



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Destinasjonsselskapets rolle for små og mellomstore reiselivsbedrifter

Destination Management Organization's role for small and medium sized tourism companies

Fredrik Henden (310), Lene Iversen (358) og Vetle Kvamme Foss (304)

Bachelor i Natur- og opplevelsesbasert reiseliv
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, Sogndal

Veileder: Ståle Brandshaug

27.05.2020

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Abstract

Using a qualitative method we have investigated the effect a membership in Visit Sognefjord has on small and medium-sized tourism companies, and what services the destination company can offer or improve to better serve these companies. In total, four semi-structured in-depth interviews were conducted with member companies, as well as an interview with Ståle Brandshaug, CEO of Visit Sognefjord. Furthermore, we have gathered information from previous research on small and medium-sized tourism companies, as well as research on destination development and Destination Management Organizations to gain a broader understanding of- and greater resource base to answer our problem.

By linking the theory to the answers we got to the surveys, we found that the relationship between Visit Sognefjord and the selection of their small and medium-sized member companies can be interpreted as relatively good, but with clear opportunities for improvement. The services Visit Sognefjord can improve or offer to better serve these companies are mainly linked to marketing strategy, meeting forms, networking, the Sognefjord 365 service and their web services/design.

When we asked the member companies what they were happy about with their membership in Visit Sognefjord, the common denominator for several of the companies was that they were satisfied with the coverage of Visit Sognefjord's marketing, but they felt that the market they were targeting was unfavorable. It was also mentioned that Visit Sognefjord made it easier for members to receive and contact relevant tour operators through show tours and sales trips organized and conducted by Visit Sognefjord. Furthermore, one of the member companies clearly emphasized the importance of having a strong DMO at the forefront in order to promote the industry's political views and needs. This is something the company believes Visit Sognefjord is doing well, especially in light of the Covid-19 crisis.

For a member company that has time to get involved in the work Visit Sognefjord does and actively participate in the meetings to express their opinions and provide input, the destination company could potentially have a good effect on both innovation, profitability and further development of operations. For a company that, on the other hand, does not have the time or capacity to communicate with, show commitment to or be active in the services and initiatives Visit Sognefjord implements, the effect of specific services will be less, and one must instead look at the overall work of the destination company in the region.

Sammendrag

Ved bruk av kvalitativ metode har vi forsket på hvilken effekt et medlemskap i Visit Sognefjord har på små og mellomstore reiselivsbedrifter, og hvilke tjenester destinasjonsselskapet kan tilby eller forbedre for å bedre tjene disse bedriftene. Totalt ble det gjennomført fire semistrukturerte dybdeintervjuer med medlemsbedrifter, samt et intervju av Ståle Brandshaug, daglig leder i Visit Sognefjord. Videre har vi samlet inn informasjon fra tidligere forskning på små og mellomstore reiselivsbedrifter, samt forskning innen destinasjonsutvikling og destinasjonsselskap for å få en bredere forståelse for- og et større ressursgrunnlag til å svare på vår problemstilling.

Ved å koble teorien opp mot svarene vi fikk på spørreundersøkelsen kom vi fram til at forholdet mellom Visit Sognefjord og utvalget av deres små og mellomstore medlemsbedrifter kan tolkes som relativt bra, men med klare muligheter for forbedring. Tjenestene Visit Sognefjord kan forbedre eller tilby for å bedre tjene disse ligger hovedsakelig innen markedsføringsstrategi, møteformer, nettverksbygging, tjenesten Sognefjord 365 og webtjenester/design.

Når vi spurte medlemsbedriftene om hva de var fornøyde med medlemskapet i Visit Sognefjord var fellesnevneren for flere av bedriftene var at de var fornøyde med dekningen av Visit Sognefjords markedsføring, men de mente at markedet de rette seg mot var ugunstig. Det ble også nevnt at Visit Sognefjord gjorde at det for medlemmene ble enklere å ta imot og kontakte aktuelle turoperatører gjennom visningsturer og salgsreiser organisert og gjennomført av Visit Sognefjord. Videre understreket en av bedriftene tydelig viktigheten av å ha et sterkt destinasjonsselskap i spissen for å kunne fremme næringens politiske ønsker og behov. Dette mener bedriften at Visit Sognefjord gjør godt, spesielt i lys av Covid-19 krisen.

For en medlemsbedrift som har tid til å engasjere seg i arbeidet Visit Sognefjord gjør, og delta aktivt på møtene for å uttrykke sine meninger og komme med innspill, vil destinasjonsselskapet potensielt kunne ha en god effekt på både innovasjon, lønnsomhet og videre utvikling av driften. For en bedrift som derimot ikke har tid eller kapasitet til å kommunisere med-, vise engasjement for- eller være aktiv i de tjenestene og tiltakene Visit Sognefjord iverksetter og gjennomfører, vil effekten av konkrete tjenester og tilbud være mindre, og man må isteden se på det helhetlige arbeidet destinasjonsselskapet gjør i regionen.

Forord

Denne bacheloroppgaven blir vårt avsluttende arbeid av en treårig utdanning innen natur- og opplevelsesbasert reiseliv, ved Høgskolen på Vestlandet - campus Sogndal.

Vi ønsker å rette en takk til vår veileder Ståle Brandshaug som har bidratt med innspill til teori og struktur i oppgaven. Vi vil også takke alle deltakere til å bidra med å gi oss et datagrunnlag som vi har kunnet bruke for å svare på problemstillingen vår. Våren har vist seg å bli en krevende periode for norske reiselivsbedrifter, og vi setter derfor utrolig stor pris på den tiden våre deltakere satte av for å bidra i vårt forskningsarbeid.

Innhold

Abstract	II
Sammendrag	III
Forord.....	IV
1.0 Innledning.....	1
1.1 Valg av problemstilling	1
1.2 Presentasjon av problemstilling.....	1
1.3 Formål og avgrensning	2
2.0 Teori	3
2.1 Små reiselivsbedrifter.....	3
2.1.1 Definisjon	3
2.1.2 Resultat fra tidligere forskning.....	4
2.1.3 Aktiviteter	4
2.1.4 Tilkobling til bransje- og nettverksorganisasjoner	5
2.1.5 Ressursgrunnlag	5
2.2 Destinasjoner	5
2.3 Destinasjonsselskap	7
2.3.1 Finansiering og eierskap	7
2.3.2 Organisering.....	8
2.3.3 Destinasjonsstyring og merkevarebygging	9
2.3.4 Aktørenes forventninger og DMO-suksess	9
3.0 Casebeskrivelse av Visit Sognefjord	12
4.0 Metode	14
4.1 Hvorfor bruke metode?	14
4.2 Valg av metode	14
4.3 Kvalitativ metode	15
4.4 Kvalitative forskningsintervju	15
4.5 Gyldighet og troverdighet.....	17
4.6 Forskningsetikk	19
4.7 Begrensende faktorer.....	20
5.0 Resultat og diskusjon.....	21
6.0 Konklusjon	30
7.0 Referanser.....	32
8.0 Vedlegg.....	34
8.1 Intervjuguide – Medlemsbedrifter	34

8.2	Intervjuguide – Visit Sognefjord.....	34
8.3	Samtykkeerklæring - Medlemsbedrifter.....	35
8.4	Samtykkeerklæring – Visit Sognefjord.....	38
8.5	Svar fra NSD	41

1.0 Innledning

Vi vil i vår bacheloroppgave se nærmere på små og mellomstore reiselivsbedrifters utbytte ved å være medlem i Visit Sognefjord. Små og mellomstore reiselivsbedrifter er ofte mindre strukturerte, og har som regel færre midler til rådighet enn større og bedre etablerte bedrifter (Jensen & Skallerud, 2015). Støtte fra et destinasjonsselskap innen markedsføring, innovasjon, nettverksbygging og kompetanseheving kan da bli essensielt for de små bedriftenes overlevelse og utviklingspotensial. Vi ønsker gjennom dette forskningsarbeidet å få en bedre forståelse av forholdet mellom destinasjonsselskap og aktører, og hva som kan forbedres for å gjøre forholdet mer lønnsomt for begge parter.

1.1 Valg av problemstilling

Vi har valgt problemstillingen presentert under, ettersom det for oss er svært viktig med et sterkt destinasjonsselskap, som kan tilby gode tjenester passende for alle medlemmene av selskapet. I en artikkel i Sogn Avis, med overskriften “Fungerer ikkje med Visit Sognefjord, me er for små”, uttrykte daglig leder for en av de mindre medlemsbedriftene i Visit Sognefjord at han føler bedriften blir oversett til fordel for flere av de større, og mer ressurssterke reiselivsbedriftene (Schanke Eikum, 2019).

Gjennom studiet Natur- og opplevelsesbasert reiseliv får vi kompetanse til å selv kunne starte opp egne små reiselivsbedrifter, eller arbeide i eksisterende bedrifter. Det er derfor ekstra viktig for oss å vite at samarbeidet mellom aktører og destinasjonsselskap fungerer som de skal, og eventuelt finne ut hvordan samarbeidet kan forbedres. På bakgrunn av den kritikken Visit Sognefjord fikk i Sogn Avis, ønsker vi å undersøke hvilken effekt destinasjonsselskapet har på de mindre medlemsbedriftene i regionen, og hvilke tjenester de kan tilby eller forbedre for bedre å tjene disse bedriftene.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Hvilken effekt har medlemskap i Visit Sognefjord på små og mellomstore reiselivsbedrifter, og hvilke tjenester kan destinasjonsselskapet tilby eller forbedre for å bedre tjene disse bedriftene?

1.3 Formål og avgrensning

Formålet med denne oppgaven er å legge et grunnlag for å forstå hvordan mindre reiselivsbedrifter oppfatter utbyttet ved å være medlem i Visit Sognefjord. Etersom vi har begrensede ressurser har vi valgt å ta utgangspunkt i et destinasjonsselskap som vi allerede har litt kjennskap til, og mulighet til å samarbeide tett med. Vi har gjennom semistrukturerte intervjuer med medlemsbedrifter og daglig leder for Visit Sognefjord samlet inn nødvendig data, samt se på eksisterende forskning på området, for å kunne svare på problemstillingen.

Definisjonen vi har satt oss for små og mellomstore reiselivsbedrifter er “kommersielle foretak som mot betaling tilbyr aktiviteter og opplevelser i natur, samt overnatting og kulinariske opplevelser.” Foretakene vi har kontaktet er reiselivsbaserte bedrifter med 1-6 helårsansatte og en omsetning på mellom 250 000 kr og 15 000 000 kr, med en median på 500 000 kr - 5 000 000 kr.

2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi forsøke å belyse teori om små og mellomstore reiselivsbedrifter, samt destinasjoner og destinasjonsselskap for å gi en bedre forståelse for- og et bredere grunnlag for å svare på vår problemstilling. Vi vil senere i oppgaven koble denne teorien opp mot våre resultat fra dybdeintervjuene for å se om det finnes sammenhenger mellom vår forskning og tidligere forskning.

2.1 Små reiselivsbedrifter

Å finne beskrivende informasjon om små og mellomstore reiselivsbedrifter har vist seg å være krevende ettersom det ikke finnes mye forskning på området. Vi har derimot kontaktet en faglærer ved HVL som forsker på opplevelsesbasert reiseliv og har blitt henvist til to rapporter om naturbaserte reiselivsbedrifter. Videre har vi også funnet et kapittel i boken «Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen» (Jensen & Skallerud, 2015) som omhandler innovasjon i små og mellomstore reiselivsbedrifter, og vil bruke noe av informasjonen vi finner her for å belyse fellestrekk ved denne typen bedrifter.

Rapportene vi ble anbefalt er fra 2014 og 2018 og gir definisjoner og kjennetegn på naturbaserte reiselivsbedrifter. Vi har valgt å henvise til resultatene fra den nyeste rapporten for å belyse kjennetegn og fellestrekk for små reiselivsbedrifter generelt ettersom organisasjonsstrukturen er relativt lik. Rapportene går under titlene: «Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge: frekvens- og metoderapport» (Stensland et al., 2014) og «Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge: statusoversikt, resultater og metode fra en nasjonal spørreundersøkelse» (Stensland et al., 2018).

2.1.1 Definisjon

I rapporten fra 2014 blir naturbaserte reiselivsbedrifter definert som «Bedrifter og organisasjoner med virksomhet som primært er rettet mot mennesker som besøker naturområder utenfor sine vanlige omgivelser» (Stensland et al., 2018, s. 14), mens det i rapporten fra 2018 blir definert som «Kommersielle foretak som mot betaling tilbyr aktiviteter eller opplevelser i naturen» (Stensland et al., 2018, s. 14). I kapittelet som omhandler verdiskaping i små og mellomstore reiselivsbedrifter blir bedriftene beskrevet som «gjennomgående små, med begrensede ressurser til innovasjonsaktiviteter, og at bedriftenes kunnskap om innovasjon og utvikling ofte er lav» (Jensen & Skallerud, 2015, s. 234).

Vi har som nevnt under «Formål og avgrensninger» skapt vår egen definisjon av små og mellomstore reiselivsbedrifter. Vår definisjonen bygger på definisjonen fra Stensland et al., 2018 og er som følger “Kommersielle foretak som mot betaling tilbyr aktiviteter og opplevelser i natur, samt overnatting og kulinariske opplevelser.”

2.1.2 Resultat fra tidligere forskning

I undersøkelsen som ble gjort i rapporten fra 2018 kom det fram at:

- over halvparten av reiselivsbedriftene som ble undersøkt var familiebedrifter med færre enn 4 helårsansatte.
- 56% av bedriftene som svarte på spørreundersøkelsen befinner seg i en oppstarts- eller vekstfase, samt at over halvparten av bedriftene startet opp i 2004 eller senere.
- den gjennomsnittlige omsetningen hos bedriftene som er registrert som naturbaserte reiselivsbedrifter ligger på omtrent 2,3 millioner kroner.

Den økonomiske trenden blant bedriftene som deltok i undersøkelsen viser at 60% hadde en økning i lønnsomheten og 72% hadde en økning i omsetningen i treårsperioden før undersøkelsen. Bedriftene viste optimisme for framtiden og svarte at de trodde på en videre økning i lønnsomhet og omsetning i den kommende treårsperioden (Stensland et al., 2018).

2.1.3 Aktiviteter

Naturbaserte reiselivsbedrifter er vanskelige å avgrense ettersom de tilbyr et variert utvalg av aktiviteter. Aktivitetene som tilbys av bedriftene i undersøkelsen består av en blanding av blant annet fiske, vandring, arrangementer, jakt, båtsightseeing, sykling på vei, naturfoto, fuglekikking, nordlysturer, kano og kajakk, trugeturer og overnatting knyttet til naturopplevelser (Stensland et al., 2018). Dette mangfoldet av aktiviteter gjenspeiles hos de medlemsbedriftene vi har kontaktet i forbindelse med denne oppgaven, og som faller inn under definisjonen vi har skapt oss for små og mellomstore reiselivsbedrifter.

Rapportens resultater viser også til at aktivitetene som står for hovedomsetningen blant bedriftene i undersøkelsen er knyttet til næringsaktiviteter. Blant de viktigste næringsaktivitetene inngår overnatting knyttet til naturopplevelsen, guidede turer, selvguidede aktiviteter, servering og lokalmatproduksjon (Stensland et al., 2018, s. 26).

2.1.4 Tilkobling til bransje- og nettverksorganisasjoner

I rapporten kommer det fram at $\frac{3}{4}$ av bedriftene som svarte på undersøkelsen er tilknyttet noen form for bransje eller nettverksorganisasjon, og at hele 51% av alle bedriftene hadde medlemskap i et destinasjonsselskap. Videre var det bedrifter som hadde medlemskap i lokale næringssselskap, Norges Bondelag, NHO Reiseliv, HANEN, Norges Skogeierforbund eller Norsk Bonde- og Småbrukerlag (Stensland et al., 2018, s. 46).

Av bedriftene som ble undersøkt mente halvparten av bedriftene at destinasjonsselskapene hadde en betydning for å nå deres virksomhets mål, mens 29% mente at lokale næringssselskap stod for samme betydning (Stensland et al., 2018, s. 46). I Jensen & Skallerud (2015) tas det opp at innovasjon er essensielt for små og mellomstore reiselivsbedrifters overlevelse, og at det grunnet mangel på ressurser er viktig for bedriftene å samarbeide med andre organisasjoner i f. eks klyngenettverk, destinasjonsselskap eller andre lokale næringssselskap. Dette er relevant for vår problemstilling ved at vi kan vise til tilbakemelding angående hvilken effekt destinasjonsselskapet har på små og mellomstore reiselivsbedrifter.

2.1.5 Ressursgrunnlag

For naturbaserte reiselivsbedrifter er ressursgrunnlaget på destinasjonen ofte essensielt for å drive virksomhet. Natur- og opplevelsesbasert turisme er en god og bærekraftig måte å skape verdi på. For å kunne drive med denne typen turisme kreves det tilgang på ressurser som f. eks vakker natur, storslåtte landskap og lokal kultur. Mange av egenskapene, og noe av infrastrukturen, som kreves for at denne typen bedrifter skal kunne operere på en destinasjon ligger dermed allerede til grunn (Byström, 2019).

Det er derfor viktig at små og mellomstore bedrifter som bedriver natur- eller opplevelsesbasert reiseliv på en destinasjon kommuniserer godt med destinasjonsselskapet om viktigheten av å ivareta disse ressursene. Destinasjonsselskapene som står for mye av destinasjonsstyringen må sørge for å ivareta en positiv effekt av turismen og sørge for at effekten ikke får skadelige konsekvenser for natur, kulturminner og andre ressurser på destinasjonen. Det bør finnes et felles mål hos både aktører og destinasjonsselskap om å verne om- og bygge på kulturarv og vern av de naturlige ressursene (Byström, 2019).

2.2 Destinasjoner

Det finnes flere definisjoner på en destinasjon. Noen mener en destinasjon begrenses til et geografisk område, mens andre mener at det kan ses som en idé som strekker seg utenfor våre geografiske avgrensninger. I Coopers «Essentials of tourism» (2016) defineres en destinasjon

som et brennpunkt for utvikling og leveranse av opplevelsesbaserte tjenester og produkter, samt implementering av ledelsesplanlegging og politikk som kan fremme destinasjonen som et reisemål for turister. Av Kamfjord (2016, s.38) defineres en destinasjon som «et sted, område eller reisemål der private og offentlige aktører samarbeider om å utvikle et helhetlig opplevelsesprodukt».

Destinasjoner kan være avgrenset til et geografisk område på nasjonalt, regionalt eller lokalt nivå, men uavhengig av størrelsen på destinasjonene dannes det likevel ofte nettverk av offentlige og frivillige virksomheter, samt bedrifter som driver selvstendig næringsvirksomhet. Nettverkene som dannes skal bidra med å skape samarbeid og koordinere bedriftenes felles interesser (Kamfjord, 2016).

For å skape en konkurransedyktig destinasjon er det derfor hensiktsmessig at bedriftene på destinasjonen går sammen for å best mulig organisere og tilrettelegge for samarbeid. Dette kan gjøres ved at det opprettes en Destination Management Organization (DMO). Direkte oversatt blir dette destinasjonsmarkedsføringsorganisasjon på norsk, men blir vanligvis referert til som destinasjonsselskap (Kamfjord, 2016).

2.3 Destinasjonsselskap

Det er ulike oppfatninger om formålet med, og begrunnelser for etableringen av destinasjonsselskap. Forskningslitteraturen skiller mellom organisasjoner som er opprettet for å drive promotering, og organisasjoner som tar for seg et mer helhetlig forvaltningsansvar for utvikling av turistnæringen i et spesifikt geografisk område (Jensen & Skallerud, 2015). Ofte kan det være tilstedeværelsen av turister på en destinasjon som skaper behovet for bedre organiserte reisemål, og som fremmer aktiviteten av kommersiell turisme (Byström, 2019).

Et destinasjonsselskap skal være en pådriver for å lage et nettverk, om det ikke allerede finnes eksisterende nettverksaktivitet mellom bedriftene. Videre skal et destinasjonsselskap arbeide kontinuerlig for å styrke destinasjonen (Kamfjord, 2016). En måte å styrke destinasjonen på er ved å arbeide med å markedsføre den slik at turister finner det interessant å komme dit, får en god og minneverdig opplevelse hvis de kommer og enten kommer tilbake selv eller anbefaler andre å ta turen. Destinasjonsmarkedsføring kan derfor kalles et område for samarbeid (Jensen & Skallerud, 2015).

Hovedtjenestene et destinasjonsselskap tilbyr pleier å være følgende (Cooper, 2016, s. 40):

- Markedsføring av destinasjonen
- Koordinering og kontroll av utviklingen
- Levering av en informasjons- / reservasjonstjeneste til næringen og offentligheten
- Rådgivning til og koordinering av lokale virksomheter
- Destinasjonsledelse og nettverksbygging

Ved etableringen av et destinasjonsselskap finnes det flere fallgruver som bør unngås for å bedre sikre selskapets fremtid. En slik fallgrube kan være at man starter under feil forhold. Destinasjonsselskapene kan fra start av være utilstrekkelig organisert, underfinansiert og ha svak eller dårlig ledelse. I flere tilfeller kan det også hende at destinasjonsselskapene ved oppstart ansetter personene uten riktig kompetanse fordi det er det eneste de har råd til (Byström, 2019).

2.3.1 Finansiering og eierskap

For å kunne drive et destinasjonsselskap må private og offentlige aktører som kommuner og fylkeskommuner gå sammen for å finansiere selskapet. Antallet eiere av selskapet kan bli mange og medlemskapet blir en inntektskilde som selskapet skal benytte for å kunne utføre sitt arbeid. I den grad det blir dominerende eiere i et destinasjonsselskap er dette som regel

offentlige aktører (Jensen & Skallerud, 2015). Aktørene har i oppgave å etablere bærekraftige finansieringsmodeller for destinasjonsselskapene, og må bidra med å definere hvilken rolle destinasjonsselskapet skal ha ovenfor aktørene og destinasjonen (Byström, 2019).

2.3.2 Organisering

Destinasjonsselskap endrer stadig form og rolle, avhengig av kontekst og behovene til destinasjonen. Dette gjør seg synlig i endringen fra destinasjonsselskap som primært fungerer som markedsføringsorganisasjoner til en mer ledelsesorientert praksis (Jørgensen, 2017). Oppmerksomheten rundt hvordan destinasjonsmarkedsføring organiseres er aktuelt fordi dette er en viktig ingrediens i den nasjonale reiselivsstrategien «Destinasjon Norge», som i 2012 ble lagt frem. Her blir det skissert et behov for en omfattende omorganisering av strømlinjeforming av destinasjonsmarkedsføringen i Norge (Jensen & Skallerud, 2015).

Hovedoppgaven til destinasjonsselskapene er at turiststrømmen til en destinasjon skal øke. Det finnes ingen «best practice» når det gjelder hvordan man skal organisere og bedrive markedsføring av destinasjoner. Dette kan være en av grunnene til at destinasjonsselskapene både i Norge og internasjonalt er utsatt for regelmessig omorganisering og rekonstruksjon. En annen grunn til hyppig endring kan forekomme ved at konkurranse mellom reiselivsbedrifter er et mer latent og framtrødende trekk enn samarbeid, spesielt på lokalt nivå, noe som gjør at det er utfordrende å opprettholde tillitsfulle markedsføringsallianser. Det offentlige engasjementet er også verdt å nevne i slike organisasjoner, hvor kutt i det offentlige budsjettet kan skape behov for omorganisering. På en annen side kan politisk handlekraft også demonstreres gjennom omorganisering (Jensen & Skallerud, 2015).

Utviklingen internasjonalt går i retning mot brede destinasjonsselskap som koordinerende organisasjoner for pleie, vedlikehold og etablering av relasjoner for en rekke ulike interessenter. Forfattere som Crouch og Ritchie (2003) mener at de brede destinasjonsselskapene er i best stand til å håndtere kompleksiteten i turismesystemet og til å utøve lederskap og koordinering for utviklingen av et reisemål. Eksisterende destinasjonsselskap forventes å slå seg sammen med andre eller på andre måter omdannes til større organisasjoner for å framstå som mer dynamiske og vellykkede.

Destinasjonsselskap er også under økende press for å gjøre rede for sine aktiviteter og merverdien de skaper (Jensen & Skallerud, 2015). Derfor er det viktig at kommunikasjonen mellom destinasjonsselskapene og interessentene er god. Destinasjonsselskapene må

informere alle sine interessenter og aktører om hvilken fremdrift de har oppnådd som følge av ressursene og innsatsen de har lagt inn i sitt arbeid (Byström, 2019).

2.3.3 Destinasjonsstyring og merkevarebygging

Destinasjonsstyring handler om å håndtere konsekvensene av besøk på en destinasjon og å tilrettelegge en destinasjon for å levere en opplevelse av høy kvalitet til besøkende. Det er et nyttig verktøy til å produsere bærekraftig og konkurransedyktig turisme på en destinasjon. Ved å gå ett skritt videre fra destinasjonsmarkedsføring gir det en mer integrerende og helhetlig tilnærming til å styre hele destinasjonen. Det relevante destinasjonsselskapet leder som oftest destinasjonsstyringen gjennom elementer for nettverksbygging med destinasjonsaktører, planlovgivning og politikk. Det gjenspeiler også moderne tankegang om at den lokale destinasjonen er den viktigste byggesteinen for engasjement med aktører, markedsføring og utvikling (Cooper, 2016).

Merkevarebygging er et kontroversielt og komplekst spørsmål for destinasjoner med fokus på hvor passende det er å markedsføre destinasjoner som produkter. Det blir som oftest foretatt av offentlig sektor ledet av destinasjonsselskaper, i samarbeid med destinasjonsaktører (Cooper, 2016). Ellingsen og Blindheim (2015) viser til en rekke studier hvor mange påpeker at ledelsen i destinasjonsselskaper har forenklet og redusert potensialet som ligger i merkevarebygging, ved å hovedsakelig fokusere på logoer og slagord. Bevissthet om hva som ligger i merkeløftet ved å knytte leveranse til stedet og dets produkter vil dermed være nyttig.

Etttersom reiselivsproduktet er lite kontrollerbart og vidt sammensatt, er det vanskelig å gi en kvalitetsgaranti som gjelder enhver tid. Dette kan dermed være en årsak til at noen destinasjoner ikke fremstår med en tydelig identitet, og deretter ikke blir oppfattet som merkevarer. Saraniemi og Komppula (2019) skriver at merkeidentitet skapes i dynamiske interaksjoner i flere forhold mellom interessenter, og understreker at merkeidentitet ikke er en statisk enhet, men at det eksisterer under pågående forhandlinger og endringer.

2.3.4 Aktørenes forventninger og DMO-suksess

Destinasjonsselskap finansieres av interessenter og aktører og det er derfor naturlig at disse vil ha visse forventninger til arbeidet og resultatene selskapene produserer. I samfunn hvor destinasjonsselskap opererer vil det alltid finnes sterke stemmer som vil argumentere for hvordan de bør operere og hva de bør prioritere. Etttersom det ofte finnes svært mange forskjellige aktører med forskjellige prioriteringer er det viktig at destinasjonsselskap rolle

blir uttrykt tydelig, og at de kommuniserer godt med sine aktører om hvordan de vil arbeide fremover og hvordan de vektlegger og håndterer eventuelle innspill. Ettersom det ikke finnes noen “best-practice” er det viktig at selskapene viser evne til å være fleksible, samtidig som de ikke går for langt fra planene og målene de har satt seg (Byström, 2019).

Aktørene som står samlet under destinasjonsselskapet som aksjonærer forventer ikke utbytte i form av penger i hånden fra selskapet, men ønsker å se en utvikling hvor destinasjonsselskapet bidrar til å heve destinasjonens attraktivitet. For et hotell vil det f. eks være forventet at antall gjestedøgn skal øke som følge av arbeidet destinasjonsselskapet gjør med å promotere destinasjonen (Kamfjord, 2016).

Å lykkes med promotering (at det kommer flere turister til et bestemt reisemål) vil være et viktig og sentralt suksesskriterium når man skal vurdere et destinasjonsselskaps prestasjon. Det presiseres derimot at dette absolutt ikke er det eneste kriteriet for suksess (Jensen & Skallerud, 2015). Andre mål for suksess er destinasjonsselskapenes evne til å arrangere åpne, regelmessige møter systematisk gjennom året, hvor interessenter og aktører får delta og engasjere seg. Målet med møtene bør være å engasjere så mange interessenter og aktører som mulig og skape en følelse av eierskap til destinasjonsselskapet, som fremmer samarbeid (Byström, 2019).

Kursing og konferanser i regi av destinasjonsselskapene er et annet kriterium som kan bidra til suksess. Ved å tilby interessenter og aktører midler som kan bidra til utvikling og innovasjon kan destinasjonsselskapene sørge for at verdiskapingen på destinasjonen blir større, samtidig som de øker motivasjonen for utvikling. Destinasjonsselskapene bør i tillegg arbeide strategisk med å iverksette tiltak som kan øke antall årsverk innen turistnæringen og arbeide mot å skape en destinasjon som kan tilby produkter og tjenester jevnt over hele året (Byström, 2019).

For å lykkes med slik strategisk tenking er det viktig at destinasjonsselskapene setter sammen en god plan som effektivt kan brukes i utviklingen av destinasjonen. Planen må samsvare med organisasjonsstrukturen i destinasjonsselskapet og det er viktig at de som setter sammen planen klarer å tenke langsiktig og strategisk. Planene kan dekke perioder på et år eller lengre og bør deles med samfunnet destinasjonsselskapet operer i. Gjennom en indre motivasjon for utviklingen framover kan de ansatte i destinasjonsselskapet arbeide for å finne bevis for at måten de arbeider og planlegger på er den beste måten for selskapet og destinasjonen. Det er

også viktig å fokusere på en utvikling i verdi framfor volum, ettersom dette er en mer bærekraftig strategi (Byström, 2019).

Videre må destinasjonsselskapene arbeide med merkevarebygging, og å skape en sterk merkevare og en merkevareplattform som kan inspirere andre lokale destinasjoner og aktører. Merkevarebyggingen bør fokusere på å utvikle destinasjonen og de produktene og tjenestene som tilbys. Å skape gode opplevelser som fører til mersalg og lengre opphold på destinasjonen er viktig, og det er derfor essensielt at destinasjonsselskapene arbeider med salgsstrategiene sine for å sikre seg kvalitet framfor kvantitet (Byström, 2019).

3.0 Casebeskrivelse av Visit Sognefjord

I dette kapittelet vil vi presentere informasjon om Visit Sognefjord. Vi vil forsøke å belyse aspekter av destinasjonsselskapet som er viktige å ha kunnskap til for å kunne få en bedre forståelse for deres involvering i oppgaven og tilknytting til problemstillingen. Vi har kontaktet daglig leder i Visit Sognefjord, Ståle Brandshaug, for å få tilgang til dokumenter om selskapet som vi ellers ikke ville fått tak uten samarbeid med selskapet. Disse dokumentene er grunnlaget for informasjonen vi presenterer under og består hovedsakelig av en forretningsplan for perioden 2015-2019.

Visit Sognefjord AS ble stiftet i 2013 med formål om å være et felles salgs-, markedsførings- og kompetanseorgan for aktørene som har interesse knyttet til reiselivsnæringen og profileringen av regionen. Selskapet består av en generalforsamling, et styre og en administrasjon. Intensjonen med aksjeselskapet er å bidra til å løse fellesoppgaver innen reiselivsnæringen i de 9 kommunene som har interesse i selskapet. Kommunene Aurland, Lærdal, Årdal, Luster, Sogndal, Leikanger, Vik, Balestrand og Høyanger eier ifølge forretningsplanen for 2015-2019, 32 % av aksjene (Visit Sognefjord, 2015). I forretningsplanen er det oppgitt at 151 bedrifter eier 68 % av aksjene, men vi har i forbindelse med oppgaven fått oppdaterte medlemstall og selskapet har nå over 200 medlemsbedrifter (S. Brandshaug, personlig kommunikasjon, 18. mai 2020).

Finansieringen av selskapet skjer gjennom 3-årige intensjonsavtaler som forplikter aksjonærene til å bidra med markedsbidrag. Per 2015 stod næringen for 25 % av finansieringen, kommunene stod for 40 %, fylkeskommunen 15 % og 20 % kom fra næringsfinansierte annonseinntekter/prosjekter (Visit Sognefjord, 2015). Eventuelt overskudd i selskapet skal ikke deles ut til aksjonærene i form av utbytte, men vil gå til videre framtidig drift av Visit Sognefjord.

Ifølge forretningsplanen skal Visit Sognefjord arbeide med følgende konkrete oppgaver på vegne av regionen:

- Markedsføring av regionen med fokus på ferie-, fritid-, incentive- og konferansemarkedet, i tillegg til å arbeide kontinuerlig med å markedsføre regionen for å øke trafikk og verdiskaping året rundt

- Være regionens vertskapsfunksjon og tilby kundetilpasset turistinformasjonsløsninger og mottak av visningsturer
- Stimulere til kompetanseheving og produktutvikling, samt være en pådriver for aktiviteter, prosesser og prosjekter som er viktige for reiselivsnæringen
- Arbeide for en bærekraftig utvikling av reiselivsnæringen for å sikre økt verdiskaping ved å ta i bruk rådgiving, samlinger og koordinering av ressurser og interesser
- Være reiselivsnæringens representant i relevante lokale, nasjonale og internasjonale forum

Videre står det klart i forretningsplanen at selv om det er Visit Sognefjords ansvar å iverksette koordineringen, oppstarten og gjennomføringen av disse tiltakene og arbeidsoppgavene, er det næringen og kommunenes ansvar å delta, engasjere seg og følge opp tiltakene for maksimalt utbytte og effekt (Visit Sognefjord, 2015).

Visit Sognefjords mål er å utvikle Sognefjord-regionen til å bli en av verdens fremste regioner for bærekraftige, naturbaserte opplevelser av høy kvalitet i møte med engasjerte mennesker og unik fjordnatur knyttet til fyrtårnene *Sognefjorden*, *Jostedalbreen* og *Jotunheimen*. Disse fundamentene skal styrke grunnlaget for lønnsom, 4 sesongs næringsvirksomhet i hele Sognefjord-regionen (Visit Sognefjord, 2015).

4.0 Metode

I det følgende kapittelet vil vi knytte grunnleggende prinsipper innen metode opp mot vårt arbeid i forbindelse med oppgaven. Vi vil belyse alle aspekter av metode som er relevante og som kan ha påvirkning på konklusjon og resultat. For hvert delavsnitt vil vi forklare grunnleggende prinsipper i metode og knytte disse opp mot våre valg i gjennomføring av oppgaven, i håp om å kunne gi en bedre forståelse for vår forskningsprosess. Vår kunnskap om metode i forskningsprosesser kommer fra et tidligere gjennomført kurs i samfunnsvitenskapelig metode, samt aktuelle lærebøker som omhandler metode i forskning.

4.1 Hvorfor bruke metode?

Metode er en strategi som brukes innen forskning for å finne og formidle troverdig kunnskap om virkeligheten. Datamaterialet og annen informasjon man samler inn i forbindelse med dette kalles empiri. Forskningen skiller seg fra hverdagslig innhenting av informasjon ved at det er mer systematisk, og at troverdighet i større grad blir vektlagt (Jacobsen, 2015).

Ved å bruke metode i oppgaven som grunnlag for datainnsamling og analyse har vi kunnet jobbe strukturert fra start av, og har i større grad fått en oversikt over hva vi ønsker å vite mer om. Gjennom bruk av metode har vi kommet fram til en måte å samle inn data på, som senere vil brukes til å besvare problemstillingen vår.

4.2 Valg av metode

Problemstillingen er grunnlaget for vårt valg av metode. Ved å gjøre litteratursøk med nøkkelord knyttet til problemstillingen fant vi få forskningsartikler som omhandlet liknende tema, og vi ønsket derfor å gå i dybden på problemstillingen i håp om å få mer nyansert data. Ettersom vi har valgt et tema som er lite utforsket fra før, ble det naturlig for oss å ta i bruk kvalitativ metode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016).

Våre ressurser som studenter er meget begrensede, det ble dermed viktig for oss å ta i bruk en metode som var gjennomførbar uten å bli for kostbar hverken økonomisk eller tidsmessig. Kvantitativ metode ville ikke egnet seg, ettersom denne ofte er mer tidkrevende både i form av datainnsamling og analyse. Vi har også lite kompetanse innen dataprogram for statistisk innsamling og sammenlikning av data, og dette ble enda et sterkt argument for ikke å gjennomføre studiene ved bruk av kvantitativ metode (Johannessen et al., 2016).

4.3 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes for å samle inn mer detaljert og nyansert informasjon om et fenomen man ønsker å studere, og blir ofte brukt for å forske på fenomener vi vet lite om fra før. Kvalitativ forskning kan anses som åpningen for videre, *kvantitativ* forskning på et område (Johannessen et al., 2016). Gjennom denne formen for metode får man innsikt i enkelte personers utdypende meninger og synspunkter om et fenomen. I dette tilfellet: små medlemsbedrifters oppfatning av tjenestetilbudet til Visit Sognefjord.

Måten vi har samlet inn representativ data på er ved bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer, hvor respondentene står for det meste av pratingen og svarer fritt på de spørsmålene vi stiller. Dataen består av ord og uttrykksformer framfor tall og symboler som brukes i kvantitativ metode (Johannessen et al., 2016).

4.4 Kvalitative forskningsintervju

Før vi kontaktet aktuelle medlemsbedrifter og daglig leder i Visit Sognefjord angående intervjuer, utarbeidet vi intervjuguider. Intervjuguidene ble grunnlaget for spørsmålene vi ønsket å få svar på, og ble i medlemsbedriftenes tilfelle sendt ut til respondentene slik at de skulle kunne gjøre seg opp meninger i forkant av intervjuet, upåvirket av vår tilstedeværelse. I utformingen av intervjuguiden til medlemsbedriftene la vi vekt på at vi skulle stille tre hovedspørsmål, med noen få oppfølgingsspørsmål som i hovedsak kun ville bli spurt om respondenten svarte ufullstendig på hovedspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2009).

Intervjuguiden ligger som vedlegg (8.1). Hovedspørsmålene vi endte opp med er som følger:

- 1: Hva er dere fornøyd med gjennom samarbeidet med Visit Sognefjord per i dag?*
- 2: Kan Visit Sognefjord endre eller forbedre noen av dagens tjenester for bedre å tjene deres bedrift?*
- 3: Hva kan Visit Sognefjord tilby i form av nye tjenester for å bedre tjene deres bedrift?*

De tre hovedspørsmålene i intervjuguiden til medlemsbedriftene er direkte knyttet til problemstillingen og utformet i håp om at informasjonen vi fikk kunne brukes til å svare på problemstillingen. Vi la ellers stor vekt på at det skulle være relativt åpne spørsmål, slik at respondentene kunne komme med sine egne meninger om emnet, og ta opp eventuelle tema som vi selv ikke hadde tenkt på (Dalland, 2017). Ved bruk av dybdeintervju er det viktig at man lar respondenten prate fritt uten for mye avbrytelse av intervjuer, men man må også

sørge for at respondentene holder seg på rett spor og gripe inn ved behov (Johannessen et al., 2016).

I utvelgelsen av aktuelle medlemsbedrifter fikk vi hjelp av vår veileder Ståle Brandshaug, som er daglig leder for Visit Sognefjord og derfor vet hvilke bedrifter som faller innenfor betingelsene vi hadde satt for små- og mellomstore medlemsbedrifter. Det finnes til vår kunnskap ingen offentlige medlemslister, og det var derfor en fordel for oss å forhøre oss med Brandshaug for å få generell informasjon om de aktuelle medlemmene.

Allerede ved det første intervjuet med en av medlemsbedriftene ble det uttrykt ønske om anonymitet, og vi bestemte oss derfor for å informere de andre medlemsbedriftene om at all informasjon og publisering ville bli anonymisert for alle utenforstående, inkludert vår veileder. Brandshaug visste på det tidspunktet hvilke bedrifter vi hadde merket oss som aktuelle (ettersom han ga oss en lang liste med aktuelle bedrifter), men han vet ikke om vi valgte å kontakte bedrifter fra hans liste eller hvem som valgte å delta i undersøkelsen.

Totalt har vi gjennomført 4 forskningsintervju med medlemsbedrifter og ett intervju med daglig leder i Visit Sognefjord. Målet vi satte oss var å kunne utføre 6-8 intervjuer med medlemsbedrifter, og vi kontaktet 12 bedrifter i håp om at de ville delta i vår studie. Av disse 12 var det kun én bedrift som ga tilbakemelding om at de ikke kunne delta. Seks bedrifter ga ingen form for tilbakemelding, og av de fem bedriftene som viste interesse fikk vi kun anledning til å intervju fire, ettersom den femte ble utilgjengelig i intervjuperioden.

Etter de to første intervjuene med medlemsbedriftene bestemte vi oss for å gjøre en endring i et av spørsmålene vi ønsket å få svar på. Vi oppdaget at spørsmålet ikke ble oppfattet slik vi hadde ønsket, og at respondentene derfor viste motvilje til å svare på spørsmålet. Vi opplyste deretter respondentene vi allerede hadde intervjuet om endringen. Dette var en ugunstig situasjon framkalt av vår mangel på erfaring og kompetanse innen forskning og forskningsintervju, og vi ser i etterkant at vi burde konsultert utenforstående for å se hvordan spørsmålene ble oppfattet før vi begynte med gjennomføringen av intervjuene. Situasjonen gjorde at vi fikk mindre data enn vi hadde håpet, men ettersom vi allerede hadde kommet langt i forskningsprosessen visste vi at det var for sent å be om å gjennomføre intervjuene på ny.

Intervjuguiden vi brukte i intervjuet med daglig leder for Visit Sognefjord, Ståle Brandshaug, ble utformet i etterkant av intervjuene vi utførte med medlemsbedriftene (vedlegg 8.2). Vi brukte da intervjuguiden til medlemsbedriftene som et grunnlag for å spørre om hvordan Visit

Sognefjord oppfatter forholdet mellom dem, og små og mellomstore medlemsbedrifter, samt hvilke tjenester de mener at de kan forbedre eller tilby for å bedre tjene disse bedriftene. Vi tok også opp et par spørsmål som har tilkobling til informasjonen medlemsbedriftene ga oss for å få en bedre forståelse om forholdet mellom Visit Sognefjord og de små og mellomstore medlemsbedriftene.

Tre av de fire intervjuene med medlemsbedriftene ble utført som telefonintervju, resterende intervju foregikk som personlig intervju hos den aktuelle aktøren. Intervjuet med daglig leder i Visit Sognefjord ble gjennomført ved hjelp av en internettbasert møtetjeneste. Intervjuene hadde alle en lengde på ca. 15-20 minutter, og vi brukte digital taleopptaker ved hvert intervju. Vi brukte deretter opptakene for å transkribere resultatene fra intervjuene. Ved å transkribere samtalene fikk vi mulighet til å systematisere resultatene bedre, slik at de ble enklere å analysere og tolke (Kvale & Brinkmann, 2009). Transkripsjonene av intervjuene vil ikke bli publisert og er kun for egen bruk ved analyse og tolkning av resultat i denne oppgaven.

4.5 Gyldighet og troverdighet

Gyldigheten og relevans i en oppgave sier noe om hvorvidt man samler inn datamateriale som bidrar til å svare på problemstillingen man ønsker å besvare eller ikke. For at en oppgave skal ha relevans må metoden man bruker for å besvare problemstillingen, samt datamaterialet man innhenter være relevant, og det må finnes en klar rød tråd gjennom hele oppgaven (Kvale & Brinkmann, 2009).

For å styrke gyldigheten og relevansen i oppgaven har vi valgt ut respondenter som har vært medlemmer i Visit Sognefjord siden organisasjonens oppstart. Respondentene fikk selv velge om de ønsket å gjennomføre intervju over telefon eller personlig, og vi mener at dette har hjulpet å styrke gyldigheten ved at respondentene får svare på spørsmålene i komfortable omgivelser (Dalland, 2017).

En svakhet i gyldigheten og relevansen er at vi ikke kan si om resultatet av intervjuene kan generaliseres. Vi kan altså ikke med sikkerhet si at de svarene vi får fra respondentene er representativt for resten av de små- og mellomstore medlemsbedriftene i Visit Sognefjord, og det er da den eksterne gyldigheten og relevansen i oppgaven som er svak (Jacobsen, 2015).

Troverdighet i en oppgave sier noe om hvordan framgangsmåten og eventuelle funn blir presentert. I en god oppgave vil man bruke en framgangsmåte som sørger for at funnene man får blir troverdige (Jacobsen, 2015). I vår oppgave har vi forsøkt å gjennomføre intervjuer på

best mulig måte, slik at respondentene forstår hva spørsmålene vi stiller dreier seg om, og hvorfor vi stiller akkurat disse spørsmålene. Som nevnt under «kvalitative forskningsintervju» måtte vi endre på et spørsmål for at respondentene skulle kunne føle seg frie til å svare åpent på dette. Vi tror at vi gjennom prøving og feiling, samt god dialog med respondentene underveis i intervjufasen har kommet fram til en løsning som gir oppgaven en grad av troverdighet.

En annen faktor som kan påvirke troverdigheten i oppgaven er vår bruk av Ståle Brandshaug som både veileder og informant. Tematikken i oppgaven vil være av personlig interesse for Brandshaug ettersom han er involvert i selskapet vi undersøker og vi har derfor tatt visse hensyn med tanke på hans involvering i vårt arbeid. Vi har gjennom samtale med Brandshaug forklart problematikken og begge parter har gjennomgående forsøkt å holde hans veiledning av oppgaven upartisk. Vi har også unngått å involvere Brandshaug i innsamlingen og behandlingen av datamaterialet fra medlemsbedriftene for å sikre deres anonymitet.

Brandshaug har veiledet oss ved å gi oss informasjon om Visit Sognefjord, som vi ikke ville funnet uten å personlig kontakte selskapet og be om det, og han har informert oss om hvilken teori vi burde inkludere i oppgave og hvordan denne burde struktureres for å best mulig besvare problemstillingen. Ved å bruke Brandshaug som informant har vi måttet involvere han på en partisk måte hvor han har måttet ta stilling til medlemsbedriftenes meninger, og komme med besvarelser på vegne av Visit Sognefjord. Vi mener at dette har bidratt til å skape mer nyansert data om forholdet mellom Visit Sognefjord og medlemsbedriftene som har bidratt med å svare på vår problemstilling på en god måte. Vi har fra start av vært kritiske til om vi burde gjennomføre intervjuet med Brandshaug, men bestemte oss etter en konsultasjon med fagansvarlig ved HVL om at det ville være en større fordel enn ulempe for oppgaven.

Vi er videre bevisste på at hans meninger og innspill kan være av partisk natur til tross for hans intensjon om å være upartisk, og vi har derfor vært kritiske til hvilke meninger og råd vi har valgt å følge. Vi mener at vi har gjort dette på en troverdig måte slik at oppgaven ikke blir «farget» av forbindelsen, men ser i ettertid at vi kunne dratt større nytte av å ha bedt om en veileder uten tilkobling til Visit Sognefjord.

For å videre sikre troverdigheten i oppgaven valgte vi å ta lydopptak av intervjuene. Dette informerte vi respondentene om på forhånd og vi informerte også om at opptakene kun var for egen bruk ved analysering av data i etterkant av intervjuet. Under transkripsjonsfasen sørget vi for å transkribere alle respondentenes svar i helhet for å få et mer troverdig analysegrunnlag

(Dalland, 2017). Transkripsjonene ble deretter sendt tilbake til den enkelte respondenten for godkjenning, og åpnet for at respondentene kunne kommentere om det hadde oppstått feil i transkripsjonen eller om de følte seg misforstått (NSD, 2020). Her møtte vi derimot på et problem, i og med at kun tre av respondentene svarte at de godkjente transkripsjonen. De to resterende respondentene har vi ikke kunnet få kontakt med i ettertid, men vi har forsikret oss om at alt arbeid vi har gjort i forbindelse med oppgaven har vært i tråd med Norsk Senter for Forskningsdatas (NSD) personvernregler og har gitt alle respondentene innsikt og mulighet til å gi oss tilbakemelding på både e-post og mobil.

4.6 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om forskernes ansvar ved innhenting, behandling og publisering av informasjon. Regler, prinsipper og retningslinjer må følges for å holde seg innenfor det som anses som riktig. Man har et spesielt stort ansvar ved gjennomføring av kvalitative intervjuer for å sørge for at man ikke påfører respondenter eller andre deltakere i studien noen form for skade (Johannessen et al., 2016). For å sørge for at medlemsbedriftene vi har intervjuet ikke skal kunne gjenkjennes i oppgaven har vi unngått å ta med uttalelser som vil kunne spores til den enkelte bedriften.

For å videre sikre respondentenes anonymitet og deres samtykke søkte vi som nevnt i delkapittelet over til NSD om samtykkeerklæring, og har gjennom en lang byråkratisk prosess fått denne godkjent. Samtykkeerklæringen informerer respondentene om deres rettigheter angående prosjektet og gir dem mulighet til å trekke sin deltakelse i studiet når som helst (NSD, 2020). Vi utarbeidet to forskjellige samtykkeerklæringer: én til medlemsbedriftene og én til daglig leder i Visit Sognefjord. Begge samtykkeerklæringer finnes under *vedlegg* (8.3 og 8.4). Erklæringen sikrer oss som forskere mulighet til å bruke lydopptakene på en etisk måte som er i tråd med de retningslinjer som er lagt til grunn for behandling og oppbevaring av lydopptak, hvilket har gjort at vi bedre kan gjengi respondentenes meninger i sin helhet.

For å sikre at vi følger etiske retningslinjer ved innhenting av informasjon fra internett har vi oppgitt hvor vi henter informasjon fra ved bruk av kilderefereringsprogrammet Zotero. Vi har brukt fagfelleverderte tidsskrifter og statlige organers hjemmesider for å sikre at informasjonen vi henter fra internett er i tråd med forskningsetikken vi ønsker å opprettholde i vår oppgave (Johannessen et al., 2016).

4.7 Begrensende faktorer

Våren 2020 har bragt med seg utfordringer vi ikke har kunnet forutse. En av disse utfordringene, som i spesielt stor grad har påvirket vårt arbeid med dette prosjektet har vært utbruddet av Covid-19. Da vi begynte med oppgaveskrivingen i januar virket alt som normalt, og vi kunne gå på seminar og informasjonsmøter som var nødvendige for å komme i gang med arbeidet. Vi kunne sitte sammen på grupperom og bibliotek, hvor vi hadde tilgang til alt datamateriale og all litteraturen vi behøvde. I midten av mars ble det derimot en drastisk endring. I løpet av bare få dager fikk vi beskjed om at høgskolene kom til å stenge ned, og at studenter ikke ville ha tilgang til Campus før den 14. april. Ettersom virussituasjonen utviklet seg ble det derimot informert om at høgskolen kom til å holde stengt for studenter som ikke hadde spesialtillatelse til å oppholde seg der, ut semesteret.

Videre ble vi informert om smittevernstiltakene som gjaldt privatpersoner og samling i grupper som ble anbefalt av myndighetene, og som også ble fremmet av høgskolen. Vi hadde dermed ikke lengre muligheten til å sitte samlet hjemme og skrive. Ingen av oss har ideelle arbeidsforhold i våre studentleiligheter og flere av oss har dårlig internettilkobling. som til tider har bydd på mindre kommunikasjonsproblem. Det har derfor vært særdeles vanskelig å opprettholde konsentrasjonen og motivasjonen de seneste månedene.

For oss har distansearbeidet bydd på utfordringer i form av sammensetting av oppgaven, ettersom det er vanskelig å få en klar oversikt over hva som mangles når alle arbeider på forskjellige fronter. Vi har ellers gjort det beste ut av situasjonen og har gjennom digitale kommunikasjonsformer hatt mulighet til å samordne vårt arbeid til en ferdigstilt oppgave. Videre har vi opplevd at informantene vi har brukt i denne oppgaven har blitt vanskeligere å få tak i siden smittevernstiltakene ble iverksatt. Vi har forsøkt å kommunisere med informantene gjennom e-post, men har fått mangelfull, eller ingen respons fra flere av dem. Vi tror dette er grunnet stor pågang av avbestilling av produkter og tjenester og generell omstilling av drift hos flere av informantene.

5.0 Resultat og diskusjon

I dette kapittelet presenteres vår tolkning av resultatene fra de kvalitative intervjuene vi har foretatt, og blir drøftet opp mot relevant teori, samt resultat av intervju med Ståle Brandshaug, daglig leder i Visit Sognefjord. Intervjuobjektene er som nevnt anonymisert, og blir her presentert som bedrift A, bedrift B, bedrift C og bedrift D.

Kapittelet blir kategorisert i tre deler på bakgrunn av informantenes svar relatert til vår intervjuguide. Første del omhandler hva bedriftene er fornøyde med gjennom sitt samarbeid med Visit Sognefjord. Del to belyser hva Visit Sognefjord kan endre eller forbedre av dagens tjenester for bedre å tjene den gitte bedriften, mens nye tjenester Visit Sognefjord kan tilby for å bedre tjene den gitte bedriften blir vist til i del tre. Spørsmålene er relevante og essensielle og sikter mot å belyse alle sider ved samarbeid mellom Visit Sognefjord og små og mellomstore medlemsbedrifter for å gi et fullverdig svar på vår problemstilling.

Hva er dere fornøyd med gjennom samarbeidet per i dag?

En fellesnevner for alle bedriftene er vinningspotensialet av markedsføringen gjennom Visit Sognefjord. Bedrift B går videre inn på Visit Sognefjords arbeid på salgsreiser og hvordan dette kan hjelpe de små og mellomstore reiselivsbedrifter i destinasjonsselskapet.

“Ved å være medlem av Visit Sognefjord er en del av medlemsfordelene at du kan sende inn ditt produkt til Visit Sognefjord som tar med seg disse produktene i sin portefølje når de er ute på salgsreiser. De sender en representant for hele Sognefjord-regionen med tilknytning til ulike turoperatører som videre kontakter passende selskap for det gitte produktet. Det er en stor fordel da du slipper å alene reise rundt å promotere egen bedrift. I tillegg lager Visit Sognefjord rapporter etter å ha vært på salgsreise med informasjon om de ulike turoperatørene som vi får via epost slik at man kan kontakte de turoperatørene som er ute etter naturbasert reiseliv og mindre grupper etc.” - Bedrift B

Bedrift B påpeker at det å få hjelp til promotering og enkel kontakt med turoperatører betyr mye for bedriften. Kamfjord (2016) mener at for å skape en konkurransedyktig destinasjon

bør bedriftene på destinasjonen gå sammen for å best mulig organisere og tilrettelegge for samarbeid. I dette tilfellet er det gjort ved at man har Visit Sognefjord som destinasjonsselskap. Videre skal et destinasjonsselskap arbeide kontinuerlig for å styrke destinasjonen (Kamfjord, 2016). Å lykkes med promotering vil være et viktig og sentralt suksesskriterium når man skal vurdere et destinasjonsselskaps prestasjon. Videre nevner Bedrift C i likhet med Bedrift B markedsføringsarbeidet som blir utført av Visit Sognefjord:

“De gjør en veldig god markedsføringsjobb. De fremsnakker og omtaler oss på sine markedsreiser.” - Bedrift C

Jensen & Skallerud (2015) påpeker at en måte å styrke destinasjonen på er ved arbeid rundt markedsføring slik at turister finner det interessant å komme dit, får en god og minneverdig opplevelse hvis de kommer og enten tar turen tilbake eller anbefaler andre å ta turen. Bedrift B omtaler også det politiske arbeidet Visit Sognefjord gjør og viktigheten rundt dette, som følger:

“De tar opp felles problemstillinger for regionen, og løfter det opp på det politiske plan. Her er det ofte arbeid rundt infrastruktur som fungerer som en link mellom alle bedriftene i Sogn. Da er det godt å ha Visit Sognefjord til å representere slike ting som er viktig for hele næringen.” - Bedrift B

Coopers “Essentials of tourism” (2016) definerer en destinasjon som «et brennpunkt for utvikling og leveranse av opplevelsesbaserte tjenester og produkter, samt implementering av ledelsesplanlegging og politikk.» Informantene våre, som er små og mellomstore reiselivsbedrifter påpeker at Visit Sognefjord er til stor hjelp med dette. Bedrift C henvendte seg til oss i etterkant av intervjuet med et ønske om å trekke frem Visit Sognefjord i lys av Covid-19 pandemien og sa følgende:

“I lys av dagens krise (coronavirus - COVID-19) er vi takknemlige for at Visit Sognefjord er vårt talerør til myndigheter, NHO og er samlende for oss små. Dette gjelder også innen markedsføring.” – Bedrift C

Bedrift B forteller videre at Visit Sognefjord organiserer aktører som kommer på visning for å se de ulike produktene bedriftene har å tilby:

“Det er turer der Visit Sognefjord inviterer med aktører inn til Sognefjorden for å ta de med rundt og viser de forskjellige produktene og bedriftene vi har. ... Er man en liten eller mellomstor bedrift har man ikke kapasitet til å arrangere slike møter selv. Derfor er det veldig bra at Visit Sognefjord syr dette sammen” - Bedrift B

I Jensen & Skallerud (2015) tas det opp at innovasjon er essensielt for små og mellomstore reiselivsbedrifters overlevelse, og at det er på grunn av mangel på ressurser er viktig for bedriftene å samarbeide med andre organisasjoner i f. eks klyngenettverk, destinasjonsselskap eller andre lokale næringssselskap.

Vi kan altså se at ved å være medlem i et destinasjonsselskap, i vårt tilfelle for små og mellomstore reiselivsbedrifter, er viktigheten rundt tilrettelegging av markedsføring, salgsreiser og det politiske arbeid det som blir trukket frem. Jensen & Skallerud (2015) sier at hovedoppgaven til en DMO er å få turiststrømmen til en destinasjon til å øke. Videre sier de at når det kommer til organisering og markedsføring rundt en destinasjon finnes det ingen riktig fasit. Dette kan dermed være en av grunnene til at destinasjonsselskap både på nasjonalt og internasjonalt plan er utsatt for regelmessig omorganisering og rekonstruksjon. Dermed kan vi si at viktigheten av å ha de rette personene i Visit Sognefjord er svært viktig for våre informanter, men også de resterende medlemsbedriftene i destinasjonsselskapet.

Kan Visit Sognefjord endre eller forbedre noen av dagens tjenester for bedre å tjene deres bedrift?

Vi hadde en interesse av å se hva våre informanter mente Visit Sognefjord kunne endre eller forbedre av dagens eksisterende tjenester. Flere av informantene i dette forskningsarbeidet gir

uttrykk for et ønske om et grønnere reiseliv og nevner et ønske om større satsing i Europa og i Norden. Bedrift C sier:

“Feil satsing slik som masterplanen ser ut nå. Hvis man tenker på grønt reiseliv, blir det feil å satse på Asia. De burde rettet seg mye mer mot det norske og nordiske markedet, og nordsjøbasseng-området.” - Bedrift C

Bedrift D er i likhet med Bedrift C åpen om deres meninger angående den store satsingen i det Asiatiske markedet. De mener fokuset burde ligge på turister fra eget nærområde.

“Jeg synes vi godt kunne ha puttet penger inn i et prosjekt på nærmarkedet. Jeg er sikker på at de ulike bedriftene ville økt salgene betraktelig, og gjensalget ville blitt mange ganger mer.” - Bedrift D

Byström (2019) sier at ved å sette søkelys på enkelte temaer, som for eksempel bærekraft og ansvarlig turisme kan destinasjonsselskapene gå foran som et godt eksempel og engasjere og inspirere reiselivsnæringen til å forbedre og nå sine mål innen disse områdene. Bedrift A er enig med Bedrift C og D, som sier at Visit Sognefjord bør fokusere sin markedsføring i større grad på Europa, istedenfor Asia. Bedrift A sier at dette er en prosess som har blitt satt i gang, og ser lyst på hvordan dette vil gagne dem:

“De burde fokusere markedsføring nærmere i Europa, ikke gå for langt ut. Det har de begynt med, så forhåpentligvis blir det bedre for oss.” - Bedrift A

Visit Sognefjord valgte å endre sin markedsstrategi for to og et halvt år siden i det asiatiske markedet. Brandshaug kan fortelle om et masterprogram som er under arbeid for reiselivet som inneholder bærekraftsmerking, samt et samarbeid med Fjord Norge som legger stor vekt på bærekraftselementer. Han påpeker at Visit Sognefjord er en region med et stort spenn, volumnaturisme, cruiseturisme, små bedrifter og store hotell. Man jobber dermed med flere

markeder og markedsstrategier samtidig. Brandshaug har følgende kommentar til satsingen i Asia:

“Vi har redusert Asia markedsføringen på to måter: Vi har det annethvert år istedenfor hvert år med tanke på salgsreiser. Det andre er at vi ikke er med på de store workshop-områdene som Visjon Norge legger opp til. Vi skal nå gjøre egne tiltak rettet mot individuell trafikk. Operatører og individuelle reisende som oppholder seg lengre i området er ikke nødvendigvis bærekraftige i form av utslipp, fordi de reise jo like langt. Det er derimot personer som oppholder seg lengre i området og bruker mer penger mens de er her. Dette er en endring som allerede er blitt gjennomført i henhold til satsingen i Asia” – Brandshaug, Visit Sognefjord

Videre begrunner Ståle valget for den store satsingen i det amerikanske og asiatiske markedet ved å påpeke at det er et marked hvor turistene blir lengre på destinasjonen, bruker mer penger og reiser på andre tidspunkt enn det europeiske markedet. USA og Asias marked reiser vanligvis hele året, mens store deler av det Europeiske markedet er konsentrert i perioden fra mai til september.

Ved å bruke markedsføring kan destinasjonsselskapene rette seg mot marked som kan bidra med å oppnå sine mål. Dette kan være ved å henvende seg til marked som reiser uavhengig av årstid og ferier, marked hvor turistene har en tendens til å bli lengre på destinasjonen, eller marked som er kjent for å bruke mer penger på kommersielle opplevelser på en destinasjon (Byström, 2019).

Byström (2019) mener at for å sikre ressursgrunlaget for opplevelsesbasert turisme er det viktig at destinasjonsselskapene har god destinasjonsstyring slik at effekten av turisme ikke får skadelige konsekvenser på naturen, kulturminner og andre sårbare ressurser på destinasjonen. Skal man nå dette målet må destinasjonsselskapene ha god kompetanse og ressurser til å drive ansvarlig destinasjonsstyring. Destinasjonsselskapene bør i tillegg arbeide strategisk med å iverksette tiltak som kan øke antall årsverk innen turistnæringen og arbeide mot å skape en destinasjon som kan tilby produkter og tjenester jevnt over hele året.

Satsing i markeder som reiser helårlig, og ikke kun sesongbasert, kan dermed være en måte å sikre at området man selger som en ressurs, bevares. Byströms (2019) rapport hevder at

destinasjonsselskapene må arbeide med merkevarebygging, og å skape en sterk merkevare og en merkevareplattform som kan inspirere andre lokale destinasjoner og aktører.

Merkevarebyggingen bør fokusere på å utvikle destinasjonen og de produktene og tjenestene som tilbys. Å skape gode opplevelser som fører til mersalg og lengre opphold på destinasjonen er viktig, og det er derfor essensielt at destinasjonsselskapene arbeider med salgsstrategiene sine for å sikre seg kvalitet fremfor kvantitet. Gjort riktig, så kan dette støtte opp det Ståle sier videre:

“Man kan ikke forvente at det kun er reiselivsnæringen som skal jobbe regionalt, mens resten av verden jobber på verdensbasis. Det er vanskelig å se for seg at Sognefjord ikke skal satse på et globalt marked så lenge det er et legalt marked.

*Miljøutfordringen er der, men det tror jeg må løses mer internasjonalt enn lokalt.” -
Brandshaug, Visit Sognefjord*

Andre tjenester bedriftene tar opp som de ønsker å se en endring i, er måten møter med destinasjonsselskapet og aktører foregår. Bedrift A og D uttrykker et ønske om mindre samlinger for aktørene i lokalområdene. Dette mener de kan bidra til at flere kan få ytre sine meninger til færre, mer aktuelle aktører siden alle opererer i samme område. Bedriftene kom med følgende utsagn:

*“Vi ønsker oss også bedre kommunikasjon med nærbedrifter. Man kan da ha mindre møter med aktører fra samme sted, ikke ha hele Visit Sognefjord samlet hver gang.” -
Bedrift A*

“De kunne kanskje ha brukt andre metoder. De kunne ha delt oss opp i flere små enheter så hadde vi fått jobbet selv. Da kunne vi i større grad sagt våre meninger, hva vi vil og hvordan vi vil gjøre det”. - Bedrift D

Bedrift A reflekterer videre over utbyttet de har av dagens organisering av møtene og mener de ikke får så mye ut av møtene som inkluderer de største bedriftene i Flåm. Slik som

møtevirksomheten fungerer i dag, sammenslått med de største aktørene, mener de det er vanskelig å finne sin plass. De ytrer videre ønske om å finne tilbake til det eldre mønsteret:

“Vi savner litt det gamle reiselivslaget Sogndal/Luster. Fortsetter man med slike møter hadde vi vært glade alle sammen.” - Bedrift A

Bedrift B mener derimot at Visit Sognefjord jobber riktig innenfor møteformene. Informanten sier seg enig i at man vil få en tettere oppfølging på hver enkelt bedrift, men følger opp med å si:

“Det som er bakdelen med det er at du kan ikke jobbe like bredt. Du kan ikke nå like langt ut på grunn av at du ikke har god nok økonomi, og ikke nok kompetanse. Derfor mener jeg at det er riktig å gjøre det slik som det blir gjort nå.” - Bedrift B

Byström (2019) beskriver viktigheten av destinasjonsselskapets organisering av åpne, regelmessige møter systematisk gjennom året, hvor interessenter og aktører får delta og engasjere seg. Målet med disse møtene skal være å engasjere så mange som mulig, og gi dem en følelse av eierskap til destinasjonsselskapet som fremmer samarbeid. I dette tilfellet ytrer flere av de mindre bedriftene at de forsvinner litt i mengden av de større bedriftene, slik at hensikten om tilhørighet og engasjement forsvinner, noe Brandshaug skjønner har vært savnet. Han påpeker at de i vinter gjennomførte et møte på en mindre skala som omhandlet de mindre lokale bedriftene. Dette var en type møtevirksomhet som de brukte mye av de første tre årene, og er noe som skal bli gjennomført mer hyppig i fremtiden:

“Dette vil vi fortsette med, fordi vi ser et ønske om det. Vi vil ha fysiske møter igjen når det blir mulighet for det etter covid-19. Vi har to type møter, den ene er bransjen der man treffer tilsvarende bedrifter og den andre er lokalt som f.eks Luster som treffer hverandre. De fellesmøtene vi har hatt, som markedsmøter og bransjemøter har vi hatt godt oppmøte med 50-60 bedrifter, både store og små. Disse møtene har nok

blitt preget av mye informasjon fra oss og mindre diskusjon og dialog med hverandre sånn sett.” – Brandshaug, Visit Sognefjord

Videre er det to bedrifter som tar opp en tjeneste som heter Sognefjord 365. Her mener bedrift C at tjenesten ikke har innfridd forventningene:

“Sognefjord 365 har ikke innfridd. Vi har ikke fått et eneste kurs eller konferanse. Vi var for eksempel med et år hvor vi ikke fikk besøk av prosjektlederen.” - Bedrift C

Brandshaug sier seg enig i dette og nevner at dette prosjektet ikke var godt nok på detaljnivå, men at de nå planlegger et nytt prosjekt som de kaller for Sognefjord Active 365:

“Sognefjord Active 365 er egentlig en god ide til å få flere små aktivitetsaktører både til å komme på plass og utvikle seg og bli flinkere til det de driver med. Dette vil være en måte og få opp nye aktivitetsbedrifter, men også hjelpe de eksisterende til å bli enda bedre. Dette er videreføring av tjenesten Sognefjord 365.” – Brandshaug, Visit Sognefjord

Hva kan Visit Sognefjord tilby i form av nye tjenester for å bedre tjene deres bedrift?

For å videre forstå hvilket utbytte mindre bedrifter kan få ut av medlemskap i Visit Sognefjord er det viktig å se på hvilke nye tjenester destinasjonsselskapet kan tilby. Det hyppigste forslaget var rettet mot deres hjemmeside. Bedrift A og B ytret stort forbedringspotensial på Visit Sognefjords hjemmeside og påpeker at det kan være vanskelig for en kunde å filtrere informasjonen som er å finne på Visit Sognefjords hjemmeside, og å finne hva som kan være relevant og ikke. Her påpekes det at beskrivende artikler om hver enkelt aktør mangler:

“Slik som det er nå er det et mylder av produkt. Dette kan løses på en bedre måte, så de har en jobb å gjøre der.” - Bedrift B

“Det hadde hjulpet mye å kunne klikke seg inn på hver enkelt bedrift, slik at man kan se hvilke tilbud man har, og hvem som tilbyr akkurat dette.” - Bedrift A

Jensen og Skallerud (2015) skriver at et viktig og sentralt suksesskriterium når man skal vurdere et destinasjonsselskaps prestasjon er å lykkes med promotering. Noen av hovedtjenestene et destinasjonsselskap pleier å tilby er markedsføring av destinasjon, koordinering og kontroll av utviklingen og levering av en informasjons- og reservasjonstjeneste til næringen og offentligheten (Cooper, 2016, s. 40). Ser man på svarene gitt av bedrift A og B er dette noe Visit Sognefjord per dags dato ikke leverer sett opp mot forventningene til de gitte medlemsbedriftene. Markedsføringen på hjemmesiden er ifølge bedrift A og B ikke strukturert nok og har tilsynelatende mangler når det gjelder informasjons- og reservasjonstjenester.

Brandshaug kjenner seg igjen i kritikken av den mangelfulle hjemmesiden, og forteller at de allerede er i gang med et prosjekt som skal ta for seg renoveringen av denne. Web-strukturen er i dag 7 år gammel, og er klar for å fornyes. Dette har nå blitt satt på vent grunnet Covid-19, men blir ifølge Brandshaug gjenopptatt snarest mulig:

“Vi har planer om å ha en ny web struktur på plass første halvår 2021. Da blir det en mer moderne plattform med større muligheter rundt dette.” – Brandshaug, Visit Sognefjord

6.0 Konklusjon

Gjennom vårt forskningsarbeid har vi skapt et bilde av forholdet mellom Visit Sognefjord og et utvalg av deres små og mellomstore medlemsbedrifter som vi mener kan tolkes som relativt bra, men med klare muligheter for forbedring. Vi har sett på hvilke tjenester Visit Sognefjord kan forbedre eller tilby for å bedre tjene disse bedriftene og har kommet fram til at disse tjenestene hovedsakelig ligger innen markedsføringsstrategi, møteformer, nettverksbygging, tjenesten Sognefjord 365 og webtjenester/design. Flere av bedriftene ønsket å se et tidligere preg av markedsføring i Europa og Norden generelt og mente at å satse på et asiatiske marked går imot Visit Sognefjords mål om bærekraftig utvikling. Til dette responderte Visit Sognefjord med at det allerede har skjedd en nedtrapping av markedsføring i det asiatiske markedet, men at dette allikevel vil fortsette å være et aktuelt marked å rette sin markedsføring mot ettersom det består av turister som oppholder seg lengre på destinasjonen og reiser utenfor de tradisjonelle feriene.

For flere av bedriftene ble det også uttrykt et ønske om endring i møteformene, noe Visit Sognefjord i nyere tid har blitt oppmerksom på og vil arbeide med å oppfylle. Videre nevner to av bedriftene at tjenesten Sognefjord 365 ikke har levert som forventet, hvilket Brandshaug har sagt seg enig i, og har presentert det nye prosjektet Sognefjord Active 365, som vil bli en videreføring av tjenesten og vil gjøre det enklere for medlemsbedriftene å se utbyttet i tjenesten. Også webtjenestene har Brandshaug forklart at vil bli prioritert i nær framtid, og at det da er viktig at medlemsbedriftene kommuniserer godt med destinasjonsselskapet om deres innspill og forventninger til disse.

Når vi spurte medlemsbedriftene om hva de var fornøyde med medlemskapet i Visit Sognefjord fikk vi spredte tilbakemeldinger, men en fellesnevner for flere av bedriftene var at de var fornøyde med dekningen av Visit Sognefjords markedsføring, altså at de nådde godt ut til det markedet de siktet på, selv om de mente at dette markedet var ugunstig. Det ble også nevnt at Visit Sognefjord gjorde at det for medlemmene ble enklere å ta imot og kontakte aktuelle turoperatører gjennom visningsturer og salgsreiser organisert og gjennomført av Visit Sognefjord. Videre understreket en av bedriftene tydelig viktigheten av å ha et sterkt destinasjonsselskap i spissen for å kunne fremme næringens politiske ønsker og behov. Dette mener bedriften at de gjør godt, spesielt i lys av Covid-19 krisen.

For å kunne si noe om hvilken effekt Visit Sognefjord har på små og mellomstore bedrifter må vi se på teorien vi har funnet, Visit Sognefjords forretningsplan og intervjuene vi har

gjennomført. I forretningsplanen kommer det tydelig fram hvilke oppgaver selskapet skal gjennomføre i regionen, men det står også klart at for å oppnå maksimal effekt er det like viktig at næringen tar aktiv deltagelse og viser engasjement for tiltakene selskapet iverksetter, gjennomfører og følger opp. For en medlemsbedrift som har tid til å engasjere seg i arbeidet Visit Sognefjord gjør, og delta aktivt på møtene for å uttrykke sine meninger og komme med innspill, vil destinasjonsselskapet potensielt kunne ha en god effekt på både innovasjon, lønnsomhet og videre utvikling av driften. For en bedrift som derimot ikke har tid eller kapasitet til å kommunisere med-, vise engasjement for- eller være aktiv i de tjenestene og tiltakene Visit Sognefjord iverksetter og gjennomfører vil effekten av konkrete tjenester og tilbud være mindre, og man må isteden se på det helhetlige arbeidet destinasjonsselskapet gjør i regionen. Brandshaug uttrykte viktigheten av god toveiskommunikasjon og at dette vil være essensielt for både destinasjonsselskapets- og aktørenes samarbeid og framtid.

Til tross for å ha skapt et bedre bilde av forholdet mellom Visit Sognefjord og et utvalg av små og mellomstore medlemsbedrifter ser vi at det ville vært fordelaktig å intervju flere av medlemsbedriftene i denne kategorien. Vi vil derfor oppfordre til videre forskning på området, og ser at dette muligens kan gjennomføres ved hjelp av mer kvantitative studier som dekker en større del av populasjonen. Vi vil også i lys av Covid-19 krisen påpeke at det vil være interessant å følge utviklingen av de små og mellomstore medlemsbedriftene i Visit Sognefjord for å se hvilken rolle destinasjonsselskapet har spilt for disse bedriftene under nedstengingen av Norge. Dette er et forskningsområde vi mener kunne vært spennende å studere nærmere, men vil la det ligge som en oppfordring til neste generasjons studenter.

7.0 Referanser

- Byström, D. (2019). *Pre-study Áfangastaðastofu*. (s. 40). Hentet fra Icelandic Tourism Board website:
https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/DMO/dmo_study_section1_190729_lowres.pdf
- Cooper, C. (2016). *Essentials of tourism* (2nd ed., s. XX, 360). London: Pearson Education Limited.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg., s. 267). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ellingsen, K. A. & Blindheim, T. (2015). *Regional merkevarebygging* (s. 250). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jensen, Ø. & Skallerud, K. (2015). *Innovativ og opplevelsesbasert verdiskaping i reiselivsnæringen* (s. 417). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: Six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(5), 624–635.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>
- Kamfjord, G. (2016). *Det helhetlige reiselivsproduktet: Bind 2 : Destinasjonsledelse* (s. 283). Oslo: Fagspesialisten.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg., s. 344). Oslo: Gyldendal akademisk.
- NSD. (2020). Personverntjenester [Hjemmeside]. Hentet 27. april 2020 fra NSD - Norsk senter for forskningsdata website: <https://nsd.no/personvernombud/>
- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective* (s. XVII, 272). Wallingford: CABI Publ.
- Saraniemi, S. & Komppula, R. (2019). The development of a destination brand identity: A story of stakeholder collaboration. *Current Issues in Tourism*, 22(9), 1116–1132.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1369496>
- Schanke Eikum, W. (2019, 7. desember). - Fungerer ikkje med Visit Sognefjord, me er for små. Hentet 11. februar 2020 fra [Www.sognavis.no](http://www.sognavis.no) website:

[https://www.sognavis.no/luster/nyhende/fungerer-ikkje-med-visit-sognefjord-me-er-](https://www.sognavis.no/luster/nyhende/fungerer-ikkje-med-visit-sognefjord-me-er-for-sma/s/5-115-)

[39819?ns_campaign=article&ns_mchannel=recommend_button&ns_source=facebook&ns_linkname=facebook&ns_fee=0](https://www.sognavis.no/luster/nyhende/fungerer-ikkje-med-visit-sognefjord-me-er-for-sma/s/5-115-39819?ns_campaign=article&ns_mchannel=recommend_button&ns_source=facebook&ns_linkname=facebook&ns_fee=0)

Stensland, S., Fossgard, K., Apon, J. C., Baardsen, S., Fredman, P., Grubben, I., ... Røren, A. M. E. (2014). Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge: Frekvens- og metoderapport. I *108* [Report]. Hentet fra Norwegian University of Life Sciences, Ås website: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2647411>

Stensland, S., Fossgard, K., Hansen, B. B., Fredman, P., Morken, I.-B., Thyrrerstrup, G. & Haukeland, J. V. (2018). Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge: Statusoversikt, resultater og metode fra en nasjonal spørreundersøkelse. I *200* [Report]. Hentet fra Norwegian University of Life Sciences, Ås website: <https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/2648392>

Visit Sognefjord. (2015). *Visit Sognefjord AS - Forretningsplan 2015-2019* [Forretningsplan]. Sogndal: Visit Sognefjord AS.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide – Medlemsbedrifter

1. Hva er dere fornøyd med, med samarbeidet per i dag?
- Har dere konkrete eksempler på verdiskaping og innovasjon i bedriften som følge av direkte eller indirekte samarbeid med Visit Sognefjord?
2. Kan Visit Sognefjord endre eller forbedre noen av dagens tjenester for bedre å tjene deres bedrift?
- Hvilke fordeler forventer dere å få fra deres medlemskap i Visit Sognefjord?
3. Hva kan Visit Sognefjord tilby i form av nye tjenester for å bedre tjene deres bedrift?

8.2 Intervjuguide – Visit Sognefjord

1. Hvordan oppfatter du forholdet mellom Visit Sognefjord og små- og middels store reiselivsbedrifter?
2. Hvilke tjenester kan Visit Sognefjord forbedre eller tilby for bedre å tjene disse bedriftene?
3. Hva er din oppfatning av Sognefjord 365, føler du at denne tjenesten fungerer optimalt/som tenkt?
4. Flere av respondentene mener at markedsføring burde rettes mot et nærmere marked (Norden), hva tenker du om dette?
5. Er du fornøyd med måten medlemsbedrifter og tilbud er representert på hjemmesiden deres?

6. Hvor ofte har dere fellesmøter med medlemsbedrifter, og hvordan kan disse eventuelt forbedres for å bedre tjene de mindre medlemsbedriftene?
7. Flere av bedriftene ønsker å se større initiativ ved utforming av produktpakker med fokus på “grønt reiseliv”, er dette noe dere kan bidra med?
8. Hvordan bearbeider dere tilbakemelding fra mindre bedrifter?

8.3 Samtykkeerklæring - Medlemsbedrifter

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Destinasjonsselskaps rolle for små og mellomstore reiselivsbedrifter»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilken effekt medlemskap i destinasjonsselskap har på små og mellomstore bedrifter? I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er å legge et grunnlag for å forstå hvordan mindre bedrifter oppfatter utbyttet ved å være medlem i et destinasjonsselskap. Ettersom vi har begrensede ressurser, har vi valgt å kun ta utgangspunkt i et destinasjonsselskap; Visit Sognefjord. Vi vil gjennom semistrukturerte intervjuer med medlemsbedrifter samle inn nødvendig data, samt se på eksisterende forskning på området, for å kunne svare på problemstillingen vår. Problemstillingen er som følger:

Hvilken effekt har medlemskap i destinasjonsselskap på små og mellomstore bedrifter?

- Et casestudie av Visit Sognefjord med et utvalg medlemsbedrifter

Dette er en bacheloroppgave som ikke vil bli brukt til andre formål enn å svare på problemstillingen, og å oppfordre til videre forskning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket med følgende kriterier:

Små og mellomstore medlemsbedrifter i Visit Sognefjord, som kategoriseres som reiselivsbaserte opplevelsesbedrifter med 1-6 helårsansatte og en omsetning på mellom 250 000 kr og 15 000 000 kr, med en median på 500 000 kr - 5 000 000 kr.

Vi henvender oss til 12 bedrifter i håp om at 6-8 av dem ønsker å delta i undersøkelsen. Kontaktopplysninger om bedriftene er hentet fra bedriftenes hjemmesider, samt elektroniske databaser som f. eks proff.no.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil i vår oppgave bruke kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer for å innhente relevant informasjon for å svare på problemstillingen vår. Intervjuene vil bestå av hovedsakelig 3 spørsmål med aktuelle oppfølgingsspørsmål.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at gjennomfører et intervju med oss. Det vil ta deg ca. 45 minutter, avhengig av hvor utdypende du ønsker å svare på spørsmålene. Intervjuet inneholder spørsmål om ditt medlemskap i Visit Sognefjord, og da hovedsakelig hvordan du opplever deres samarbeid. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.
- Intervjuet vil bli tatt opp ved hjelp av lydopptager og notater for senere å bli transkribert.
- Vi vil også kunne be daglig leder i Visit Sognefjord (Ståle Brandshaug) om opplysninger om deg i et intervju. Han vil kunne få spørsmål om å kommenter på dine svar fra intervjuet for å bekrefte eller avkrefte Visit Sognefjords eventuelle påvirkning på deres bedrifts utvikling. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Deltakelse i prosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til destinasjonsselskapet Visit Sognefjord.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil vi (Lene, Vetle og Fredrik), samt Ståle Brandshaug, vår veileder for bacheloroppgaven, ha tilgang til innsamlet datamateriale.

- Ved ønske om anonymitet vil navnet og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon, og eventuelt hvilke type opplysninger som vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 14.05.20. Ved anonymisering vil personopplysninger og opptak av intervjuet ved prosjektets slutt bli fjernet fra alle enheter, og vil kun være tilgjengelig som bearbeidet materiale i bacheloroppgaven.

Datamaterialet vil ved prosjektets slutt bli slettet 14.05.20.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen på Vestlandet ved Lene Iversen, +47 980 76 896, 573859@stud.hvl.no eller Ståle Brandshaug, +47 909 61 179, stale@sognefjord.no
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen (personvernombud@hvl.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «utvikling av små og mellomstore bedrifter gjennom destinasjonsselskap» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at daglig leder i Visit Sognefjord kan gi opplysninger om meg til prosjektet
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 14.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.4 Samtykkeerklæring – Visit Sognefjord

Vil du delta i forskningsprosjektet «Destinasjonsselskaps rolle for små og mellomstore reiselivsbedrifter»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvilken effekt medlemskap i destinasjonsselskap har på små og mellomstore bedrifter? I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er å legge et grunnlag for å forstå hvordan mindre bedrifter oppfatter utbyttet ved å være medlem i et destinasjonsselskap. Ettersom vi har begrensede ressurser, har vi valgt å kun ta utgangspunkt i et destinasjonsselskap; Visit Sognefjord. Vi vil gjennom semistrukturerte intervjuer med medlemsbedrifter samle inn nødvendig data, samt se på eksisterende forskning på området, for å kunne svare på problemstillingen vår. Problemstillingen er som følger:

Hvilken effekt har medlemskap i destinasjonsselskap på små og mellomstore bedrifter?

- Et casestudie av Visit Sognefjord med et utvalg medlemsbedrifter

Dette er en bacheloroppgave som ikke vil bli brukt til andre formål enn å svare på problemstillingen, og å oppfordre til videre forskning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket med følgende kriterier:

Små og mellomstore medlemsbedrifter i Visit Sognefjord, som kategoriseres som reiselivsbaserte opplevelsesbedrifter med 1-6 helårsansatte og en omsetning på mellom 250 000 kr og 15 000 000 kr, med en median på 500 000 kr - 5 000 000 kr.

Vi henvender oss til 12 bedrifter i håp om at 6-8 av dem ønsker å delta i undersøkelsen. Kontaktopplysninger om bedriftene er hentet fra bedriftenes hjemmesider, samt elektroniske databaser som f. eks proff.no.

Vi vil også intervju Ståle Brandshaug, sjef i Visit Sognefjord for å forhåpentligvis få en større dybde i forskningen vår.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil i vår oppgave bruke kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer for å innhente relevant informasjon for å svare på problemstillingen vår. Intervjuene vil bestå av hovedsakelig 3 spørsmål med aktuelle oppfølgingsspørsmål.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at gjennomfører et intervju med oss. Det vil ta deg ca. 45 minutter, avhengig av hvor utdypende du ønsker å svare på spørsmålene. Intervjuet inneholder spørsmål om ditt medlemskap i Visit Sognefjord, og da hovedsakelig hvordan du opplever deres samarbeid. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk.
- Intervjuet vil bli tatt opp ved hjelp av lydopptager og notater for senere å bli transkribert.

Det er frivillig å delta

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

Deltakelse i prosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til destinasjonsselskapet Visit Sognefjord.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Ved behandlingsansvarlig institusjon vil vi (Lene, Vetle og Fredrik), samt Ståle Brandshaug, vår veileder for bacheloroppgaven, ha tilgang til innsamlet datamateriale.
- Ved ønske om anonymitet vil navnet og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjon, og eventuelt hvilke type opplysninger som vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 14.05.20. Ved anonymisering vil personopplysninger og opptak av intervjuet ved prosjektets slutt bli fjernet fra alle enheter, og vil kun være tilgjengelig som bearbeidet materiale i bacheloroppgaven.

Datamaterialet vil ved prosjektets slutt bli slettet 14.05.20.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høgskolen på Vestlandet ved Lene Iversen, +47 980 76 896, 573859@stud.hvl.no eller Ståle Brandshaug, +47 909 61 179, stale@sognefjord.no
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen (personvernombud@hvl.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «utvikling av små og mellomstore bedrifter gjennom destinasjonsselskap» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes i prosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 14.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.5 Svar fra NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 922816 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 07.05.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for

behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Marita Ådnanes Helleland Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgåve

BO6-2011 bacheloroppgåve

Predefinert informasjon

Startdato:	05-05-2020 15:00	Termin:	2020 VÅR
Sluttdato:	14-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgåve	Studiepoeng:	15
SIS-kode:	203 BO6-2011 1 BO 2020 VÅR		
Intern sensor:	Ståle Brandshaug		

Deltaker

Navn:	Lene Iversen
Kandidatnr.:	358
HVL-id:	573859@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	13889	Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei
Egenerklæring *:	Ja		

Jeg bekrefter at jeg har ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	Bachelorettes 2020
Gruppenummer:	30
Andre medlemmer i gruppen:	Fredrik Henden, Vetle Kuamme Foss

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei