål Merkevarerbygging:

1. Hva er målselvs svakhet i forhold til de nærmeste reisemålene?
2. Hva er målselvs styrker i forhold til de nærmeste reisemålene?
3. Hvordan tror du at navnet "Snowman International Airport" vil kunne bidra til å øke populariteten rundt Bardufoss Lufthavn og Målselv?
4. Hvilke reaksjoner har kommet på grunn av navnet "Snowman International Airport"?
5. Hvordan tror du oppbyggingen av merkevaren "snowman", kan bidra til å øke utenlandstrafikken til Målselv?

6. Hvordan ser du på mulighetene for Måselv til å konkurrere med Finlands ”Santa Claus” merkevare?

Avslutning

- Har du noen ytterligere temaer du ønsker at vi skal snakke om?
- Eventuelt: Vet du om noen andre personer som vi burde prate med angående teamet?

-
- Om det skulle være noe, det er bare å ta kontakt dersom du har noen spørsmål, tilleggsinformasjon, eller ønsker å endre på dine uttalelser.

Tusen takk for intervjuet.

Mvh.

XXX

XXX

XXX

Vedlegg nummer 4.

Forskningsspørsmål 1: ” Hvordan påvirker de nasjonale myndighetene reiselivsutviklingen i Målselv?”

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	<p>Regjeringen støtter i stor grad reiselivsutviklingen i Nord-Norge, kanskje ikke direkte mot troms, men de viser en positiv støtte til å utvikle nord Norge generelt.</p> <p>(Innovasjon Norge) er jo i prosess med bedrifter og vi gir jo penger til prosjekter og for prosjekter og samarbeidsprosjekter, ja vi har jo en god del arbeid. . De har fått en god del i målselv. Det er jo aktørene som får midler til før-prosjekt, slik at de kan gå videre.</p>			
Respondent 2	<p>Regjeringen har siden 2009, og da nord område satsningen og har hatt et fokus på særskilt reiselivs satsning i Nord- Norge, som inkluderer nordland troms og finnmark. For etablering av nord norsk reiseliv selskap, som et felles markedsførings selskap for Nord- Norge. og fylkes kommunene går også inn å bidrar, og i tillegg så har NRD og KR D gått inn med penger for ulike store bedrifts prosjekt i Nord- Norge i samarbeid med Innovasjon Norge, i tillegg til at de går inn med ekstra midler (øremerket til markedsføring).</p>		<p>Vi opplever også at vi er i en særskilt posisjon i forhold til våre kollegaer i andre steder i verden.</p>	
Respondent 3	<p>En ramme på 50 millioner ble distribuert til markedsføringen av nord Norge</p>	<p>Reiselivsnæringen er ikke den næringen det er størst inntjening på. Men de har jo vist en villighet, men hvor reelt dette med den type satsningene, det er jeg faktisk litt usikker på, for det skal mye til at man klarer å matche de millionene.</p>	<p>For å få utløst de midlene så må det finnes matchings midler på stedet eller i regionen som skal markedsføres. Det vil si at hvis ikke aktørene har matchings midler så får man ikke ut de millionene</p>	
Respondent 4				
Respondent 5	<p>De tre går mest i overskudd, og de substituerer driften av de andre 42 lufthavnene.</p> <p>Ikke en krone, tvert imot har vi gitt bidrag til utbytte til eierne våre i flere hundre millioner i året i en årrekke. Det siste året slapp vi det i 2009, i 2010 tror jeg vi skal ut med et utbytte igjen. Så det er vår situasjon, men jeg tror at det er mange som er av den oppfatning av at vi er</p>		<p>Så er vi da eid av staten og samferdselsdepartement, og samferdsels-departementet gir oss ikke noen penger til drift og dette her. Vi skal drive dette her i null, så det vi driver de andre lufthavnene med er det overskuddet vi får av de fire største. Vi er ikke noen tilskuddsmottaker i</p>	<p>Men vi er altså 46 lufthavner, hvorav da 4 av dem, eller egentlig 5 av dem hvis du inkluderer Oslo lufthavn som en av dem. Men Oslo er ett eget aksje selskap, eid av Avinor. I tillegg til Oslo, så er det Trondheim, Bergen og Stavanger.</p>

	ett eller annet statssubstituert greie, men det er vi ikke, vi driver og er organisert som et AS, det ble vi for 5 år siden. Og opptrer som en kommersiell aktør i konkurranse med utenlandske lufthavner i andre land.		den forstand, vi koster ikke AS Norge en krone. Vi driver hele nettverket på den måten.	
Respondent 6	Det var jeg ganske tydelig på, og det har bidratt til at holdningen har endret seg ganske mye i innovasjon Norge, og i hvertfall troms. Så, jeg vil si at nå har vi et godt samarbeid. samarbeidet har blitt bedre, og samarbeidet har blitt mye bedre, med tilskudd, og lånemidler fra innovasjon Norge. så sånn sett har virkemiddels apparatet vært viktig.	bevilget regjeringen 255 mill til å markedsføre hele Norge i hele verden. , og da blir midlene reiselivet får, lite i forhold, når man snakker om å markedsføre hele Norge. 255 mill er ingenting De snakker om det og høres fint ut, men mener de det egentlig, for om det kommer turister her til norge, er dette snakk om eksport inntekter, de få turistene som kommer hit vil dette helt åpenbart være kjempe stor betydning for brutto nasjonalprodukt, ikke bare fordi de komme å legger igjen penger her men de kommer hit og det er et visst volum på dette her så vil det være behov for nye investeringer, Da må man få fingeren ut og akseptere at det koster noen kroner og 255 mill er jo ingenting. I mitt skjønn så må man opp i milliardbeløp over flere år, å ha en kontinuitet på det. 5-6 år nå hvor det brukes milliardbeløp på å skaffe turister inn i landet, og mens man holder på med det må regjeringen faktisk dokumentere at de vil dette her, ja da vil det komme investeringer i privatsektor som i bygninger og aktiviteter.	Alstå Siva er en politisk De har profesjonelt drevet med fabrikker men for noen år siden så gikk de inn i et prosjekt i Flåm med stor suksess faktisk Og den suksessen har bidratt til at de gjerne vil gjøre mer for reiseliv. Det har vært en kjempe suksess Når jeg da kom til nord norge i 2005, bruke ordet industri for reiselivet, var det som å banne i kirken Så jeg fikk de til å tenke annerledes, og introduserte begrepet industri, og det var jo perfekt til den tanken so SIVA hadde Der burde myndigheten i mye større grad vært i bildet med et såkalt charterfond. Så det å få hjelp fra myndighetene til å skaffe kunder inn hit i landet, det er i mitt syn helt alfa omega.	Vi har definitivt hatt et samarbeid med innovasjon norge. Men farten går litt tregt men det som var politikken dne gangen det var å gi sånne tilskudd til alle sånne små flatbrødbakerier, på sånne småplasser. Det var jeg imot, og jeg mente at skulle man gi tilskudd, så må man gi tilskudd til noe som er romslig som er stort. Som kan bli noe ordentlig viktig for samfunnet. Først må man få noen motorer oppe å går, et lokomotiv da Nå må tiden være inne for at man skal ha fullt fokus fra myndighetens side for å skaffe turister da og bruke penger på det i stede for. Og en av de største utfordringen er da få i hop en flyplass.
Respondent 7		Litt skuffa over innovasjon Norge sånn på landsbasis, hvor de skal ta tak i utfordringen med vinterturisme og muligheten til å bruke snømannen som symbolikk for å få vinterturisme inn til landsdelen.		

Forskningsspørsmål 2: ” Hvordan påvirker Troms Fylkeskommune reiselivsutviklingen i Målselv?”

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	Troms fylkes kommune de er jo med i ulike prosesser i de ulike bedriftsnettverkene, og de spiller jo en stor rolle innen den offentlige transporten i regionen. Og ser på ulike løsninger i den forbindelse. Så de spiller en aktiv rolle, og samarbeider godt med reiselivsbedriftene her i regionen.			
Respondent 2	Vi i Troms fylkes kommune, vi arbeider jo egentlig for generell regional utvikling, næringsutvikling. Reiselivet er et av dem prioriterte områdene, hvor vi da også på et langsiktig forhold oppretter nord norsk reiseliv som selskap hvor vi da går inn å bidrar med prosjekt finansiering, vi samarbeider generelt sett med alle kommunene, målselv og da målselv fjellandsby og det at de har denne her satsningen på reiseliv der oppe, og er veldig på og veldig ivrige. Og kontakter også ofte oss om det skulle være noe. I de siste årene så virker det som at det er flere kommuner som har slått seg sammen og tenker helhetlig på om at skal vi få til noe reiseliv, så må vi sette to hoder sammen. Vi har i Sør - Troms laget et cluster hvor flere kommuner går sammen med næringene, hvor de går sammen og tenker ut hvordan de skal utvikle sør – Troms, og legger rette for aktører.	Samtlige kommuner har tidligere hatt som mål at reiselivet er noe de skal satse på. Som på ett sett er naturlig fordi at reiselivsnæringen er stedsavhengig. Men det har vært ulik grad i hvordan kommunene har tatt tak i dette.	Og så har vi i tillegg i 2009 gjennomført et utredningsprosjekt som omhandler destinasjonsselskapene, og destinasjon utvikling. Vi etablerte nord norsk reiseliv da vi så at store deler av fylket sto uten destinasjon selskap. Da har Troms fylkeskommune gått i med penger for å støtte oppom de destinasjon selskapene som eksisterer for å få de til å samarbeide. Blant de store prosjektene så har vi nedlagt tid i en søknad til Arena Styret, om et Arena program for reiseliv, som omhandler reiselivet i Troms, der hvor også Målselv er inkludert.	Reiselivsaktørene seg i mellom begynner å samarbeide mer og mer. Men aktørene må samarbeide mer, slutte å skule på hverandre som konkurrenter. Alle må samarbeide om de samme kundene.
Respondent 3	Samler alle under en paraply, som kalles Nord Norsk reiseliv, disse ønsker å ha én destinasjons struktur.	Man har ikke klart å samle alle under en paraply, Visit Tromsø og Visit Harstad er fortsatt ikke med.	Har ikke et destinasjons organ som kan ivareta de funksjonene om en felles satsning. Visit snowman og visit senja jobber med å fylle den rollen.	Mistet Tromsø reiseliv, fordi de gikk under Nord norsk reiseliv
Respondent 4				
Respondent 5	alle lufthavner i hvertfall de som er de største de har jo, eller egentlig alle, både små og store har jo et tett forhold til sitt lokal samfunn som de ligger i. så de jobber da sammen med næringsliv og reiseliv, i første rekke for da å skape trafikk og har et rutetilbud som er det både næringslivet og reiselivet	fordi at vi er av den oppfatning av at det nytter ikke å starte ordinære utenlands flyvninger fra flyplasser i nord Norge, det har vært forsøkt en del, for eksempel Norwegian hadde en flyvning fra Tromsø til London i tre år. Og den gikk ikke så		Og fylkes kommunene de jobber vi med en del på forskjellige nivåer, men de har ingen spesiell relasjon til fylkes kommunene utover det de har i forhold til andre offentlige etater eller samarbeids partnere.

	<p>ønsker å benytte seg av, altså i Nord-Norge så har vi et ganske omfattende prosjekt pågående, med det som går på utviklingen av de 9 største flyplassene i nord Norge. Det er de som, hvor vi kan danne større flyt. Der jobber vi med prosjekt som går på å få til en eller annen støtte ordning for charter flyvninger. Sånn at det vi mener er løsningen på å skape trafikk til nord Norge det er å satse på charter fly direkte fra markedet for da kan prisen avtales mellom turoperatøren og flyselskapet. Også kan man satse på kortere perioder hvor det er en litt større etterspørsel, så man slipper å dra det utover en hel sesong. Og ellers er strategien da for å få trafikk til Nord-Norge gjennom Gardermoen.</p>	<p>den ble stengt nå i vår. Det er for tynn befolkning, og skal du ha en flyrute så må du ha tilførsel av passasjerer hele tiden i begge retninger for å få det til å gå rundt. Det er det ene og det andre er at avstanden fra nord Norge til de største markedene er såpass lang at flyselskapene må ha såpass høy pris, at du får ikke den lavpris trafikken som er drevet av lavpris som du får på en kortere distanse.</p>		
Respondent 6	<p>her gjorde også fylkeskommunen, og fylkesmannen det ganske klart, veldig tydelig ganske tidlig, at vi vil, vi trenger noe her. Så vil du satse så skal vi hjelpe deg! Så det var flere aktører, innen det politiske miljøet som var klare på at vi vil. Så den politiske viljen var helt avgjørende, hvis ikke de hadde vært så tydelige, så hadde det ikke blitt noe av.</p>	<p>Men så etter det så har også fylkeskommunene, og fylkesmann og der er det ofte mye kødd. Fordi at man skal utrede, og utrede og utrede, og gjøre masse saker. Og lager ofte ting veldig vanskelig.</p>		<p>Men her var det spesielt altså, hvor det var også noe logisk i det, for at her var folk på flukt, altså de flyttet ut av bygda.</p>
Respondent 7	<p>Veldig fornøyd med samarbeidet vi har i Troms fylke kontra regionen.</p>			

Forskningsspørsmål 3: ”Hvordan påvirker de Målselv Kommune reiselivsutviklingen i Målselv?”

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	<p>Vi har erfart at kommunen er meget villig og de stiller opp.</p>			

	Så ja, det virker som de er positive til å få i gang denne utviklingen. De ulike organisasjonene jobber godt sammen. Ja de har vært veldig villige til å hjelpe de aktørene. Ja, og selv på kort tid så stiller de opp.			
Respondent 2	Målselv kommune har fremstått som veldig villig til å bygge opp kommunen og støtte opp om tiltakene målselv utvikling as. De bidrar veldig bastant på det administrative planet. Målselv kommune fremstår som sentrale ledere for dette anlegget. De er ofte ute i media og bringer dette frem i møte med de store arenaer. Men jeg tror også det at målselv bidrar med så mye de kan men i likhet med mange andre små kommuner i troms, har de lite ressurser. Men jeg tror at hvis de først skal prioritere noe, så vil de prioritere reiselivsprosjekter.	Målselv kommune blant mange andre små kommuner i Troms var truet av svær forsvars nedlegging for et par år siden.	Og det ryktes om at det var Norges rekord i arealplanlegging, da de skulle etablere dette. De var raske med nærings planer og areal planer for å bygge oppunder dette.	
Respondent 3	Reiseliv vært på kartet over lang tid Den siste satsningen i forhold til målselv fjellandsby har jo vist en kraftig politisk villighet, det å utvikle regionen.	Kommunene kom inn i en dårlig økonomi, så reiselivet ble nedprioritert. Kommunen har ikke jobbet mot et målrettet system for reiselivet og virkning i det de har gjort har ikke vært like bra som forventet.	Ikke et godt samarbeid mellom de ulike kommunene, organisasjonene og bedriftene.	
Respondent 4				
Respondent 5	Disse guttene bak målselv utvikling de har jo et veldig nært og godt forhold til forsvaret på mange områder. Og det er jo forsvaret som faktisk eier og driver flyplassen. Her er Avinor bare inne å driver den sivile delen av flyplassen. Og vi driver tårnet også selvfølgelig.			men man kan si dette med snowman er jo den første destinasjonen i Norge som, hvor en flyplass og en destinasjonsutvikling går så godt hånd i hånd, som det gjør her
Respondent 6	Men vi greide altså få regulert, ganske nøyaktig ett år fra vi bestemte oss for å gjøre det. Og det er Norges rekord. Dette her er et svært område bestående av 4500 dekar, midt uti villmarka. Men her samlet jo ganske tidlig ordføreren og alle de politiske topplederne, gruppelederne heter det da i kommune styret. Jeg møtte de og, hver og en de sa det at dette vil vi ha og dette har vi lyst til osv. og så sa han ordføreren at, han Arne Viggo Fossum som for øvrig det året	og politisk risiko er noe av det verste en kan holde på med. For du vet ikke hva de egentlig mener, og de forandrer seg hvert 4 år ikke sant, under valg og sånt	. Og da var jeg der i målselv 19 januar 2005, første gangen og kjente med en gang at dette må vi gjøre noe med. Og i løpet av 1 og et halvt år, så fikk vi regulert, legge beslag på svære landområder, så man regulerer og konsekvens utrede Men i likhet med de fleste andre steder i Norge, er det veldig mange småplasser, små aktører og veldig ofte idealister Og disse her snakker ofte	man må sjekke hvilken konsekvens det får for eksempel for reinsdyr, beite, for faunaen ellers, villdyr. Når vi gjør store inngrep. Det er en politisk risiko å holde på med. Sånne utredninger og konsekvens saker, er ofte politikk.

[Skriv inn dokumenttittel]

[Velg dato]

	<p>ble Norges mest populære ordfører, han sa det til meg, mens flere hørte på at: Hegbom, om du trenger et politisk vedtak, om det så er et kvarters forvarsel på en søndag, så er det bare til å ringe. Og da var mye av en politisk risiko borte. Det var helt avgjørende. Hadde man ikke sagt det, og vært så tydelige på at her er det vilje, vi skal strekke oss langt, vi skal regulere fort osv. osv. så hadde det ikke blitt noe av. Da hadde ingen gidde.</p> <p>dette var den politiske viljen i fra Målselv kommune, og det er en kraftig instans kommune styret består av 30 medlemmer.</p>		<p>ikke sammen i det hele tatt.</p> <p>Og det er problemet i hele reiselivs Norge. For det er veldig mange sånne småtasser. Og disse her har ofte ikke noen veldig kommersiell forståelse, og kanskje ingen interesse heller</p>	
Respondent 7	<p>Altså villigheten til målselv kommune er stor. Men så er det ganske stor enighet om snømannen som symbolikk i kommunen, at snømannen skal være en attraksjon for å dra folk til målselv og målselv fjellandsby og målselv utvikle er viktig pådrivere for det. Men det er klart at målselv kommune er involvert i det økonomiske prosjektet så det er klart det har noe å si det også. Det er noe med det at det kanskje er viktig å bruke mye på noen gamle enn det de har gjort med oppbyggingen av målselv fjellandsby.</p>	<p>Selvfølgelig er det også misunnelse og i den kommunen og i andre kommuner.</p>		

Forskningsspørsmål 4: ” Hva er Målselvs Styrker og svakheter?”

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	<p>De har jo i hvertfall etter hvert begynt å bygge opp en merkevare.</p>	<p>Det er lite kjent utenfor Troms, også er det dårlig organisert.</p>		<p>sommer sesongen går nesten av seg selv. Men det som er spesielt med målselv er jo vinter turismen. Det er vinter sesongen vi jobber med.</p>
Respondent 2	<p>Når jeg tenker på konkurrenter så er Målselv den store aktøren i troms... Det er panne flatt, og mye skog, mens i Målselv så har du store fjell og nærhet til kysten. Og kan derfor tilby mer... Så har du i det lille bildet, destinajsoner som Lofoten, Nordkapp og til dels Tromsø, Målselv ligger midt i mellom alle attraksjonene, også har de mange tilbud på</p>	<p>Men så har du like ved naboen Finland som er den store internasjonale aktøren. Så hovedkonkurrenten for Målselv på vinterstid er etter mitt syn Finland. men Finland er såpass sterke i det britiske markedet, og operer i samme segment.</p>	<p>Dette er kanskje litt patriotisk men, men vi antar at Målselvs produkt er bedre.</p>	

	sommerstid, det er for eksempel overnatting der.			
Respondent 3	Flyplassens nærliggende til Målselv fjellandsby(15min), E6 går igjennom og de lokale reiselivsaktører leverer bra produkter. Det er et et kommunikasjons knutepunkt i forhold til de nærliggende reisemålene	Mangel på sengeplasser	Utarbeider en film- park for å trekke flere turister.	
Respondent 4	Og for det andre så hadde de en relativt innovativ tilnærning til destinasjonsutvikling, og internasjonalt potensiale. Det er investert i egenkapitalen til selskapet, så det er selskapet selv som bestemmer hva de skal brukes til, og nå sitter jeg styret så vi har jo litt kontroll på pengene. ...så det er muligheter på det internasjonale markedet.. ... det er jo flere fordeler med Målselv, for det første så er det jo at det er en internasjonal flyplass rett ved siden av, det betyr jo noe, og det andre er jo det at klimatisk så er det jo en lang sesong da, hvis du tenker på vinter da, det er jo vintersesongen primært da, og så tillegg så ligger det såppas nært kysten att det går ann å gjøre operasjonssamarbeider på sommerstid,	Resultatene har det ikke vært mye å hoppe i taket på, men vi hadde jo ikke forventet at dette skulle gjøres over natta heller, så vi ser på dette som en langvarig investering, og vi ser at det vil ta lang tid.. Det det altså, resultatmessig vil jo året i år bli veldig mye bedre enn det var i fjord, og det er jo en positiv om setning for selskapet og, men det spørs jo hva dere mener resultatmessig, men hvis dere tenker på bunnlinja så, var jo den katastrofal i fjor, men nå vet jeg ikke eksakt tallene men i år blir det nok vesentlig bedre og med tiden forhåpentligvis så blir det positive muligheter det er jo at de må hente markedet utenfor primærmarkedet, for det er jo begrenset mye folk som bor i nærheten, og ja, det vel en 60 tusen eller noe sånt, som bor i to, tre,.. nei det er mer, men i alle fall hvis du ser på at det bor ikke så ekstremt mye menneske i områdene Harstad, Narvik og Tromsø trossalt,...	Vi har ikke vært i investeringsprosjekter ved destinasjonsutvikling før, men vi kommer til å gjøre lignende prosjekter fremover	Ja, det var vel flere ting, men for det første syns vi selv at vi fikk en attraktiv inngangspris.. Vi har så langt investert 15 millioner kroner. Vi prøver å spille en aktiv rolle, og et er det som har vært utgangspunktet hele tiden.. Vi er også aktive eiere.
Respondent 5				
Respondent 6	nå har vi fått tak i en svensk destinasjons utvikler, som heter Jonas Koian som kommer fra gottland og han startet 1 mai, og flyttet opp dit med familien sin og bor der og utvikler det her da. Og det er i Norge nesten ingen turister i det hele tatt Det innebærer en stor mulighet. Det at det nesten ikke er noen turister her, det er knall bra, for da kan det bare bli bedre. På grunn av beliggenhet, men også fordi vi har en flyplass som ligger akkurat der den ligger, den er kjempe svær. Og med den flyplassen så er det 2 og en halv time fra London. Det er knall bra! Men med flyplassen som ligger der oppe så kan jeg ta et helt sått firma, Statoil for eksempel så reiser de på en sånn konferanse, på 1 time og 35	Først så ligger det midt uti villmarken. bare sånn vinterturisme, er ikke så enkelt å drive md i Norge. for det at kvaliteten på skiløyper og sånn, hos oss er mye dårligere enn hva du finner i for eksempel Alpene. Men det er ikke så stort det lokale markedet at mna kan greie seg uten noen utenfra. for å si det sånn Målselv og de områdene der ligger i områder hvor det er mye forsvars aktivitet/militer aktivitet. Men på slutten av 90 tallet med Kron- Devold i spissen så la man ned mye forsvars aktiviteter i hele landet. Og det betydde at, for målselv kommune flyttet det flere tusen vekk. problemet akkurat nå for øyeblikket er at vi ikke har mange nok senger. Vi har	Businessen består i hovedsak, altså det som er cashflowen i businessen det er tomte og eiendoms utvikling. Men for å utvikle tomte og eiendoms utvikling i så stort omfang, så er man avhengige av turist biten. Da må vi få inn turister, da blir det attraktivt å bygge ut tomter osv. men uansett så er det, det som er cashflowen i businessen. i nabolandet Finland som er bare 4 timer og 50 min unna, er det vilt, hvor mye turister det er der for mange av de kundene som lander i Fink Lappand, de har ikke noen forhold til om de er i Finland, Norge eller	det har blitt bedre. For der kommer vi inn som en stor aktør, og blir en slags entreprenør, så vi har da etablert en slags organisasjon, der vi kjøper tjenester av de små. Så tar vi oss av salget og skaffe kunder og sånt. Og det har blitt mye bedre de siste årene. De forstår de alle mye bedre. Og den type forståelse er helt annerledes de siste årene. Veldig mange som driver med sånne ting som dette her. Som er flinke, faktisk, men som ikke greier seg om man skal gjøre alt. For det som skjedde da jeg kom til målselv

	<p>min fra Gardermoen. Alle er samlet og lander midt i villamarka.</p> <p>Mye av opplevelsen når man skal dra på en sånn konferanse er jo at man ska få maksimalt ut av det, bygge relasjoner og tette bånd mellom de ansatte og ledelsen. Det er viktig. !)</p> <p>da mener jeg at med en slik villmarks destinasjon, flyr vi opp, det er der de må være og det finnes ikke t utall nattklubber de må velge mellom, det tror jeg er lurt. Så derfor så troor vi at, altså flyplassen er helt avgjørende Flyplassen er viktig, beliggenheten til villmarka er viktig, men også at det er et lokalt marked,</p> <p>Og det er jo det lokale markedet. Tromsø er en time og 30 min unna. Narvik eller Evenes eller Harstad er 1 tim og 30 min unna. Sortland 2 timer unna. Det er jo mennesker i området her, det bor faktisk talt innenfor en 2.5 times bilkjøring 270 000 mennesker. Det er noen mennesker å ta av. De er viktige for å få inn, en minimum av inntekter. flyplassen, beliggenheten med den tilgjengeligheten det innebærer, med to og en halv time fra london, to timer og 1 kvarter fra amsterdam for eksempel, perfekt! Helt perfekt. Det er ingen vinter destinasjoner i landet som ligger nærere de store markedene en det målselv gjør, selv om det er langt oppi nord norge. med den spektakulære naturen, og nærheten til Nordens Paris, altså Tromsø. Målselv ligger jo bare 1 time og 30 min fra Tromsø, dype daler og høye fjell, flotte fjordene og så videre. Sånne forhold som finnene bare kan drømme om.</p> <p>så mente vi at her i nord Norge, og spesielt her i målselv, med målselv flyplass, så dette her måtte bare virkelig kunne lykkes</p>	<p>bare 350 kommersielle senger, og de sengene er etablert i leilighets strukturer. Hvor vi for eksempel har 6 senger i en leilighet, men det betyr i praksis at de er litt ineffektive, for hvis du skal gjøre 6 senger effektive, så må det jo bo et menneske i hver enkelt seng, og det å få ukjente til å dele en sånn leilighet, det er det ikke sjans for. Så det er ganske ineffektivt. Så vi må få på plass, det som er helt avgjørende nå fort som fy det er flere senger.</p> <p>Husk at de turistene som komme ri fra London vil være fryktelig redd for å kjøre bil, leiebil. Det er ikke enkelt. For de er for utrygge på veiene, her er det is og snø, og det er de ikke vant med.</p> <p>. I dag har vi 300 kommersielle senger, riktig nok ineffektive jeg tpor at om vi om 4,5,6 år har et sted mellom 5-7000 senger. Det tror jeg på, det er planen. Det finnes så mye kunder borte i finnland</p>	<p>Sverige, det driter de i. Så, jeg mener at utgangspunktet, er altså veldig bra.</p> <p>Husk på at det er mange der ute i Europa, som ikke har sett snø.</p> <p>til neste år, i 2012 så regner vi med at det skal være med 8 charter maskiner fra London til Målselv, vi regner også med at vi skal selge 3 chartermaskiner fra England i inneværende år allerede i desember. Og da er det to og tre dagers pakker,</p> <p>Hotell som jeg sa i sted, bygger vi 60 leiligheter men det er i leilighetsstruktur. Så må vi ha et hotell i hotell struktur og da blir en base også for utleie leiligheter. Men et hotell er mer komplisert å bygge og tar lengre tid, så nå prioriterer vi å bygge 60 leiligheter i det vi har valgt å kalle bygda.</p>	<p>i 2005, så var det tre ting som mtte på plass. For det første: mtte vi ha en ide, og så måtte jeg ha et areal som jeg kunne utvikle ideen på, da måtte man ha en avtale med noen grunneiere. Der samlet jeg en del grunneiere, 11 stykker, så må man ha kapital til å realisere eller utvikle ideene med, på det arealet man har pekt ut. Og da, på det tidspunktet eide jeg alle aksjene som het Målselv utvikling AS. 100%. Derfor er det ikke en ski-destinasjon vi skal utvikle. Det er en vinter-destinasjon. På vinteren, men også all year through destinasjon.</p> <p>Og derfor er det forventet at jeg greier å få startet byggingen av 60 leiligheter, smleiligheter, med ett dobbelt rom i hver. Allerede nå i løpet av sommeren. Og da skal vi i hvertfall ha ferdig 40 til jul. så vi driver i fasen med finansiering rundt dette nå.</p> <p>Så hvis vi var så heldige  klarer å få ukes basert turisme, så er det fordi at vi da har et stort produkt spekter, og gi de hver dag. Og det spekteret har ikke vi klart enda. Men en sånn tre dagers det skal vi greie, for da får vi det etterlatte inntrykket til å bli ganske bra.</p>
Respondent 7	<p>visit snoman operer med konferanse kunder også, vi selger konferanser mot det regionale markedet og da får vi en del gjester. Men antall besøkende i dag, det kan jeg regne ut. Ca 23 000 gjester. Vi jobber i dag med det engelske, det russiske og det norske markedet på vinteren, og mot det tyske markedet på sommeren.</p> <p>Også er jo planene å sette opp</p>	<p>målselv fjellandsby så er den kritisk, vi greier da ikke å huse en brøkdel av de som vi komme med charter osv. Vi har bare i Målselv 350 senger til utleie, men nå skal de bygge 60 leiligheter til, og det vil jo øke med ca 120 senger til, så da vil det jo hjelpe til.</p> <p>Totalt sett vil jeg si Finske lappland. Og i Norge vil jeg si alta og Kirkenes som også</p>	<p>Så du kan trygt si 600-700 000 gjester sånn ca over hele markedet. Det er ikke det å ta hele markedet, men ta deler av det som er tanken.</p>	<p>Ja, hvis du ser på vinteren så dere jo, viss vi skal fiske i markedet, der er det nå 400 000 utenlandske gjester i løpe av vinteren. Så markedet er jo enormt stort med over 380 000 charter pax, men det er ikke alle som kommer med charter heller. Så det</p>

	et hotell etter hvert, men foreløpig på de bruke andre overnattingsmuligheter i regionen eller fylket. det er jo nærheten til kyst og fjell som er fordeler vi har i Norge. I tillegg så ligger vi geografisk sett 60 mil nord for polarsirkelen	er bra på vinteraktiviteter i samme målestokk.(konkurrenter)		er over 400 000 gjester. Det er på vinteren, så kommer sommertrafikken i tillegg. Vi tror at julenissen har relativt kort levetid i sesongen, det er akkurat rundt juletider og der vil snømannen vare hele vinteren og nå jobber vi med å prøve å få snømannen til å være om sommeren også.
--	--	--	--	--

Forskningsspørsmål 5: ”*Hvordan kan merkevaren Snowman International Airport og Snowman bedre konkurranseevnen?*”

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	ja, det tror jeg.... ut mot utlandet så har det vært positivt. ja noe negativt, men også noe positivt fra regionen. ja jeg tror merkevaren og samarbeidet, og det samarbeidet som de har fått til etter hvert kan bidra til at trafikken øker.	Men det har vært noen negative fra regionen. De har ikke samme målgruppe. Men det de kan gjøre er å gå inn for et nytt segment. Med bedre betalende kunder. Men å konkurrere med ”Santa Claus” i Rovinola, er ikke realistisk.		
Respondent 2	Det er fantastisk at de har klart å gi lufthavnen et navn som lokal befolkningen ikke klarer å uttale selv, så det skaper jo for gammelkaran oppe i Målselv og Bardu, at ikke alle er like imponert. Men jeg tror navnet har noe for seg, jeg tenker snowman, og at snømannen kan være en spennende ting. Også kan det uttales på engelsk. Det at de da klarer å knytte stedsnavn som da vil være flyplassen til produktet som er skibakken og ski-anlegget, og det er jo en god markedsførings tanke. Snowman International Airport skal kun brukes mot det internasjonale markedet og hvis man tar på seg de brillene så tror jeg man kan se at dette kan ha noe for seg.	Men det er kun et knippe igjen av disse gamle karene, men helhetlig så tror jeg lokal befolkningen vil være fornøyd med navnskiftet langsiktig.	Det har på en måte allerede gjort det allerede. Nå i forrige helg så var det de på en konferanse i Storbritannia fordi de vant en markedsførings pris. Som gav litt bluss for dem og for andre. Så lokalt sett så har prisen gitt litt blest der også.	
Respondent 3	Det er et navn som blir benyttet mot det europeiske markedet, og dette har skapt interesse.	Lokalt har det vært misforståelser knyttet til at man trodde at Bardufoss skiftet navn til Snowman International Airport.		
Respondent 4				Det er jeg ikke rette å spørre om, da må du snakke med Visit Snowman, og de som sitter å selger. Men jeg vet jo at har det jo vært et charterfly fra

				England, men utover det må du spørre noen andre
Respondent 5	<p>Jo, noen har jo lagt merke til det.. jeg var for eksempel på en messe i Kuala Lumpur, og fikk veldig mye oppmerksomhet på denne konferansen. Jo, de synes det er gøy! Vanligvis så er det veldig liten fantasi og kreativitet i sånne miljøer, så alt som gjøres som er litt annerledes blir lagt merke til.</p>	<p>men så er det selvfølgelig noen som sier at: ok, what's in it? Altså, hva er produktet, det nytter ikke bare å komme og stille opp i en snømanndrakt hvis det ikke ligger noe mer bak det. Og det har jo vært litt kritikk mot snowman prosjektet at det har vært hauset ganske mye opp, og så har det ikke vært så mye konkrete produkter på destinasjonen.</p>		
Respondent 6	<p>Da hadde man en kreativ samling inne på kommune huset både politikere og administrasjon ville diskutere hva kan vi gjøre i målselv nå når forsvarer legger ned. Og da fant man ut at man kanskje kunne starte med reiselivsutvikling. I hvertfall så mente man at man hadde gude-skapte forutsetninger, for å kunne lykkes med noe sånt.... Men jeg ble spurt, som en av de, om jeg kunne ta meg turn oppover til målselv, og det er klart at jeg kom opp dit, landet på flyplassen som ligger midt i villmarka, så var det stor forelskelse og kjente at dette her kunne de virkelig få til noe. Hvor det var bygg din egen snømann, spise samisk mat, og hundekjøring os sånne ting. Der fikk vi også supre tilbake meldinger. Men det var dagstur Men når vi kontakter turoperatører i England her kommer snowman resort og snowman international airport inn. Vi har for øvrig tatt patent på dette navnet, så det er innskrevet hos internasjonale flymyndigheter og noe som heter Madrid kommisjonen, så dette er registrert i alle markeder unntatt Russland, de aksepterte det ikke. Hvis man drar på en sånn messe, som den årlige reiselivsmessen i Berlin så registrer man det at det Lappland selges som lappland og det går som Sverige, Finland og faktisk noe oppi Finmark som organiseres av finnene og blir promotert som Lappland. Kundene har ikke peiling på hvilket land de er i. Da burde det ikke være så vanskelig å få kunder til oss. En annen ting er at vi skal gå ut og bare hente nye kunder må du lære de opp og få de til å forstå dette med kulde og hva dette egentlig innebærer og det</p>	<p>Hvis dere har vært på netter har dere sikkert sett av vi operer med mange forskjellige navn. Hvis dere er markedsorienterte så skjønner dere at merkestrategien hos oss har vært rimelig fraværende, fordi vi har litt målselv utvikling, så har vi målselv fjellandsby, bygda, Blånisselandet, myrefjell og snowman. Grunnen til at alle disse her navnene fremkommer fordi de har hatt en betydning i et tidspunkt. Men nå må dette struktureres, Men dette her er komplisert for det er så mye navn som er viktig, men for de som er gode på markedsføring så ser man veldig fort at alle merkene vi har så er ikke det i utgangspunktet så ideelt . Det var litt støy i forbindelse med etableringen, og den typiske støymakeren er da gjerne over 60 år og synes alt nytt er dritt. Så det var faktisk støy akkurat rundt det, men den har lagt seg.</p>	<p>Men nå er i vi over i en ny fase, nå er det snakk om merkevarebygging for eksempel, ha en felles merkevare strategi for eksempel, når man har sånne prosjekter så blir veien litt til mens man går. For eksempel merkevarebyggingen, det er ikke sikkert, etter boka skal man lage en merkevarestrategi, men det er ting som skjer hele tiden i en slikt nytt prosjekt. Og da må man forandre seg hele veien, og inntil disse brikkene er på plass. Så er det ikke etter mitt syn, ikke viktig med en klar merkevare strategi, for man har forskjellige behov hele veien. Men nå da vi er i drift, prøver vi å få et godt lag, et godt team, bygge god bedrifts kultur. En enhetlig merkevare strategi, i det hele tatt få disse tingene til å fungere. Må man ha en mann på stedet.</p> <p>Det første som skjer er at de hentes på flyplassen, geleider de ut i eget avlukke, kler de opp med vinterklær. Hentet med reinsdyr for eksempel, eventuelt buss, snøscooter osv. alt etter hva de betaler for. Det er det som er opplevelsen for de. Utlendinger har et romantisk forhold til det vi synes er dritt. Du får ikke et menneske i 40 årene til å bo i snowman resort for det er for kitchi, da er det målselv fjellandsby som gjelder. Blånisselandet er også et element som kom inn her på et tidspunkt og fordi vi har sett at kaptein sabeltann var veldig viktig for sørlandskysten begynte vi å diskutere hva vi kunne tilby</p>	<p>men når jeg kom dit ble jeg forklart at man ligger på samme breddegrad som Finsk lappland ligger og med fire timer og femti minutter unna med bil. Og for de som holder til i Oslo så vet man jo det at avstanden til Trysil, Hemsedal og Geilo og sånne ting er jo fire timer fort vekk.... at i Finsk Lappland så, bare i 2010, eller ikke så mye, landet det 1108 charterfly bevegelser inn til lappland, og på samme tidspunkt i Nord Norge var det 4. Så det var enormt volum, bare charter passasjerer var det 360 000 inn på fly. De har bygd ut enormt, for milliarder på Finsk Lappland, hvor det er flatt som en pannekake, og det er kjedelig som bare faen. Og det er skog så langt du kan se, og kaldt som et helvete. Sånn som før jul så er det jule tema, julenisse, bygge sin egen snømann og sånt... og litt senere på året mot februar er det da lyset kommer, det er nordlys, det er sånne ting, og da bygger vi det rundt sånne forskjellige tema. Dette handler også om å bruke markedsførings midlene sine målrettet. Hvis man distribuerer for mye blir det som å skyte med kanon. Vi må konsentrere oss om noe nå til å begynne med. Etablere kritisk masse innen noen markeder , tidspunktet snowman</p>

	er mye kortete valg å gå løs på de som har erfaring med dette. på de produksjefene der one by one og sier hvorfor vil dere ikke bare selge Norge enn Finland, som har høye fjell og dype daler. Og det ser vi allerede nå når vi har vært på besøk til ganske mange, ja kanskje ikke så dumt for det finske produktet er egentlig ganske dårlig, den finske julenissen, er en kommersiell, og miljøfientlig nisse. Det er en del av distributørene som mener det samme		utenom natur. . Isolert sett er blånisselandet dårlig business, men om vi skulle holde på dette så måtte vi bruke navnet blånisse, så der av det igjen, men kanskje vi skal viske dette vekk, eller bare la dette være et element der oppe. Vi må nok ha flere merker, for snowman park er ikke salgbart til nordmenn, viss man skal selge tomter må det være målselv fjellandsby. Så vi må bruke flere merker. I utlandet så er det snowman som gjelder. Snowman international airport er rett og lett genialt. Det slår ann som faen.	park og i framtiden hete noe som snowman activity park, det blir avgjort nå, når vi driver å utarbeider merkevare planen.
Respondent 7	Snømann er jo kjendis. Men samtidig forplikter dette noe, vi må skape innhold i snømannen å levere og ikke bare være et navn og et merkevare. Innad i Norge så betyr det ikke noe, men det det er ment for er det utenlandske markedet, for å få trafikk hit til landsdelen, spesielt på vinteren. Og de synes jo dette er vesentlig mye mer spennende.	målselv fjellandsby er ikke noe spesielt godt slag ord i utlandet. Så vi må jo med det levere gode vinteropplevelser og der er vi ikke helt enda	Vi operer jo i ulike markeder og målselv fjellandsby er mye bedre mot hytteiere enn det snowman resort er. SÅ i Norge vil vi operere med målselv fjellandsby og mot utlandet snowman resort. Vi har jo flere navn som blånisseland og sånt, men vi er ikke helt enig der for å si.	I begynnelsen var det jo klart at Bardufoss var jo veldig kjent. Og det var jo selvfølgelig litt motstand i begynnelsen men navnet er jo ment utad i markedet, så jeg tror da den motstanden har lagt seg nå

Forskningsspørsmål 6: "Hvordan er transport tilgjengeligheten på Målselv i dag?"

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1		den er ikke bra..		
Respondent 2	Det enkleste er nok å ta flybussen, og da er tilfelle at det går som oftest en flybuss til de forskjellige tettstedene.	Sånn utover det så er det jo denne her samferdsels siden, som i det er i hele reiselivs Norge, som er problematisk. Bussen går ofte i feil retning i forhold til hva turistene vil. Bussen går fra distriktet til byen på formiddagen, og så går bussen ut fra byen på ettermiddagen. Men turistene bor gjerne i byen og vil ut i distriktet på formiddagen.		Vi har flere flyplasser i Troms, målt i trafikk er Tromsø den største og så tror jeg at Harstad er større enn Bardufoss
Respondent 3	Flyr man til Bardufoss, så er det buss connection til hver avgang/ankomst.	Utenom flyavgangene går det kun rutetrafikk til og fra andre destinasjoner en gang på formiddagen og en		

		på ettermiddagen.		
Respondent 4				
Respondent 5	Norwegian har jo vært vel så flinke som SAS til å skape trafikk inn til Norge via Oslo, det har de altså. Dette er at hvis dette er mulig i Finland så må det være mulig å gjøre i Norge, for det er mye mer spennende natur og alt mulig. altså det er jeg ikke sånn veldig detaljert på men jeg vet at snowman de setter opp transport når det har vært behov for det, i forhold til buss og taxi og sånn opp til anlegget. Men det har ikke vært noe særlig med charter fly der enda, så dette er jo fortsatt litt i forsøksstadiet da...	Men det er klart at hvis du snakker med enkelte i miljøet, så var det ganske mye bitterhet i Bardufoss når forsvaret gav avtalen til Norwegian og det gjorde det da umulig for SAS å fortsette fra Bardufoss. Dette var vel en rute som det var lang tradisjon på i SAS. Så av og til så blir det en del følelser inni bildet.	Og det Even Hegbom har blitt veldig inspirert av er nettopp dette som vi også har sett i Avinor, at på de finske flyplassene så er det jo over 1100 charterflyvninger, og det har jo vært en stor inspirasjon for Even.	når det gjelder noe sånt noe som snowman så er det egentlig ikke flyselskapene som er så avgjørende sådan, det er mer turoperatørene som er avgjørende. Fordi turoperatørene leier et fly fra et flyselskap, og flyr en kortere charter serie. Og da er jo flyselskapene egentlig litt likegyldige til hvor de flyr henn, for de får betalt de, og fordi flyet de har leid ut er en charterflyvning, så det er turoperatørene som er kamp-arenaen her.
Respondent 6	fra slutten av mai og i sommermånedene så vil også SAS fly, eller er det Norwegian.	Det er litt uheldig, det beste hadde vært om vi hadde to aktører, det nest beste hadde vel vært om SAS hadde vunnet, fordi om man skulle kommet fra England så er det sånn at man må hente bagasjen sin på Oslo og fortolle den på nytt. Du må hente bagasjen din og det er noe dritt, mens SAS hadde tatt den hele veien.		
Respondent 7	Vi tror at vi vil få til chartertrafikk og jobber for chartertrafikk slik at leverandørene stiller opp og transportørene stiller opp og at transporten fungerer og at det fungerer optimalt. Men kommer du som gruppe så er det jo tilgjengelig med busser.	vi har ikke tro på individuell turisme alene. Det er liten trafikk ut fra flyplassen, så da må du basere deg på taxi eller egen bil eller leie bil.		På andre destinasjoner er det opptil 4 timers avstand fra flyplassen til destinasjonen, så det at Målselv fjellandsby ligger så nærme flyplassen er et seling point i seg selv. Så det er klart veldig viktig, men det betyr ikke at det er helt avgjørende, for vi kan godt sende noen til Troms også. De nærliggende flyplassene ligger ikke mer enn 1 time og 3 kvarter unna.

Forskningsspørsmål 7: "Hvilken posisjon har Bardufoss Lufthavn i dag for reiselivsdestinasjonen Målselv"

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	Den er meget viktig for midt troms regionen.	(trafikken) den er minst. Den er lavest.		
Respondent 2	vi har flere flyplasser i		og i og med at vi er lite fylke, jeg skal sikkert ikke	

	troms, målt i trafikk er Tromsø den største og så tror jeg at Harstad er større enn Bardufoss		si dette høyt men jeg tror vi hadde klart oss med en flyplass. Sånn totalt sett er ikke Bardufoss per i dag så kjempe viktig. Vi hadde klart oss med færre flyplasser, for det er flere flyplasser som har større volum enn det Bardufoss har, avstandene er ikke så store.	
Respondent 3	Bardufoss flyplass er jo helt sentral for utviklingen av masse turisme. Så den er jo et knutepunkt, og veldig viktig! Det er jo en av våre fyrtårn i målselv kommune.	Forsvaret som eier flyplassen, med andre ord en del føringer på hvor mange fly som kan lette og lande.		
Respondent 4				
Respondent 5	Altså for indre troms og målselv området, så er den jo kjempe viktig men det sier seg selv at det forsvaret som holder flyplassen gående. Den kunne ikke vært opprettholdt hvis ikke det hadde vært for forsvarets tilstedeværelse der i indre troms.			Disse guttene bak målselv utvikling de har jo et veldig nært og godt forhold til forsvaret på mange områder. Og det er jo forsvaret som faktisk eier og driver flyplassen. Her er Avinor bare inne å driver den sivile delen av flyplassen. Og vi driver tårnet også selvfølgelig. Vi driver jo alle kontrolltårn i Norge. men det er forsvaret som står for vedlikeholdet av banen, og brannbiler og bensin og måking og alt mulig.
Respondent 6			, altså flyplassen er helt avgjørende men det er ikke avgjørende at dne ligger akkurat der. Fordi at en times kjøring fra en flyplass det er helt akseptabelt, det er ikke problematisk...	
Respondent 7	Ja, den er veldig viktig. Så er den veldig viktig i forhold til avstanden fra fly og til opplevelse er jo ganske vesentlig. . Men det som er litt kult ut mot markedet er jo snowman International airport og at vi bruker dette navnet, det fungerer jo ganske bra.			

Forskningsspørsmål 8: ” Hvordan er muligheten for å skape mer trafikk til Bardufoss Lufthavn?”

Respondent	Positivt	Negativt	Overraskende	Annet
Respondent 1	ja vi samarbeider med destinajsons selskap. Og det i hovedsak det vi gjør. Det er ingen flaskehals. Som hindrer flyplassen. ja etter det arbeidet som har vært gjort. Ser vi at det kan være gode muligheter for å øke charter trafikken.	ja, det tror jeg nok må bli litt lenger frem i tiden.	Vi prøver også å utvikle et fond, et frifond. Det vi kaller PIA. Og dette er i forbindelse med fly.	
Respondent 2	Det de har gjort oppi målselv som de har gjort veldig bra, der har de anerkjent at de har behov for flere turister, og da sett på muligheten til å fylle flyplassen med charter maskiner Charter trafikk er kanskje det beste de kan ha, for det er ikke sikkert at de har nok marked til å drive rutetrafikk til utlandet.		De hadde planer om i år å ha 6 eller 7 maskiner, men de fikk bare 1. hvor de da la penger på bordet og sa at vi ønsker å kjøpe, da med en risiko om at de kan gå i tap.	
Respondent 3	Avinor er jo veldig på hugget med å videreutvikle Bardufoss, med det for øyet altså charter	Begrensninger i forhold til kapasitet på flyplassen. Har ikke nok sengeplasser.		Ordføreren jobber mot både Avinor og forsvaret for å skape mer trafikk.
Respondent 4				
Respondent 5	for innenlands så vil det jo være der hvor det er naturlig trafikk, og det har jo nå vært snakk om Bødø fordi forsvaret har stor aktivitet der. selve rullebane anlegget er mer en stort nok, og terminalen der så har det vært gjort noen tilpassninger sånn at det skal være å gjøre passkontroll og toll på en enkel måte. I fjor så hadde Bardufoss, var det 190 passasjerer eller noe sånt og nesten alt var jo bare innenlands. Men om de 8 charter flyene skal klare å komme så er det noe de kan håndtere sånn som bygningen står i dag. Og en sånn charter ordning gjelder da hele EU område, så må vi da kjøre den prosessen. Så den er noe vi holder på med akkurat nå. Vi håper og forventer å få sendt det av gårde nå før sommerferien. Hvis da ESA godkjenner dette her, så er dette i drift fra nyttår av. Også vil vi støtte det, med opptil 20 % av kostnadene for det flyet.. Når vi sier vi, så er det ikke avinor som vil gjøre dette her, dette er statlige penger som antagelig vil komme gjennom fylkes kommunene, eller direkte fra	Altså flere ruter tror jeg er vanskelig å få til for det betinger, det er så mange ting som må være på plass for at du skal få flyruter. Men befolkningen er så liten i der rundt om målselv og forsvaret er så dominerende så man må være der hvor forsvaret har et reisebehov, det er det som må styre rutetrafikken. Når det gjelder utenlands rutene, så er det noe annet selvfølgelig... men da tror jeg som jeg nevnte innledningsvis så tro jeg det ikke er grunnlag for så mange utenlands ruter, men det er charterfly som kan gå i korte perioder	Altså nå på vinteren så vet jeg at de planlegger en 5-6 avganger til England og et par til Ukraina tro jeg det var. Så dette vokser jo i takt med utviklingen av snowman destinajson. som jeg nevnte for deg så har vi vært veldig aktive og brukt mye tid på å få til et sånt charter fond, altså en støtte ordning for charterfly til Nord-Norge. det er en prosess som ledes av NHO reiseliv i Nord-Norge. Men vi sitter i styret for dette prosjektet som et slags luftfarts spisskompetanse rådgiver. jeg jobber veldig mye med det om dagen og det vi holder på med er egentlig en prosess hvor vi skal finne ut hvem som skal eie dette her. Vi håper jo at det kan bli fylkes kommunen som overtar ansvar for det, men samtidig så er det da nordnorsk reiseliv som skal bruke dette her. Så denne støtte ordningen til charterfly, den har da tenkt til å være et slags viktigste redskap til nordnorsk reiseliv når de skal ut i verden å få tak i turister til å komme.	Også holder vi også på å avklare lovligheten av det fordi, jeg vet ikke om du er kjent med dette med konkurranse regler og statlige midler til private virksomheter? Men det er ganske strengt innen EU systemet... EFTA er Norge, Liechtenstein og Island, det vil si de landene som ikke er medlem av EU men som har et annet forhold til EU. For å sørge for ta Norge og Island følger lover og regler som EU bestemmer så har man opprettet noe som heter ESA(EFTA surveillance agency) det har altså et kontor som ligger i Brussel som passer på norges lover, altså at EUs lover følges i Norge.

	nordområde midler. Det blir et regime hvor alle business caser, alle sånne charter prosjekter kan være et samarbeid mellom en destinasjon i Norge for eksempel da snowman, og en utenlandsk turoperatør som selger dette her.			
Respondent 6	Flystripen har stor kapasitet, altså enorm. Det var vel snakk om at man kunne ta ned i forbindelse med OL, hvert minutt eller noe sånt. Det er også stor lagrings kapasitet for hvor flyene kan stå, det er jo en krigsflyplass, vi har etablert tollsone, vi har etablert passkontroll, alle de tingene er der fra slutten av mai og i sommermånedene så vil også SAS fly, eller er det Norwegian.	Det flyplassen har dårlig kapasitet på er terminalen, altså håndtering av bagasje, sånn handling, som Røros flyservice gjør, det er de dårlig på altså dårlig kapasitet på selve bygningen. Det som gjenstår er å få på plass flere areal til å håndtere bagasje og sånne ting. Det skal bygges når vi har bevis på at det kommer turister dit. Der har vi en utfordring. Det er litt uheldig, det beste hadde vært om vi hadde to aktører, det nest beste hadde vel vært om SAS hadde vunnet, fordi om man skulle kommet fra England så er det sånn at man må hente bagasjen sin på Oslo og fortolle den på nytt. Du må hente bagasjen din og det er noe dritt, mens SAS hadde tatt den hele veien.	men disse her russerne har tradisjon om å dra i akkurat denne her perioden. Men den charterflyvningen vi hadde nå, den varte bare ett døgn. Og det er fordi at når det kommer ne maskin, og lander, da vil ikke dne stå på bakken. Da blir det ikke noe business for flyselskapet. Da må man betale mye for at den skal stå der, det er om å gjøre å få den flymaskinen tilbake, og frem. Hele veien, det er det som er målet. Og det fikk vi ikke til nå, men det får vi til til vinteren. Da er det tre maskiner vi satser på. Først og fremst så er det det britiske markedet, så er det det russiske markedet, og så er det det nederlandske markedet. På det russiske maredet konsentrerer vi oss om å selge den russisk ortodokse jule perioden, den starter 26 desember og så går den til 8 januar. Og den perioden der, så har alle vinter destinajoner lite å gjøre	
Respondent 7	I dag har vi 18 leverandører som bare er i målselv kommune og så har vi da sånn ca 40 leverandører som er tilknyttet til oss på en eller annen måte. Men vi samarbeider med distriktene på det og vi samarbeider indirekte med aktørene i Troms prosjektet som vi er sekretariat for. Men det er klart at samarbeidet blir fullstendig før vi begynner å levere, vi har per dags dato kun hatt en charter maskin.	(sannsynlighet for lavprisselskaper)Veldig liten, det er ikke noe marked, det har jeg liten tro på.	Men til neste år har vi planlagt at vi skal ha 8 stykker på bardufoss. 85-90% vil jeg tro(sannsynlighet).	