

Bornholms Lufthavn

En lufthavns rolle i et ø samfunds fremtid

Aalborg Universitet
MBA – afhandling 2015

Afleveret 26. november 2015 af:
Eva Christina Dideriksen

Executive summary

You might think that it is obvious how an airport support the area it is a part of – a high frequency and regularity. But as I see it, it is not as simple as that. This Master Thesis focuses on the role an airport can take in the support of a change in the area it is situated. The airport is owned by the government and the setting is made of a contract that commits the airport to public service, regarding high standard in security, needs from the military and the local community's needs.

The local community is an island, Bornholm, and has for the past decades seen a decrease in population, a reduction in manpower and productivity.

Instead of looking at the limitation there is in being a public owned airport, I would like to see at the challenge for the airport to support a change in the evolution of the island. To be more specific I have looked at three defined segments; pendling, tourism and newcomers.

By applying the thesis I have made a combination of a quantitative and a qualitative method, because, it to me gives the most complete analysis. The quantitative method gives an internal and external analysis of the outside world's influence at the airport, and the qualitative method contains multiple interviews with key persons at the island.

The main conclusion is that there is a lot of work to do, for the airport taking the role of changing the development.

Regarding pending, the resources have to maintain sensemaking with the interested parties. The main challenges are the locomotion deduction and the airline pricing. The airport can take the part of gathering, the involved parties and take the part of sensemaking. The Parties is the association of passengers, the municipality, members of Parliament and the airline companies.

Regarding tourism, there is a mayor opportunity to make a huge change. Raising the amount of tourist at the island gives a huge effect on economics. The airport can take the part in a threesome, with the tourist industry and the airline company, and sell the good stories about the island. The airport can together with the tourist industry take contact with airline companies from Polen and Germany, and sell the idea of a flexible airport and the sunny island.

Time – time is everything, especially for pendling people – the airport has to affect the suppliers for airport materiel, to think in the amount of time it takes, for passengers to go

throw them. This could be through security. And we, as an airport must always think in the amount of time it takes, regarding parking, and so on.

The airport is a mayor resource in the local community, regarding newcomers. Mobility is important for everyone, but especially for newcomers to an island, is it important to know that the bridge of air, from Bornholm to the capital is 25 minutes long. As a mayor resource it is definitive necessary for the airport to sit down with the municipality and other influential, to utilize the resource. Most of the resource that the airport can provide is by sensemaking and facilitate.

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion.....	5
1.1.	Bornholm.....	5
1.2.	Samfunds- og erhvervsmæssige betingelser.....	6
1.3.	Arbejdskraftbalance.....	8
1.4.	Bornholms Lufthavn.....	8
1.4.1.	Passager statistik.....	9
1.5.	Problemfelt.....	11
1.6.	Problemformulering.....	11
1.7.	Antagelse.....	11
1.8.	Masterprojektets opbygning.....	12
2.	Metode- og videnskabsteoretiske overvejelser.....	12
2.1.	Kombination af metoder.....	13
2.2.	Value Blueprint.....	15
2.3.	Kvantitativ analyse.....	16
2.3.1.	Økonomisk analyse.....	17
2.3.2.	Ekstern analyse.....	17
2.3.3.	Intern analyse.....	18
2.4.	Kvalitativ analyse.....	20
2.4.1.	Konstruktivistisk tilgang til interview.....	20
2.4.2.	Tolkning af interview.....	21
2.4.3.	Meningsdannelse.....	23
2.4.4.	Objektivitet i en kvalitativ undersøgelse.....	24
2.4.5.	Udvælgelse af personer til interview.....	25
3.	Analyse.....	26
3.1.	Kvantitativ analyse.....	26
3.1.1.	Økonomi.....	26
3.1.2.	PESTEL.....	27
3.1.2.1.	Delkonklusion.....	32
3.1.3.	SWOT.....	32
3.1.3.1.	delkonklusion.....	35
3.2.	Research – Interview.....	35
3.2.1.	Laila Kildesgaard.....	36
3.2.2.	Kenn Kellberg.....	38

3.2.3.	Anders Hedetoft	40
3.2.4.	Poul Friis Hansen	44
3.2.5.	Dan Kjeldberg	47
3.2.6.	Pernille Lydolph	49
3.2.7.	Delkonklusion og diskussion.....	52
3.3.	Økosystem.....	54
3.3.1.	Delkonklusion	59
4.	Metodekritik	59
5.	Konklusion	61
6.	Litteraturliste	64
7.	Bilag	66
	Bilag 1 arbejdsløshed Bornholm	66
	Bilag 2 Arbejdsstyrke fordeling, Bornholm	67
	Bilag 3 Aftale imellem Bornholms Lufthavn og Trafik- og byggestyrelsen.....	68

1 Introduktion

En organisation bør løbende tilpasse sig de ydre påvirkninger. Dette gælder både politiske tiltag, men også større kriser, såsom den seneste større finansielle krise. Politikerne agerer oftest i sådanne situationer ved at udvise økonomisk ansvarlighed, og mange kommuner beskærer budgetterne for at matche det reducerede indtægtsgrundlag. Men den organisation, der skal understøtte disse tiltag, er ikke nødvendigvis på samme måde tilrettet omverdenen, og kan således ikke altid levere det, som politikere, virksomheder og borgere efterspørger, eller i det tempo hvormed der efterspørges.

Der forventes derfor, at lederen i den offentlige sektor agerer klogt og forsigtig finansielt med en klar intention om at praktisere en bæredygtighed i sin verden. Organisationen skal fungere så effektivt, produktivt, fleksibelt og åbent som muligt og med et evigt fokus på den efterspørgsel, der er fra samfundet, og til stadighed have fokus på borgeren. Fokuseringen på borgerne er helt afgørende for at sikre sammenhæng mellem borgernes ønsker og behov på den ene side, og organisationens muligheder for at levere den forventede ydelse på den anden side. Denne ændring har længe været undervejs i den offentlige sektor, men det er en lang proces. Man kan sige at den offentlige sektor går fra en driftsorganisation til en serviceorganisation. En driftsorganisation ledes typisk efter en styringsvinkel, med fokus på f.eks. produktivitet, optimering og supply chain. En serviceorganisation har mere fokus på indhold og faglighed, med fokus på slutbrugeren.

Udfordringen kan opstå når man organisation er offentlig ejet, og befinder sig i yderste led i organisationens opbygning. Hvor man som organisation skal producerer og servicerer og samtidig tilgodese og agere som offentlig ejet virksomhed, og dertil, samtidig tilpasse sig nær-samfundets efterspørgsel.

Denne situation befinder Bornholms lufthavn sig i (herefter BL) hvor jeg er ansat som lufthavnschef. Lufthavnen refererer til Trafik- og Byggestyrelsen, som hører under Transport- og Bygningsministeriet. Lufthavnen er en vigtig del af et ø samfund, der i disse år oplever en stor udfordring i forhold til den demografiske sammensætning, befolkningstal og arbejdskraft. Hvordan balancerer lufthavnen og jeg som lufthavnschef i det ledelsesrum?

1.1. Bornholm

Bornholm består af en kommune, og er en del af hovedstadsregionen. Kommunen har i de sidste to valgperioder haft en stærk socialdemokratisk borgmester, med et stort flertal i bag sig. Når man ser på erhvervs- og arbejdsmarkedsudviklingen på Bornholm ser man en stadig

mere kritisk økonomisk situation (Teknologisk Institut, CRT, 2013). Så selvom borgmesteren står stærkt, så har hun ikke formået at vende erhvervsudviklingen på Bornholm. Udviklingen følger trenden i resten af vandkants Danmark, men har måske en forstærket effekt da det er et ø samfund, hvor det ikke er muligt køre til en nabokommune, eller hente arbejdskraft derfra. Årsagen til den kritiske økonomiske situation kan beskrives som værende af følgende årsager (Bornholmsregionskommune, maj 2015):

- En forstærket befolkningsafvikling – især unge der søger bort til bedre uddannelses- og jobmuligheder.
- Potentielt arbejdskraftproblem. En fremskrivning af arbejdskraftbalancen viser et underskud inden for en lang række uddannelsesområder.
- Lav og faldene produktivitet. Denne har været faldene de sidste 10 år.

1.2. Samfunds- og erhvervsmæssige betingelser

Med de samfundsmæssige betingelser menes først og fremmest udviklingen i antallet af arbejdspladser, men også ledighed, uddannelsesmuligheder, boligbyggeri, trafikforbindelser og flygtninge påvirker befolkningsudviklingen.

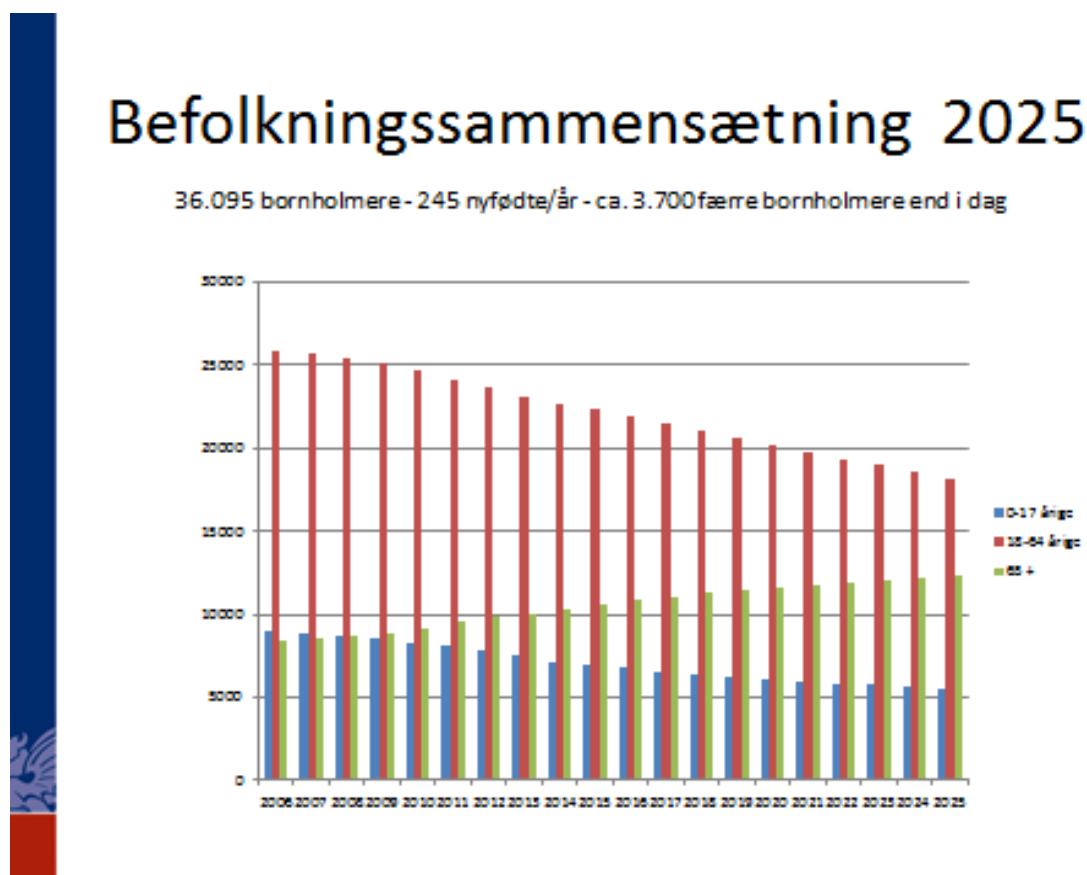
Den erhvervsmæssige udvikling i Bornholms Regionskommune har en erhvervsstruktur med forholdsvis høj beskæftigelse inden for landbrug, industri, handel (herunder turisme) og transport, samt en tungtvejende offentlig sektor. En erhvervsstruktur, som er typisk i provinsen, og som – ud over at være præget af lav vækst – også er sårbar i forhold til ændringer i de givne rammebetingelser. (Bornholmsregionskommune, maj 2015)

Landbrugserhvervene er præget af stadige koncentrationer, og slagteriets eksistens på Bornholm har i flere omgange været truet. Indtil videre er det dog lykkedes at fastholde de fleste af de store arbejdspladser på Bornholm, som er knyttet til landbruget. Succesen skyldes et element af sammenhold og fællesskab. Bornholm har i flere år været i en mental nedadgående spiral, hvor mange har haft en destruktiv opfattelse af ø samfundet. Men pludselig oplevede man et fælles mål, som var afgørende for samfundet, nemlig af bibeholde en stor arbejdsplads, slagteriet. Det samlede folk på tværs af interesser. Samarbejdet fandt en ny form, der sidenhen har skabt flere succeser, og så småt har vendt den nedadgående spiral til en mere positiv og konstruktiv tendens i ø samfundet. Dette er set ud fra en social konstruktivistisk tilgang, et tydeligt billede af hvordan man med forskellige tilgange til et emne kan skabe en ny forståelse, og retning.

På positivsiden tæller viljen til og enigheden om at vende udviklingen herunder de fælles bestræbelser på at samarbejde om og realisere de forskellige udviklingsstrategier.

Arbejdsløsheden på Bornholm var i begyndelsen af 2015 5,8 %, hvor den samlede ledighed i Danmark var på 4,8 pct. På Bornholm har ledigheden været støt faldende siden 2010, se bilag 1. Bornholm har både haft del i opsvinget og i den efterfølgende finanskrisen.

Befolkningsudviklingen på Bornholm har været negativ i flere år.



Figur 1 Befolkningssammensætning Bornholm. Kilde: (Bornholmerbanken, 2015)

Figur 1 viser befolkningstallet på Bornholm fra 2006, og fremskrevet til 2025. Fra 2006 til 2015 er tallet faldet med ca. 7,5 %. I dag er det under det psykologisk kritiske, italesættes sådan på øen, antal på 40.000 personer. Og en fremskrivning viser at tallet falder.

Figur 1 viser også den demografiske udvikling på Bornholm. Den viser at andelen af borgere i den arbejdsdygtige alder er fladende. Der fødes ikke så mange som der dør, og andelen af borgere over 60 er voksende. Disse faktorer betyder at produktiviteten i befolkningen falder.

Trafikken til og fra Bornholm er af afgørende betydning for udviklingen for både produktionserhvervene og øens turisme, og i øvrigt for opfattelsen af Bornholm som et attraktivt sted at flytte til. Uanset hvilken udvikling øen går imod i fremtiden, om det er et samfund som det er i dag, eller om billedet ser anderledes ud, så er infrastrukturen afgørende, og tilpasning af infrastrukturen afgørende for succes.

Infrastrukturen har altid fyldt meget i debatten for alle bornholmere, og til stadighed et pres bornholmerne ligger på folketinget, med ønske om billigere og bedre rejseform, og i særdeleshed et ønske om trafik al ligestilling, med resten af Danmark. Færgen til Bornholm, fylder mest i den debat, men BL har også en vigtig rolle. Mobiliteten er afgørende for udvikling, og lufthavnen tilbyder i særdeleshed en smidig, og flexibel mobilitet, hvilket giver lufthavnen en fremtrædende rolle i ø samfundets interaktion med omverdenen.

1.3. Arbejdskraftbalance

Bilag 2 viser hvordan arbejdskraftbalancen er fordelt i 2012, samt en fremskrivning af denne, fordelt på branchegrupper. Tallene viser at der i 2012 er 1963 færre stillinger på Bornholm, men at der samtidig er 2951 færre personer i arbejdsstyrken. Det betyder at arbejdsløsheden er reduceret i perioden. Det er især iblandt de ufaglærte, der er registreret nedgang.

Fremskrivning af tabellen, viser at man i 2014 vil have negativ arbejdsløshed. Det kan vi konstatere at vi ikke har på øen. Det betyder at der formodentlig til stadighed sker en tilbagegang i antal stillinger.

Bornholm står ud fra disse observationer i en situation med en akut arbejdskraftsproblem. Truslen kan være at virksomhederne bliver nødt til at tilpasse sig manglen på arbejdskraft, hvilket kan betyde at man ser mere udflytning af produktion. Muligheden kan være at nye jobmuligheder, kan tiltrække nye tilflyttere til Bornholm.

Denne ændring i arbejdskraftbalancen, skal Bornholm enten acceptere og tilpasse sig, eller Bornholm skal forsøge at ændre den ved at fokusere på de forhold der gør at tilflytning, virksomheder osv. bliver mere attraktiv. I den sammenhæng er infrastrukturen til og fra øen en væsentlig faktor, og kan være afgørende for hvilken vej fremtiden udvikler sig på.

1.4. Bornholms Lufthavn

Dette afsnit tegner et billede af hvilken lufthavn BL er i dag. Hvordan arbejder organisationen og hvordan er væksten i passagertallene. Det sidste er altid en måleparameter i lufthavnsregi.

BL er den sidste statslige ejede lufthavn i Danmark. Trafik-og Byggestyrelsen (herefter TBST) betaler lufthavnen en fast kompensation for at yde de forpligtigelser til den offentlige tjeneste der er fastsat. Tilskuddet er baseret på en kontrakt imellem TBST og lufthavnen, se bilag 3. Udover det årlige tilskud, genererer lufthavnen også en indtægt primært i forbindelse med udlejning af arealer/rum, samt håndtering/handling af fly. Dette gælder både kommercielle og ikke kommercielle fly.

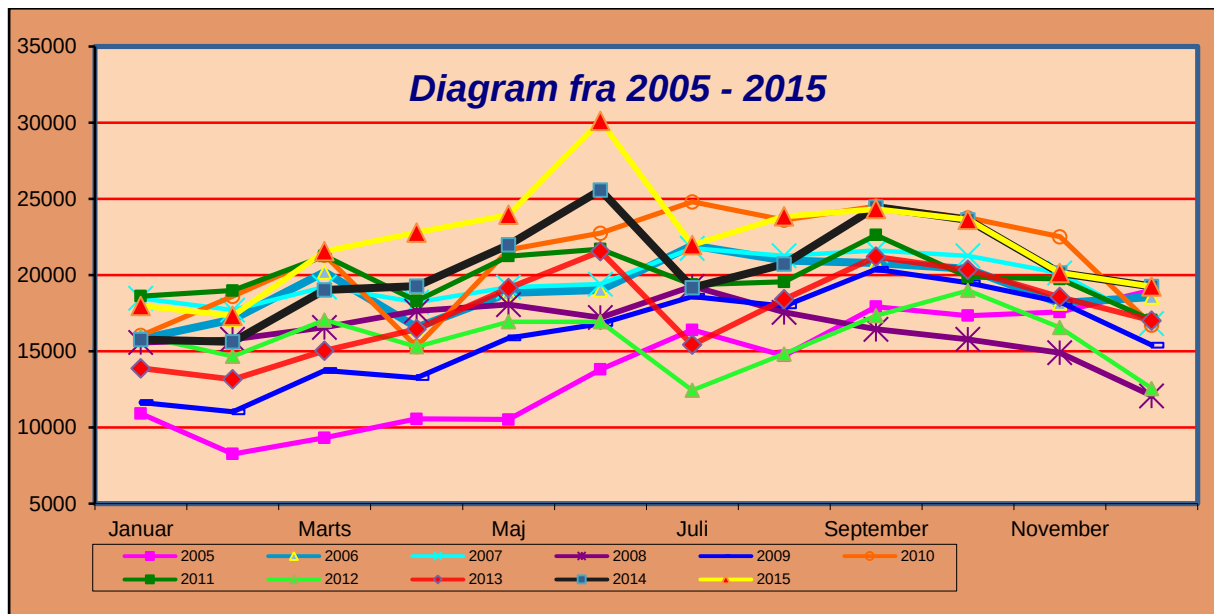
Lufthavnen har fejret 75 års jubilæum den 16. november 2015, og er en vigtig bro ud i verden fra Bornholm, og ind til Bornholm. Lufthavnen har udviklet sig meget igennem de 75 år, og er i dag en velfungerende og moderne lufthavn. Den vil dog aldrig blive rentabel med ren kommerciel drift, og hverken stat eller kommune ønsker at den skifter ejerskab, fra stat til kommune (citater: Transport- og bygningsminister samt borgmester!)

Lufthavnen har 40 medarbejdere, hvoraf størstedelen går i skiftehold som hhv. lufthavnsmedarbejdere og driftsassistenten. Lufthavnen er bemannet fra kl 0500-2400, hele året rundt. Organisationen er bygget op efter de forskrifter som den bestemmende EU-forordning 139/2014, har med hhv. Airport/Accountable manager, Maintenance-, Operational-, Security- og Fire and Rescue manager. Lufthavnen har to administrative medarbejdere, da hhv. bogholderi, HR, Jura, løn osv. varetages fra TBST. Opgaver som IT, teleteknik og Tårnfunktion er udliciteret. Lufthavnen har de seneste to år været igennem en større organisationsændring, ændring i funktionsbeskrivelse og arbejdstidsaftale samt insourcing. Dette har også betydet en opnormering på i alt otte årsværk, i indeværende år. Lufthavnen er derfor gearet, og robust til i fremtiden at se på udvikling af forretning, og at skærpe fokus til at blive en endnu mere attraktiv lufthavn i forhold til brugernes efterspørgsel.

1.4.1. Passager statistik

BL fører statistik over alle operationer og passagerer igennem lufthavnen. Statistikken danner grundlag for den kommercielle omsætning, bemanning og anden drift. Statistikken giver også en tydelighed i hvordan væksten i lufthavnen udvikler sig.

Statistikken fortæller begivenheder på måneder, og kan anvendes til mange forklaringssituationer. Juni måned er en stor måned i BL. Der afholdes Folkemøde på Bornholm, og man kan se på figuren at tilslutningen til dette arrangement er stadigt voksende.



Figur 2 Passager statistik 2005-2015, kilde: Bornholms Lufthavn

Figuren fortæller også, at 2012 var et ringe år i lufthavnen, især hen over sommeren. Det var det år hvor Cimber Sterling gik konkurs. I 2010 var der mange passagerer igennem lufthavnen, det var det år hvor Cimber Sterling, Danish Air Transport (DAT) og Wings of Bornholms kæmpede om passagererne til billige priser, derfor var der mange der kom ud og flyve.

Figuren, viser også at lufthavnen de sidste to år har haft en høj vækst i passagertal. Fra 2013 til 2014 steg passagertallet med ca. 14 %, og hvis tendensen i år fortsætter så ser vi en vækst på 8-9 % i 2015.

Passagertallet er afhængigt af det flyselskab der udbyder ruten på Bornholm. Det flyselskab der opererer på Bornholm i dag, DAT, satte fly ind på ruten få timer efter at Cimber Sterling gik konkurs. DAT havde brændt fingrene efter et forsøg på markedspenetrering, jævnfør Ansoff (Johnson, Whittington, & Scholes, Fundamentals of Strategy, 2012, s. 135-6) på Bornholm i 2010, og kendte derfor markedet. Selvom DAT i dag ikke har et konkurrenceforhold på Bornholm har de formået at produktudvikle, og tilpasset sig markedet med attraktive priser, en høj frekvens og regularitet.

Statistikken viser den vækst og belastning lufthavnen har haft indenfor de seneste år, og viser efterspørgslen er stigende. Dette viser vigtigheden af lufthavnen i lokalsamfundet, og væksten indikerer også at potentialet og efterspørgslen er til stede i forhold til lufthavnen.

1.5. Problemfelt

Bornholm oplever en udfordring i forhold til befolkningstilvækst og arbejdskraft tiltrækning. Hvis Bornholm i fremtiden stadig skal fungere som et helt samfund, set i et samfundsøkonomisk kontekst med en lav ledighed, økonomisk vækst – med en høj produktion der vil give en høj materiel velstand, en sund offentlig sektor med et godt skattegrundlag, så viser tallene at der er brug for en indsats. Tendensen i samfundet i dag, er at alle dem der har mulighed for at bidrage med ressourcer til at vende udviklingen, i fællesskab bør løfte udfordringen. Og dermed også lufthavnen.

Et afgørende element for en ø, er den infrastruktur der servicerer øen. På Bornholm er denne infrastruktur bygget op af luftfart, og færgetrafik.

Infrastrukturen til og fra øen indeholder udover lufthavnen også en færgeforbindelse til hhv. Køge og Ystad. Forbindelsen servicerer af et delvist statsejet selskab, Rederiet Færgen A/S (herefter Færgen). 50/50 ejet af hhv. Staten og Clipper Group A/S. Færgen sejler på 10 årige kontrakter, vundet ved udbud.

Udover at være en statsejet lufthavn, er BL også en vigtig faktor i lokalsamfundet på Bornholm. Det er en gammel institution, som alle har et forhold til, og det er i mange bornholmers øjne, et sted der med sin indflydelse kan være med til at ændre forhold for øen.

1.6. Problemformulering

Denne MBA-afhandling tager udgangspunkt i følgende problemformulering:

Hvordan kan man videreudvikle Bornholms Lufthavns rolle på Bornholm, og understøtte en ændring i udviklingen på Bornholm?

1.7. Antagelse

I denne MBA-afhandling antages det, at der er et ønske på øen til at kurverne for befolkningsudvikling og arbejdskraftbalance, vender og ikke fortsætter med den nedadgående tendens, samt den manglende tilstrømning af kvalificeret arbejdskraft også vendes. Kort og godt at Bornholm kommer til at fremstå som et attraktivt sted at bo og leve, og dermed tiltrække tilflyttere. Ydermere antages det at turisme, der altid har været en vigtig økonomisk faktor for øen, har en betydning for øens fremtidige samfundsøkonomi.

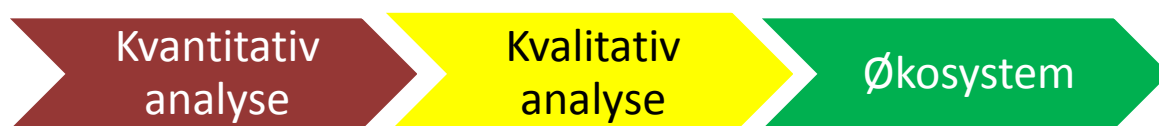
Det antages at der er tre segmenter, der vil have indflydelse på samfundsudviklingen af Bornholm og dermed også har indflydelse på BL rolle. De tre segmenter er sidestillet, og de har som udgangspunkt ikke indbyrdes indflydelse. Det er:

- Pendler
- Turister
- Tilflyttere

1.8. Masterprojektets opbygning

For at bearbejde problemformuleringen har jeg valgt at inddele masterprojektet i fire blokke. Første blok omfatter indledning, problemfelt, problemformuleringen: Blok to udgør metodiske- og videnskabelige overvejelser og beskriver, hvordan jeg metodisk søger at besvare spørgsmålene i problemformuleringen. Blok tre er selve analysen, hvori det teoretiske perspektiv anvendes til at analysere den indsamlede empiri, som afsluttes med handlingsanvisninger til målsætninger i forhold til problemformuleringen. Den fjerde blok er konklusionen, mens femte blok udgør perspektivering.

Jeg har valgt at inddrage teorier der belyser problemet, set ud fra kvantitativ analyse og ud fra en kvalitativ analyse. Den kvantitative analyse indeholder elementer hvor man anskuer lufthavnen fra et insider perspektiv, set i relation til både en ekstern og et intern tilgang. Den kvalitative analyse er et produkt af udenfor ståendes perspektiv af lufthavnen. Den kvalitative analyse indeholder seks interviews. Disse interview vil dels vurderes ud fra den teori der lagt til grund for dem, og sættes i relation til de antagelser der er taget. Resultaterne af begge analyserne vil jeg til slut placerer i et økosystem. Her kan jeg danne et billede af, hvor de to typer af analyse har indflydelse på hinanden og hvor de i relation til hinanden kan føre til et nyt fokus for lufthavnen. Dette nye fokus skal være med til at give svar på, hvordan udviklingen på Bornholm kan vendes.



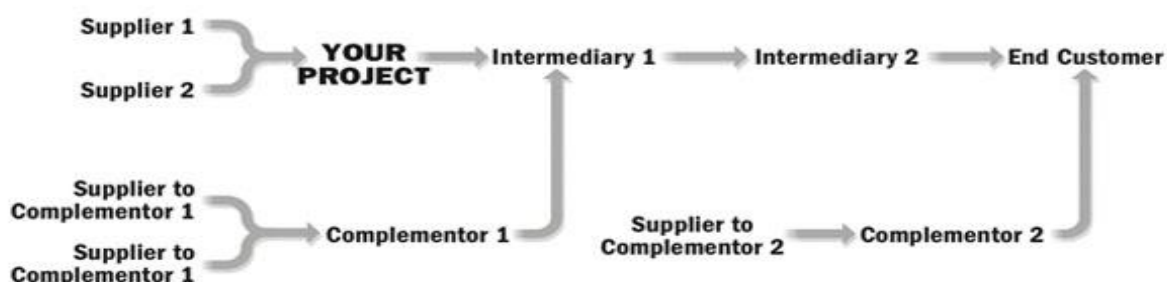
2. Metode- og videnskabsteoretiske overvejelser

I dette afsnit vil jeg indledningsvis redegøre for valget af metodedesign, hvorefter jeg vil gennemgå de analyseværktøjer, som jeg gør brug af, for at svare på problemformuleringen.

Jeg vil desuden redegøre for hvilke overvejelser, jeg har gjort i forhold til de valgte analyser og modeller, herunder afgrænsning af analyseområder og reducering af modeller.

2.1. Kombination af metoder

For at belyse problemformuleringen har jeg valgt flere typer af metoder, og for at vise hvorfor jeg har gjort det, vil jeg starte med at vise det metodedesign der til slut skal samle metoderne



Figur 3 Et Value Blueprint. Kilde: (Adner, 2012)

(kvantitativ og kvalitativ metode) og give mening og overblik i forhold til problemformuleringen. Det overordnede metodedesign er inspireret af bogen ”The Wide Lens” (Adner, 2012). The Wide lens ligger en ramme for hvordan en organisation, når de f.eks. i en innovativ proces, udvikler et nyt produkt, formår at opnå succes med produktet, og som ikke set mange gange, oplever fiasko. Dette gøres ved at anvende en metoderække, der udfordrer organisationen til at inddrage den interaktion der er både med interne partner og eksterne partnere. Fra The Wide Lens har jeg valgt at anvende metoden, Value Blueprint. Den metode samler resultaterne af de anvendte analysemetoder i en illustration, der giver et overblik, over de faktorer/partner der har indflydelse på at nå målet. Målet defineres som tiltag lufthavnen kan gøre for at besvare problemformuleringen. Figur 3 viser hvordan man i bogen illustrerer et value blueprint. Anvendelsen af de valgte analysemetoder vil give input til de enkelte delelementer man ser på illustrationen.

For at finde de mål og de parter eller elementer der har indflydelse på at nå målet, som sættes ind i et Value Blueprint, har jeg i denne afhandling kombineret flere typer af metoder, for at afdække problemformuleringen – der er anvendt både en kvantitativ - og en kvalitativ metode. Jeg bruger den kvantitative metode giver et overblik over hvordan selvforståelsen er indefra og ud, og den kvalitative metode giver en forståelse udefra og ind i lufthavnen. Jeg har ikke valgt at lade en kvalitativ analyse ligge til grund for en kvantitativ analyse. Derimod er den

kvalitative analyse benyttet som en forlængelse på de kvantitative analyser, for at kunne gå i dybden med specifikke emner, jævnfør problemformuleringen. Den metode kombination giver en grundig analyse og sikrer den kvalificerede indsigt, til at se de muligheder eller udfordringer som et ændret fokus kan give lufthavnen.

Både den kvantitative og den kvalitative analyse giver input til at definere mål set i relation til Value Blueprint. Den giver også input i forhold til de partnere der har indflydelse på at bevæge sig imod målet med succes.

Både den kvantitative og den kvalitative analyse er efter min overbevisning værdifulde og værdiskabende i deres forskellighed. Hvor den kvantitative er baseret på fakta, med en vis objektivitet, er den kvalitative i denne afhandling som udgangspunkt baseret på en objektiveret sandhed, set ud fra bidragyderen.

Jeg vil koble de to former sammen ved at lave en triangulering, altså en kombinationsundersøgelse. Trianguleringen i denne afhandling udføres ved at anvende mere end en form for indsamlings teknikker, for at belyse flere dimensioner af problemformuleringen (Weyers, Strydom, & Huisamen, 2011). Styrken ligger i at den ene form for analyse supplerer den anden, og begge kan belyse hvilke parter der er vigtige at indsatte i Value Blueprint.

Triangulering anvendes i forhold til data. Det betyder at konklusionerne ud fra de enkelte analyser i hver metode, sluttelig kombineres.

Trianguleringen er en simpel tilgang til erkendelsen af at ved at belyse en problemstilling fra flere analysemetoder, giver det en dybere indsigt. Kombinationen ved at anvende flere metodiske tilgange kan bedst ses som en strategi der giver præcision, bredde og dybde i undersøgelsen (Denzin, 2012)

At anvende forskellige typer af metoder, har de sidste 40 år været diskuteret intensivt. Nogen mener at man ikke kan blande metoder der har forskellige paradigmer (Denzin, 2012). Men jeg vælger at tage en pragmatisk tilgang til anvendelsen, da det for mig giver mening, at belyse emnet flere typer af metoder.

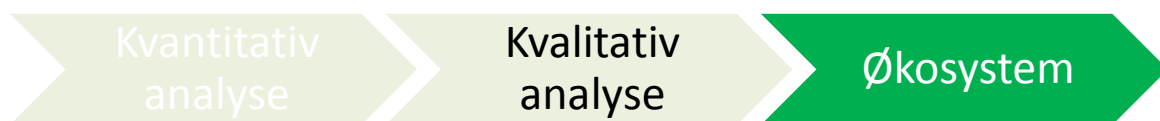
I forhold til at anvende både en kvantitativ- og en kvalitativ metode, har det for mit vedkommende, været med til at udvide min horisont. Den kvantitative analyse har været en opgave i at systematiserer det jeg allerede ved og arbejder med. Den kvalitative analyse har

givet mig en yderligere forståelse og indsigt, da de antagelser eller forforståelse som jeg på forhånd havde til problemformuleringen, har vist sig at være anderledes nuanceret end forventet. Jeg troede at jeg qua mit store engagement og netværk på Bornholm, havde overblikket over forventningerne, men den kvalitative metode har givet en detalje tilgang som jeg naturligvis aldrig ville have kendt til på forhånd.

2.2. Value Blueprint

For at beskrive den overordnede metodedesign vil jeg starte med at beskrive slutningen, nemlig den teori der slutteligt skal favne besvarelsen af problemformuleringen, med input af de øvrige valgte metoder.

For at sætte besvarelsen af problemformuleringen ind i en billedlig kontekst, har jeg valgt at tage et delelement fra innovations strategi teorien ”The Wide Lens” (Adner, 2012) – Value Blueprint, her illustreret ved at anvende ordet, økosystem. Et økosystem beskriver et samspil imellem forskellige parter, men samtidig også ofte et indbyrdes afhængighedssystem, hvor et fælles mål bør og kan drive værket.



The Wide lens ligger en ramme for hvordan en organisation, når de f.eks. i en innovativ proces udvikler et nyt produkt, kan opnå succes med produktet. Det er en metoderække, der udfordrer organisationen til at se hvilken interaktion der er både med interne partner og eksterne partnere. Metoderækken dækker først at man identificerer sit økosystem, tegne systemet og vælger sin position, f.eks. first mover, og dermed også hvem der har lederskab på de enkelte punkter, sluttelig arrangerer man eventuelt en rekonfiguration af økosystemet, da konklusionen kan være at de aktuelle parter i systemet skaber mere værdi ved at blive separeret, kombineret, eller at nye faktorer skal inddrages for at skabe den ønskede sluttelige værdi. Jeg har valgt at arbejde med delelementet at tegne økosystemet, ud fra hhv. en kvantitativ og kvalitativ analyse, der bidrager med input til økosystemet eller belyser de parter og elementer der indgår i økosystemet.

Et økosystem, bygger på supply chain management (Kragh-Schmidt & Johansen, 2000) metoden, der beskriver en værdikæde hvor de enkelte dele er indbyrdes afhængige. Ved at tegne et billede giver den et økosystem der viser afhængigheden imellem parterne, der på en

eller anden måde har indflydelse på slutproduktet. Den viser hvordan aktører/aktiviteter er positioneret og afhængig i forhold til hinanden, og hvordan ansvarsfordelingen ligger, i forhold til at sikre tilvæksten i værdi. (Adner, 2012) I ”The Wide Lens”, ser man indledningsvis både på de co-innovatorer og på distributører. Co-innovatorer er parter der kan bidrage til at nå succes på slutproduktet og distributører er dem der skal sørge for at bringe produktet på markedet. Set i relation til denne afhandling kunne det i et tænkt tilfælde være politikere der er co-innovatorer og er med til at mediere hen imod produktet, og et flyselskab kan være distributør. Disse begreber er ikke anvendt i denne afhandling, da de indledende analyser fra The Wide Lens ikke er anvendt.

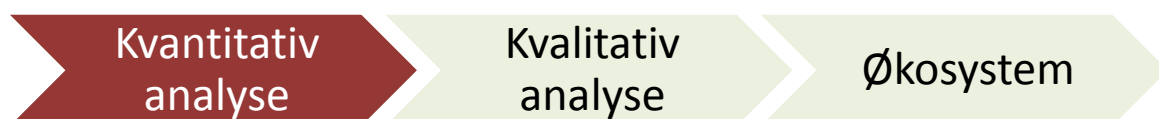
Ved at identificerer parterne, ligger vigtigheden i denne metode at spørge ind til om parterne er i stand til at løfte deres opgave og om de er villige til det. Hvis der er risiko for at de ikke kan løfte opgaven, vil det vise at der er et svagt led og at det enten skal påvirkes eller findes alternativer, hvis målet skal nås. For at anvende økosystemet aktivt kan man indfører et trafiklys system, der viser om elementet/parten er grøn = alt ok, gul=risiko for udfordring og rød= udfordring, i forhold til evnen til at løfte opgaven. (Adner, 2012)

Metoden giver et overblik over den kompleksitet der er koblet til at komme til ethvert givent mål. Metoden beskriver nødvendigheden ved i udviklingsprocessen og fuldførelsen, at involvere og aktivt bruge parterne, og måske sætte parter sammen for at nå målet. Det udfordrer til at gennemgå alle trin i processen for at nå målet, og løse problemerne ved de røde og gule lys inden planen kører.

Jeg vil i denne afhandling udvide begrebet og anvende partnerbegrebet får både parametre som lovgivning, ejerskab osv.

2.3. Kvantitativ analyse

Det første led i analysen indeholder en kvantitativ analyse. I forhold til at belyse problemstillingen er der udvalgt enkelte klassiske analyser, der tager henholdsvis den eksterne og den interne tilgang.



2.3.1. Økonomisk analyse

I denne analyse vil vi se nærmere på de økonomiske omstændigheder der er gældende for organisationen. BL er i en overgangsperiode, hvor vi har arbejdet med et nyt økonomisk styresystem, der giver et mere differentieret overblik over hvilken type midler der anvendes. Lufthavnen har både en statsfinansieret del, en administrativ del og en kommerciel del. Denne adskillelse, anvendes først fra budget 2016. Årsagen til adskillelsen er et ønske om dels at anskueliggøre overfor ejeren at de midler man tildeles bliver brugt til at opfylde kontrakten. Derudover giver det et redskab til at prissætte de ydelser der sælges i den kommercielle del, og dermed til hver en tid kunne vise at lufthavnen er konkurrencedygtig på ydelserne, og ikke arbejder med en dækningsgrad. Den administrative udskillelse giver en mulighed for at lægge et overhead dels på de kontraktlige forpligtigelser, og dels den kommercielle del.

Den økonomiske analyse vil indgå i kortlægningen af den kvantitative analyse og vil ligeledes indgå som en parameter i økosystemet.

2.3.2. Ekstern analyse

For at kunne beskrive omverden, og dermed få et fyldestgørende billede af det miljø (omverdenen) organisationen fungerer i, er PESTEL-analysen (Johnson, Whittington, & Scholes, Fundamentals og strategy - second edition, 2012) som en macro analyse, taget i anvendelse. PESTEL analysen som værende en ekstern analyse, fokuserer på organisationens omgivelser og forhold som har betydning for organisationen – men som ikke nødvendigvis er påvirkelige.

Analysen beskriver på et overordnet niveau de **P**-politiske, **E**-økonomiske, **S**-social/kulturelle, **T**-teknologiske- **E**-miljømæssige og **L**-lovgivningsmæssige faktorer, som selskabet er underlagt. Disse faktorer kan have betydning for hvordan lufthavnen har mulighed for at agere, i forhold til problemformuleringen.

Da BL vurderes at være underlagt ikke uvæsentlige miljø- og lovgivningskrav har jeg valgt en PESTEL-analyse frem for PEST-analyse, da denne netop har disse to faktorer med. Analysen vil være yderligere beskrevet i forhold til sin operationelle anvendelse i analyseafsnittet.

Analysen skal sammen med den økonomiske analyse beskrive krav og forventninger til organisationen. Delelementer af PESTEL-analysen vil indgå i økosystemet.

2.3.3. Intern analyse

Metodevalget til anvendelse af analyse af den interne vinkel på organisationen indbefatter en SWOT Navnet kommer fra de engelske udtryk for styrker, svagheder, muligheder og trusler: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**ppotunities, **T**hreats.

En SWOT vil i sin opbygning dog give en ekstern tilgang, men set indefra organisationen opfattelse. De enkelte faktorer i SWOT analysen kan være med til at pege på hvor lufthavnen kan gøre en forskel, eller hvor lufthavnen skal gøre en indsats for at kunne gøre en forskel i forhold til problemformuleringen. Det giver et indtryk af hvor lufthavnen er svag og hvor den er stærk, og dermed også en mulighed for at gøre en indsats

En SWOT giver et solidt overblik over potentialet og byggestenen til at igangsætte konkrete handlemuligheder for organisationen. Det giver et godt indblik i, hvordan organisationen skal differentiere sig for at opnå den ønskede positionering og tilpasse sig kundernes behov.

Det giver et godt indblik i hvordan effektiviteten øges, den bedste arbejdskraft tiltrækkes og klarhed over hvor i værdiskabelsen, organisationen er rigtig god og hvor den bør forbedres.

En SWOT giver mulighed for at udnytte de fundne muligheder og forberede sig mod truslerne. Analysen er et meget udbredt værktøj som virksomheder kan bruge til at identificerer og analysere sine stærke og svage sider(internt) samt de muligheder og trusler(eksternt) som eksisterer i markedet. (Johnson, Whittington, & Scholes, Fundamentals of Strategy, 2012)

Analysen binder altså den interne og eksterne del af den kvantitative analyse sammen og bygger på resultaterne herfra. Analysen kan bruges til at analysere en virksomhed, et produkt eller et nyt tiltag. Man kan for eksempel lave en SWOT analyse på et nyt samarbejde med et andet firma. Hvilke Styrker og Svagheder vil der være i dette samarbejde? Hvilke muligheder giver det for os, og hvilke trusler vil det udsætte os for? Begge områder (intern og ekstern) er relaterede og skal altid ses i lyset af hinanden.

Styrker og svagheder beskriver den interne situation i organisationen og der er i vurderingen af disse parametre taget udgangspunkt i:organisationen

Ressourcer, Organisationens interne aktiver udgøres af samspillet mellem tre begreber - henholdsvis ressourcer, kapabiliteter og kompetencer. Disse tre begreber danner grundlaget

for organisationens konkurrencefordele, der udmønter sig i form af særlig positionering overfor konkurrenter og opfattet værdi for kunderne (Johnson, Whittington, & Scholes, Fundamentals og strategy - second edition, 2012, s. 11). Ressourcer er her defineret som: Bygninger, maskiner og inventar, medarbejdere og økonomi.

Muligheder og trusler tager udgangspunkt i den eksterne situation og der er i vurderingen af disse parametre valgt at tage udgangspunkt i: Kunder, Konkurrenter, Leverandører, Finansielle forhold og Samfundsforhold

For at en SWOT analyse kan blive god og brugbar er det vigtigt at holde sig til visse retningslinjer, man bør følge, for at sikre god kvalitet i analysen.

Nedenfor er listet nogle af de punkter man kan analysere i forbindelse med en SWOT analyse på et produkt eller marked.

Strengths: En virksomheds stærke sider er de ressourcer og/eller kompetencer, som organisationen er i besiddelse af - eller har adgang til - og som gør det muligt for organisationen at foretage værdiskabende handlinger.

Weaknesses: De svage sider udgør derimod fravær af de virksomhedsressourcer og -kompetencer, der gør det muligt at skabe værdi for kunden. Det kan også være forhold der reducerer organisationens konkurrencekraft.

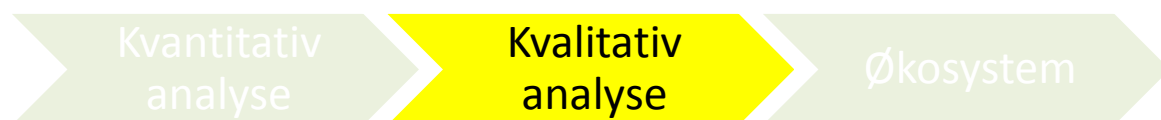
Opportunities: Mulighederne udgør organisationens chancer i omgivelserne for at forbedre den konkurrencemæssige position, indtjening, vækst mv.

Threats: Truslerne for organisationen udgøres af de eksterne personer, grupper og organisationer, der på forskellig vis kan reducere organisationens konkurrencemæssige fordele og performance.

Den interne analyse vil indgå i kortlægningen af den kvantitative analyse og vil ligeledes indgå som en parameter i økosystemet.

2.4. Kvalitativ analyse

For belyse problemformulering med en bredde, har jeg valgt også at inddrage en kvalitativ del i opgaven, da jeg mener at det er vigtigt at belyse problemet fra flere sider, for at være i stand til at konkludere i det hele taget. Den kvalitative analyse vil give et perspektiv set udefra og ind, i forhold til en bruger, eller en repræsentant for et segment eller branche. Dette input er af stor værdi for at udvide perspektivet, da det trods stor indsigt i egen virksomhed ikke er muligt at tage alle vinkler med.



Der er ikke anvendt kvalitative data i en kvantitativ kontekst. Jeg mener, at man for at få et brugbart resultat ud af dette, skal der laves et vist kvantum af interviews, hvor det er muligt at specificerer spørgsmålene og dermed kvantificerer undersøgelsen. Metoden med at kvantificerer kvalitative data, vil i denne kontekst være mere anvendelig i en efterfølgende fase, hvor behovet for at vide hvor stor efterspørgslen er for enkelte delelementer er, for derefter at kunne udmunde det i strategiske tiltag.

2.4.1. Konstruktivistisk tilgang til interview

Metode valget i forhold til den kvalitative research tager udgangspunkt i problemformuleringen med henblik på at indhente kvalitativ viden gennem åbne interviews (Kvale, 2002).

I denne del af MBA-afhandlingen arbejdes der med et konstruktivistisk perspektiv, der bygger på den antagelse, at vores erkendelser af verden i en eller anden form er konstruktioner af virkeligheden. Vores forståelse for det der sker omkring os er baseret på situationen og på det kontekstuelle, i situationen. Vores virkelighed er påvirket af de betydnings strukturer der guider vores forståelse af hvordan verden hænger sammen. En betydningsstruktur vejleder os i vores tænkning og i vores handlinger. Dette kommer i særdeleshed til udtryk i en forandringsfase, og hvis denne afhandling peger i en retning der kræver en tilpasning i forhold til den nuværende strategi i organisationen, kan det betyde en ændring.

Vores opfattelse af den verden vi befinder os i udvikler sig hele tiden, og der sker forandringer. Det betyder, at ved at anvender interviews betragter et øjebliksbillede, der defineres kontekstafhængigt. Dette er et udtryk for den konstruktivistiske verden som vi

befinder os i (Darmer, Jordansen, & (red.), 2010, s. 55-70). Den samme tilgang gælder for så vidt også i de valgte kvantitative metoder, hvor det til hver tid er et øjebliksbillede der defineres. Både på de ydre og de indre linjer sker der løbende udvikling, både politisk, lovgivningsmæssigt, og også i form af trusler eller muligheder.

Der argumenteres efterfølgende for udfordringen ved objektiviteten i metoden, kvalitativ interviews. Der er bevidst fravalgt et positivistisk paradigme. Dette perspektiv antager, at der grundlæggende findes en objektiv verden, hvori antagelsen er én virkelighed.

Problemformuleringen afspejler ikke én objektiv virkelighed, hvor man kan nærme sig en neutral, nøjagtig og entydig beskrivelse. Den spørger bredt ud, og besvarelserne, om de er kvantitative eller kvalitative, kan danne en arbejdsramme, der kan danne strategiske overvejelser og tiltag. Input til problemformulering vil uanset metode altid være påvirket af dem der ser, og derfor ikke neutrale. Måske input være nøjagtige set ud fra de enkeltes perspektiv, men ikke i den store sammenhæng og sjældent være entydige da forskelligheden er grundlæggende f.eks. i den diskurs man kommer fra.

Det konstruktivistiske paradigme forudsætter, at menneskers viden om deres sociale virkelighed påvirker deres handlinger i samspil med de underliggende strukturer. Tilgangen er, at når virkeligheden vil fremstå objektiveret, er den resultatet af de interviewedes fortolkninger. Dermed retter argumentationen sig hen imod det konstruktivistiske paradigme. Denne tilgang er forskellig i forhold til den kvantitative tilgang, hvor data er genereret i fra en mere objektiv tilgang. Set ud fra et konstruktivistisk paradigme, så er ikke kun denne kvalitative analyse konstruktivistisk, det er den kvantitative analyse også, da den også er en konstruktion, med et bestemt perspektiv. Den er et øjebliksbillede skabt af den der ser, og ikke den evige sandhed. Hvis den var lavet af en anden, ville perspektivet være et andet.

2.4.2. Tolkning af interview

Metodevalget for at belyse lufthavnens fokusområde i fremtiden er en kvalitativ undersøgelse, der har til formål er at indhente kvalitative beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at tolke meningen i deres kontekst (Kvale, 2002, s. 56). Denne kvalitative metode egner sig godt til at beskrive fænomener i deres kontekst og på den baggrund levere en fortolkning, som giver en øget forståelse af den interviewede. Den forståelsesform, kvalitativ forskning er derfor ikke objektive data der skal kvantificeres, men meningsfulde relationer der skal fortolkes (Kvale, 2002)

Hvordan tilrettelægger man et interview? Ved spørgeskemaundersøgelser kan man efterfølgende kvantificere spørgsmålene. Der er ingen tvivl om at man ved spørgeteknik kan få de svar som man ønsker. Debatten omkring den refleksivitet der ligger i tolkningen omkring et interview, ligger i den filosofiske tilgang til realitet og viden. Kan man som interviewer forholde sig til realiteten eller kommer man selv med en viden der påvirker tolkningen.

Det er for en utrænnet interviewer, som jeg er, svært at holde sig objektivt i situationen. Det er også en udfordring at jeg i forvejen har en relation i forhold til dem jeg har interviewet. Denne relation er baseret på min professionelle involvering, det via mit arbejde, men også igennem bestyrelsesarbejde. Relationen gør at begge parter har en forestilling om hvilke holdninger man kommer med. Jeg synes at jeg i mine data kan se, at vi i dialogen har formået at distancerer os i forholdet. Men udgangspunktet i vores roller, er dybt funderet, derfor vil et interview udført af en uvildig, give et andet billede.

I en konstruktivistisk tilgang findes der ikke en realitet, dermed er der i den tilgang ikke én sandhed, men en fortolkning. Hvor om det er muligt at fange momentet, og dermed den interviewedes sandhed (Cunliffe, 2003) Refleksiviteten afviger når vi indser at vi hele tiden konstruerer meninger og sociale relationer, når vi interagerer med andre mennesker, og taler om vores erfaringer. Refleksiviteten er en afspejling af den indretning af den virkelighed, vi som mennesker ser, ud fra de diskurser vi ligger til grund for den. Det betyder at virkeligheden i et interview påhviler fortolkeren. Det forstår jeg på den måde, at det er mig, som fortolker, der lytter til ordene, så på trods af at det er ord der kommer fra interviewerens virkelighed, så er det fortolkeren der sætter dem ind i en kontekst og dermed bestemmer den nye virkelighed. I bearbejdningen af de samtaler der er gennemført, har jeg som fortolker gengivet essensen som jeg har forstået at de har fremført den. Samtalerne stritter i forhold til hinanden, hvilket er et udtryk for, at den præmis og forståelse de hver især kommer med, er meget forskellig. At den forskellighed kommer frem understøtter mit valg af personer, da det var mit formål i forhold til at belyse problemformuleringen.

Hvis man er en erfaren interviewer vil man måske kunne se hvilken tendens der er hos den interviewede. Intervieweren registrerer og fortolker både, hvad der siges, og hvordan det siges, men det er samtidig også muligt at observerer stemning og kropssprog, der har stor betydning for fortolkningen (Kvale, 2002, s. 42)

2.4.3. Meningsdannelse

Hvordan meningen fremkommer, kan være som et direkte eller indirekte svar. Det er vigtigt at kunne gennemskue både det der bliver sagt, men også det der ikke bliver sagt. Hvis man har en viden om de mennesker man interviewer, kan man måske gennemskue, om de har en direkte tilgang til tingene eller kommer dertil via omveje. I dette tilfælde er alle dem som jeg interviewer, personer som jeg til en vis grad har kendskab til. Det betyder at jeg i de interview med de mennesker hvis tilgang og udgangspunkt jeg kender bedst, måske kan gennemskue, hvad der ikke bliver sagt. Hvorimod de mennesker jeg ikke kender så godt, kan komme med andre svar end forventet, eller også kan jeg som interviewer ikke gennemskue, hvordan de kommer frem til deres rationale. Dette kan skyldes at de arbejder i en anden diskurs, og at mit eksistensbillede er anderledes differentieret i forhold til modparten.

Disse antagelser summeres op i Karl Weicks (Hammer & Høpner, 2014) teori for meningsskabelsen der består af tre elementer: En ramme, en ledetråd og en forbindelse mellem de to.

Rammen udgøres af vores antagelser, tro og kultur og er altså den forforståelse, vi kommer med. Ledetråden er noget vi oplever her og nu, og kan vi skabe en forbindelse mellem rammen og ledetrådene, så skaber vi mening. Karl Weick taler om at der syv karakteristika, der er væsentlige i denne meningsskabelsesproces. Det vil sige elementer, der ofte vil være betydningsfulde, når man ser på, hvordan der skabes mening. Denne tilgang vælger jeg ikke at gå i dybden med, da jeg ikke mener, at den skaber værdi for den tilgang jeg har til problemformuleringen. Det er dog en væsentlig anskuelse i hvert enkelt interview at danne sig et indtryk af hvad der er personens ramme og ledetråd.

Hvis tingene i virkeligheden er den måde, vi beskriver dem på, så kan vi også ændre tingene ved at ændre vores måder at omtale dem. Dermed kan en konstruktivistisk tilgang skabe forandringer. Det er derfor i en kvalitativ analyse vigtigt at være det bevidst, idet fortolkeren ved enten ikke at være reflektiv eller ved at bruge sin egen virkelighed i analysen af data, kan skabe en ændring, i forhold til de indsamlede data. Det kan betyde, at den retning som den kvalitative analyse peger imod, i forhold til problemformuleringen, hvis den står alene, kan være misforstået. Og organisationen kan bevæge sig i en forkert retning i forhold til efterspørgslen. Det er derfor vigtigt enten at triangulerer i forhold til andre typer af analyser, eller validerer data på anden måde, f.eks. ved at perspektiverer outputtet i anden kontekst.

Uoverensstemmelsen i interview, opstår når man ikke er reflekterende selv, som interviewer og dermed påtager en plads udenfor den konstruktive proces (Cunliffe, 2003). Den konstruktive proces i et interview kan betegnes som værende et udslag af sense-making. Sense-making er i en form at danne en mening på. Ud fra de handlinger der sker omkring os, tager vi delelementer ud og gør dem til meningsdannende for os. For andre ser det ud til at være tilfældigheder, men for den enkelte er det handlinger der kædes sammen og naturligt ligger grund for videre handlen (Vinther & Rasmussen, 2013, s. 34) Bevidstheden omkring sense-making, vil i dette tilfælde tilkomme mig selv. Eftersom at jeg som fortolker, lærer af den dialog der er pågået, og ser den mening der er dannet. De bidragsydere jeg har valgt i denne analyse, vil som udgangspunkt komme med deres mening og bidrage til mine strategiske overvejelser. De vil som udgangspunkt ikke have samme udbytte, især ikke hvis jeg i samtalen ikke er reflekterende.

I praksis, i denne afhandling, kan det betyde at det kan være svært ikke indirekte at dreje samtalen i en retning der er prædefineret i mit univers. Til gengæld er det interessant at følge, hvis der opstår en konstruktiv drejning, som ikke var forventet. Dette er interessant da det er i den situation hvor formålet med interviewet kan gøre en forskel, da det kan være ny viden, der påvirker resultatet. Dette behandles i analysedelen i forhold til hvert enkelt interview.

2.4.4. Objektivitet i en kvalitativ undersøgelse

Hvordan er det muligt at være objektiv i et kvalitativt interview, når situationen er sat til at være en interaktion imellem mennesker. Ifølge den danske ordbog betyder objektiv: det som udelukkende bygger på eller tager hensyn til fakta og således ikke er påvirket, præget eller på anden måde under indflydelse af bestemte (personlige) interesser, opfattelser el.lign. Objektivitet kan opfattes på flere måder, bl.a. upartisk, intersubjektivt og som afspejling af objektets natur.

Objektivitet som upartiskhed, betyder en pålidelig viden, efterprøvet og kontrolleret. At en undersøgelse er intersubjektiv, betyder at resultaterne er efterprøvelige og reproducerbare. Ved at anvende kvalitative interviews som analyseværktøj, mener jeg at man kan have svært ved at bevare objektiviteten i analysen. Et interview vil f.eks. ikke være reproducerbar. Udfaldet af interviewet vil være et øjebliksbillede, og vil ændre sig hele tiden. Formuleringen af spørgsmålene vil i givet fald også tolkes forskelligt fra gang til gang.

Hvis problemformuleringen skal besvares i et konstruktivt og repræsentativt perspektiv, så skal jeg som udgangspunkt foretage så mange interview at jeg kan indhente signifikante

informationer, der repræsenterer den generelle holdning. Jeg vil forholde mig til kvalitet frem for kvantitet.

Jeg vælger som udgangspunkt at forsøge ikke at være reflektiv i min tilgang til interviewet. Det betyder, at jeg forsøger at lade den interviewede forme samtalen, og at jeg ikke påvirker retningen eller udfaldet af samtalen. Som udgangspunkt stiller jeg et spørgsmål, og lader samtalen forme sig selv. På en måde komme begge parter med deres egen sense-making, og det ender med at vi former en retning.

2.4.5. Udvalgelse af personer til interview

Det har været en vigtig prioritering at have en blandet deltagelse til at interviewe. Personerne skal som udgangspunkt repræsenterer forskellige segmenter, eller kunne belyse forskellige behov, både i et helikopter perspektiv, men også som bruger.

Personerne er vurderet til på forhånd at have en holdning, i forhold til de tre antagelser, tilflytter, pendler og turisme, der forventes at have indflydelse på den fremtidige udvikling af samfund og lufthavn. De er enten direkte eller indirekte involveret eller påvirket. De er alle vurderet til at have en interesse i at kvalificerer problemstillingen vedr. af- eller udvikling, og har med hver deres viden en mulighed for at pege på, i hvilken retning de mener det er relevant at gå. Der er vurderet et behov i forhold til problemformuleringen, at forsøge at indhente en bredde i besvarelsen, for at belyse de tre grupper, tilflytter, pendler og turisme, på bedst mulige måde. Følgende personer er valgt ud til interview:

- Laila Kildesgaard, Kommunaldirektør i Bornholms Regionskommune, siden 2013.
- Kenn Kellberg. Direktør i Victor Vask, en lokal virksomhed og formand for Dansk Industri, Bornholm (DI).
- Anders Hedetoft, fungerende direktør af Center for Regional- og Turismeforskning (CRT).
- Poul Friis Hansen. Direktør i Bornholms Brand – forsikringsselskab.
- Dan Kjeldberg. IT ansvarlig i Nordeas hovedkvarter i København.
- Pernille Lydolph er Direktør for Destination Bornholm siden 2012.

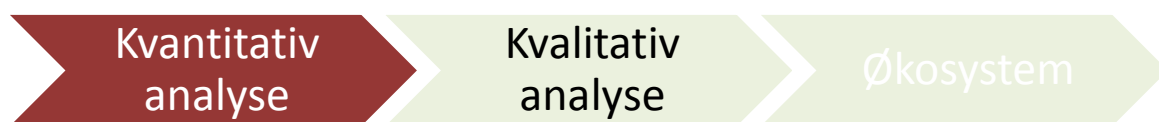
Dette valg af personer til interview, kunne til hver tid have set anderledes ud, men vurderingen er at de er repræsentative og vil bidrage til et bredt perspektiv i forhold til problemformuleringen

3. Analyse

I dette afsnit vil jeg anvende de udvalgte teorier og metoder i praksis. Datagrundlaget, der er ligget til grund for de enkelte analyser i det følgende afsnit, vil blive diskuteret under de enkelte analyser.

3.1. Kvantitativ analyse

Dette afsnit omhandler den kvantitative analyse, der behandler økonomi, statistik, en PESTAL- og en SWOT analyse. Denne del af analysen giver et indblik i hvordan lufthavnen ser sig selv indefra og ud, og kan alene ikke belyse problemformuleringen, da den i givet fald bliver meget ensidig. Analysen vil give en kvantitativ input i, og ved at sætte disse resultater op imod den kvalitative analyse, er forventningen at det vil give nogle retningslinjer for perspektivet i problemformuleringen.



3.1.1. Økonomi

BL drives af Trafik- og Byggestyrelsen og fremgår af finanslovens § 28.56.03 Lufthavnsdrift. Bevillingen er givet som en driftsbevilling. Fra 2016 arbejder lufthavnen efter en ny økonomistyringsmodel, der klart adskiller lufthavnen statslige serviceydelser fra de kommercielle aktiviteter. I tabel 1 er vist Lufthavnens samlede driftsøkonomi i 2014-2019.

	R2014	B2015	P2015	B2016	BO2017	BO2018	BO2019
Indtægter	39,3	39,7	41,2	41,4	40,8	39,8	39,3
- heraf bevilling	24,9	26,6	26,4	26,3	25,7	24,7	24,2
- heraf øvrige indtægter	14,4	13,1	14,8	15,1	15,1	15,1	15,1
Omkostninger	35,7	39,4	40,0	39,8	38,8	38,1	37,6
- heraf løn	12,7	12,8	14,2	14,3	14,3	14,3	14,3
- heraf øvrig drift	22,9	26,6	25,8	25,4	24,5	23,7	23,3
Resultat (indtægter – omkostn.)	3,6	0,3	1,2	1,6	2,0	1,7	1,7
Opsparing primo	6,2	9,8	9,8	11,0	12,6	14,7	16,4
Opsparing ultimo	9,8	10,1	11,0	12,6	14,7	16,4	18,1

Tabel 1 Lufthavnens økonomi 2014-2019. Kilde Bornholms Lufthavn

I forhold budget 2015 viser budgettet for 2016 samlet et forbedret resultat på 1,3 mio. kr. hvilket primært skyldes flere indtægter, som følge af forventet flere rotationer (fly ind/ud) i 2016.

Den nye økonomistyringsmodel, der tages i brug fra 2016 gør det muligt at opdele lufthavnen statsfinansierede serviceydelser fra de kommercielle aktiviteter. Opdelingen kan ses i tabel 2.

2016	Statsfinansierede serviceydelser	Kommercielle aktiviteter	I alt
Indtægter	31,2	10,2	41,4
Bevilling	26,3	0,0	26,3
Øvrige indtægter	4,9	10,2	15,1
Omkostninger	31,9	7,8	39,8
Løn	10,5	3,9	14,3
Øvrig drift	21,5	3,9	25,4
Resultat	-0,7	2,4	1,6

Tabel 2 budget opdelt på aktiviteter. Kilde Bornholms Lufthavn

Det fremgår af tabel 2, at der er underskud på det statsfinansierede område, og dette ser ud til at fortsætte i budgetoverslagsårene hvor underskuddet ser ud til nå et niveau på 1,0 mio. kr. i 2019. Derved er lufthavnen afhængig af overskuddet på det kommercielle område, som gør at der samlet set er et

overskud i budgettet. Overskuddet fra det kommercielle område samt opsparingen vil med dette budget komme til at dække underskuddet på det statsfinansierede område.

Lufthavnen skal se på hvordan der fremadrettet kan skabes balance på det statsfinansierede område.

Da der budgetteres med overskud samlet, også i budgetoverslagsårene, og der samtidig er en opsparing primo 2015 på 9,8 mio. kr. er det ikke akut at få skabt balance, men det skal dog være målsætningen på lang sigt, da det kommercielle område er aktivitetsfølsom og derved kan give underskud ved færre rotationer, hvilket lufthavnen ikke selv kan kontrollere.

I forhold til problemformuleringen har lufthavnens økonomiske situation en væsentlig indflydelse på hvilket økonomiske rum lufthavnen har at agere i, og om det ligger indenfor de beføjelser lufthavnen har i økonomien. Kommer et ændret fokus til at påvirke den statsfinansierede eller den kommercielle del? Eller har et ændret fokus behov for en investering, og er der i givet fald økonomi og rentabilitet i det.

3.1.2. PESTEL

PESTEL-analysen som fremgår af figur 4 gennemføres i 2 faser. (University of Washington, 2011).

Figur 4 - PESTEL-analyse



I fase 1 gennemføres en styret brainstorm i de seks overordnede kategorier. Listen er ikke udtømmende men et udtryk for mit kendskab til lufthavnen og branchen på et overordnet niveau. Og med de tre segmenter der er defineret i antagelsen som retningsgiver.

I fase 2 vurderes – på baggrund af gennemført brainstorm - muligheder og trusler i de enkelte kategorier og i hver kategori gennemføres en konkretisering af udvalgte faktorer, som vurderes at være særlige væsentlige.

kategori gennemføres en konkretisering af udvalgte faktorer, som vurderes at være særlige væsentlige.

Fase 1 – styret brainstorm.

Brainstormen er formet ud fra de faktorer som har den absolut største indflydelse på den dagligdag som jeg oplever i BL, og som kan være formgivende i forhold til de tre valgte segmenter. Det er eksterne faktorer vurderet fra et internt perspektiv

Politiske faktorer (political)	• Ændret tilskud til drift af BL • Ændringer af skatter og afgifter, for lufttrafik • Ændringer i den politiske holdning vedr. ejerskab af BL
Økonomiske faktorer (Economic)	• Ændret tilskud til drift af BL • Øget aktivitet af beflyvning af BL
Sociale- og kulturelle faktorer (Social/cultural)	• Kulturelle ændringer i forhold til bosættelse uden for storbyer, udflytning til de rurale områder • Demografiske udvikling i lokalsamfundet • Turist ø
Tekniske faktorer (Technological)	• Øget trav til Security, og sikring af område • Øget krav til Brand og Redning, herunder uddannelse og materiel •

Miljømæssige faktorer (Environmental)	• Krav om grøn energi • Øgede krav til klimasikring • Øget krav vedr. støj
Lovgivningsmæssige faktorer (Legal)	• EU direktiver • NASP (Nationale Sikkerhedsprogram) • Ændret Fradragsordning

Fase 2 – muligheder og trusler

Politiske faktorer

BL er i høj grad berørt af ændringer i den politiske dagsorden da den er ejet af staten. BL er dog ikke i fare for at blive afviklet, da staten har en forpligtigelse til at servicere øen med infrastruktur, herunder lufthavnen. Hvis der skulle ske en ændring i holdningen til ejerskabet, vil den første forhandling være med Bornholms Regionskommune. Dette viser historikken rundt om i landet. Esbjerg Lufthavn blev overtaget af Esbjerg kommune, Aalborg Lufthavn blev foræret til de Nordjyske kommuner midt i 1990'erne. Senest blev Vágar Lufthavn foræret til Færøerne i 2007. Der er dog intet der tyder på at dette sker for BL, der er absolut ikke nogen af de lokale politikere, der er interesseret i at tage en lufthavn ind, i en i forvejen stram økonomi.

Omkring 2/3 af omsætningen på BL dækkes af et årligt tilskud til lufthavnen. Som et nyt tiltag har lufthavnen opdelt økonomien i hhv. statstilskud og kommercielt. Samtidig har vi differentieret udgifter til administration af lufthavnen, der fungerer som et overhead i forbindelse med fakturering på det kommercielle felt. Hvis lufthavnen viser øget indtjening, forventes det, at man fra statens side nivellerer tilskuddet ned, så niveauet fastholdes. Der vil dog altid være plads til investeringer der er nødvendige for at opretholde driften af en lufthavn i tilskuddet, se kontrakten, bilag 3.

BL er som den eneste lufthavn i Danmark undtaget passagerafgift. Den afgift blev indført i 1997 på indenrigsruter (passagerafgifter, 2005), men pga. Bornholms særlige stilling (beliggenhed), indsatte man et fast tilskud som kompensation for at beholde passagertilskuddet til 0 kroner. De lufthavne der er ejet af enten kommuner eller er private tager i dag passagerafgift, hvilket er med til at sikre driften i lufthavnene. Lufthavnenes økonomi er ikke gennemsigtige, derfor kan andre afgifter såsom security afgifter og andre afgifter ikke kendes, men ikke anvendes i BL. Det statslige tilskud, understøttes af en kontrakt, der er beskrevet tidligere, se bilag 3

Det offentlige ejerskabet giver en anden ramme til forretningsudvikling, i forhold til en privatejet virksomhed. Det er en klassisk diskussion i forhold til et privat ejet og en offentlig ejet virksomhed. En privatejet virksomhed har sit primære formål at tjene penge til sine aktionærer/ejere. En offentlig ejet virksomhed må ikke tjene penge, og må ikke tilføre en konkurrence situation. Derfor må der søges andre koblinger til at udvikle forretningen.

Økonomiske faktorer

BL er afhængig af det driftstilskud som gives på finansloven hvert år. Indtægten afhænger derudover af, hvor meget kommerciel beflyvning lufthavnen har. Passagertallet er stigende igennem de sidste år, hvilket hænger sammen med yderligere beflyvning, og dermed øget indtægt. Udover almindelig rutetrafik, der forbinder Bornholm med hhv. København og Billund, har BL også Chartertrafik, fra Bornholm til middelhavsområdet. Der viser sig stor efterspørgsel på dette område, og dermed potentiel stigning i fremtiden. Også bornholmerne har en sund privatøkonomi, og vil gerne bruge penge på at rejse.

Der er altid et potentiale i øget beflyvning, lufthavnen har kapacitet til væsentlig stigning.

Sociale- og kulturelle faktorer

Bornholm har igennem de sidste år set et faldende befolkningstal, se figur 1. Det faldende befolkningstal er et udtryk for at der er flere der dør, end der flytter til eller som der bliver født. Dette betyder bl.a. at øen i fremtiden kommer til at mangle både faglig og ufaglig arbejdskraft. Allerede i de sidste år har flere produktionsvirksomheder givet udtryk for at det er svært at tiltrække kvalificeret arbejdskraft, især med en videregående uddannelse. (TV2Bornholm, 2015).

Der er igennem flere år sat flere kampagner i gang for at tiltrække og fastholde indbyggere til Bornholm, og dette uden det store held. I dag ser man nogle mere tunge tiltag med samarbejder på tværs af virksomheder og befolkningsgrupper, som bør udmønte i en tilflytning. De kampagner, hvoraf det ene er igangsat af bl.a. kapitalstærke virksomheder på Bornholm (Hansen, 2015). Og det andet tiltag som Bornholms Regionskommune står i spidsen for der hedder ”Bornholms Fremtid”, der er en del af projektet ”Yderområder på forkant”, der er et partnerskab mellem blandt andet Realdania, Kommunernes Landsforening og Naturstyrelsen (Bornholmerbanken, 2015), hvor samarbejdsformen kaldes *collective impact*. Arbejdsformen handler om at skabe en fælles opfattelse af hvad udfordringen er - og sætte mål for udviklingen i fællesskab (Kania & Kramer, 2011).

Når disse tiltag bærer frugt er det vigtigt at lufthavnen er en aktiv part, og sørger for at pendling er på en attraktiv basis med mange afgang/ankomster, i tilfælde af at en tilflytning genererer pendlere, pga. manglende jobtilbud på Bornholm. Samtidig vil en øget tilflytning formodentlig også genererer øget trafik ind og ud af øen, dette skyldes flere brugere, og en fremskrivning af den tendens lufthavnen ser i de stigende passagertal igennem flere år.

Lykkes disse kampagner ikke, så viser øens demografi at behovet for beflyvning kan være på retur, hvilket vil have negative konsekvenser for lufthavnen.

Turisme er og har været et betydende erhverv for Bornholm i mange år. Det har længe ikke været et fokus i forhold til luftfart at tilføjer turister til øen. Analyser af turisterhvervet peger på tendensen drejer henimod mere korttidsturisme, samt en øget turisme i fremtiden (Willadsen & Zhang, 2014). Dette vil også få indflydelse på flytrafikken, især korttidsturister, ønsker oftest at bruge kortest mulig tid på transport for at få mest muligt ud af ferien.

Tekniske faktorer

Lufthavnen har store udgift til tekniske anlæg. Sikkerhed og udvikling på tekniske anlæg er en vigtig del af lufthavnens drift. De tekniske faktorer har ikke stor indflydelse på det fokus BL skal give de tre segmenter, der ligger i antagelserne.

Miljømæssige faktorer

De miljømæssige faktorer vurderes ikke at påvirke ændring i udviklingen på Bornholm, og heller ikke i forhold til de valgte segmenter, pendler, tilflyttere og turister.

Lovgivningsmæssige faktorer

BL er styret af lovgivning. I forhold til driften af lufthavnene er et nyt EU-direktiv ved at blive rullet ud. Dette har indflydelse på dels den daglige drift og formodentlig også af økonomisk karakter. Men et direktiv har ikke direkte indflydelse på den kommercielle eller passagerens kontekst.

NASP'en er et udtryk for et klassificeret nationalt sikkerhedsprogram. Her oplever lufthavnene at stramninger som er en følge af trusselsbilledet, betyder en øget belastning på både personaleomkostninger og investeringer. Dette har heller ikke nogen indflydelse på den kommercielle eller passagerers oplevelse. Men har en indflydelse på den smidighed man oplever i lufthavnen, og opleves nogen gange som tidsrøvere. Det har betydning for den enkeltes oplevelse af fleksibilitet.

Fradragsordning er et vigtigt emne i vandkantskommuner, i og med at hvis ordningen ikke er attraktiv nok, så flytter flere imod de større byer – i stedet for at blive i vandkants Danmark og pendle. Dette er vigtigt for især Bornholm, og BL, eftersom en daglig pendler oftest vil anvende flytrafik.

3.1.2.1. Delkonklusion

De enkelte faktorer er beskrevet ud fra et fokus på problemformuleringen og de tre valgte segmenter. Elementerne vil blive inddraget i økosystemet, hvis de har relevans.

3.1.3. SWOT

For at komme frem til elementerne i SWOT analysen, har jeg valgt at se på de ressourcer som lufthavnen har, og hvad vi oplever lige nu, fylder meget i vores bevidsthed for at kunne agerere, både i dagligdagen, men også i fremtiden. For at relaterer analysen til problemformuleringen har jeg valgt, at se på de faktorer som kan have indflydelse på om lufthavnen har mulighed for at imødekomme en udvikling der imødekomme efterspørgslen på de tre segmenter der er valgt.

Strength	Weaknesses
• Personale • Materiel • Know how • Høj kapacitet • Høj flexibilitet	• Fagpersonale • Fjernt ejerskab • Marketingsbudget • Høje omkostninger
Opportunities	Threats
• Flere flyselskaber/ruter • Økonomisk opsving • Uopfyldte behov hos forbrugere	• Billetpriser • Lovgivning

Strengths: En virksomheds stærke sider er de ressourcer og/eller kompetencer, som organisationen er i besiddelse af - eller har adgang til - og som gør det muligt for organisationen at foretage værdiskabende handlinger.

Loyale medarbejdere: BL har 40 ansatte, og mange af medarbejderne har lang anciennitet. Ved en nylig udvidelse af medarbejderstaben, fik lufthavnen 220 ansøgere. Det bevidner at lufthavnen anses som en attraktiv arbejdsplads. Et sted man gerne vil arbejde, det er dels pga. et godt arbejdsklima og også fordi det er en særlig arbejdsplads, som der ikke er mange af.

Det er også en af de få globale arbejdspladser på Bornholm. Hvis man får arbejde i en lufthavn, bliver man uddannet indenfor security og Brand og redning, og kan få arbejde i hvilken som helst anden lufthavn i hele verden.

Materiel: BL er vel udstyret i forhold til materiel også i forhold til security materiel, og kan dermed håndtere både små som store fly. Lufthavnen har løbende investeret i nyt materiel, og har derfor en solid maskinpark. Lufthavnen skal dels sørge for at græsset på de store arealer er slået henover sommerhalvåret, men også være parat til en snevinter.

Know how: BL skal leve op til de samme lovgivningsmæssige krav som alle andre lufthavne, store som små. Eftersom lufthavnen ikke er stor nok til at have fagpersonale ansat, har ansvaret været fordelt på få mennesker. Viden er derfor akkumuleret. Med en høj anciennitet giver det et stort know how.

Kapacitet: Lufthavnen er dimensioneret til en høj kapacitet. Banen er 2000 x 45 meter, og kan tage store fly ned. Lufthavnen har otte standpladser, hvor flyene kan parkeres. I situationer med mange fly kan lufthavnen møde forholdsvis hurtigt op, da overenskomst og arbejdstidsaftale muliggør det.

Høj flexibilitet: Lufthavnen tilpasser antallet af medarbejdere til en hver given situation. Lufthavnen er altid bemannet, til at kunne tage imod forsvaret eller ambulanceflyvninger. Denne bemanning gør lufthavnen flexibel i forhold til alt anden indkommen trafik.

Weaknesses: De svage sider udgør derimod fravær af de virksomhedsressourcer og -kompetencer, der gør det muligt at skabe værdi for brugeren. Det kan også være forhold der reducerer organisationens konkurrencekraft.

Fagpersonale: Udfordringen for en lille lufthavn er, at der ikke er økonomiske ressourcer til at ansætte fagpersonale. Det betyder at ansvaret bliver fordelt på personer der ikke har den store fagindsigt, og dermed kan der blive en mere generel tilgang. Ofte må en person have ansvar som f.eks. både Brandchef og Driftsleder. Det belaster den enkeltes tid, og kræver robuste medarbejdere, der kan klare presset.

Fjernt ejerskab: BL er statsejet og refererer til TBST der har huse i Ørestaden. TBST har ca. 340 ansatte, og primært akademikere og Handel/Kontor. Den fysiske afstand til TBST kan

være stor, men den mentale afstand kan være større. Der er stor forskel på at drive en produktionsvirksomhed, som lufthavnen i forhold til en videns tung styrelse.

Markedsføringsbudget: En offentlig organisation har ikke et markedsførings budget. Det er ikke i en offentlig institutions gebet at markedsfører sig, eftersom forretningsudvikling med henblik på mersalg ikke ligger i konceptet i en offentlig ejet lufthavn.

Høje omkostninger: Lufthavnens budget er delvist statsfinansieret og delvist kommercielt finansieret. De statsfinansierede del, dækker de omkostninger der er beskrevet i kontrakten, det er udgifter til Brand og redning, til security, til vedligeholdelse derunder også arealer og snerydning. Omkostninger til disse områder er stadig stigende. De fleste omkostninger er lovbestemt, og i den kontekst opleves en skærpelse.

Opportunities: Mulighederne udgør organisationens chancer i omgivelserne for at forbedre den konkurrencemæssige position, indtjening, vækst mv.

Flere flyselskaber/ruter: BL har kapaciteten til at tage flere flyselskaber og ruter ind. Det kan være ruter udenfor Danmark, eller til destinationer i Danmark.

Økonomisk opsving: Statistikken for passagertallet i BL viser en vækst. Denne tilskrives dels en rigtig prispolitik og program fra flyselskabet, men skyldes også, at Danmark oplever et mindre økonomisk opsving. Det betyder at flere danskere køber flybilletter. Det er trods lave priser i dag, en transportform, der altid har været behæftet med en fornemmelse for luksus. Men de laver priser og bedre privatøkonomi tilsmiler rejseformen.

Uopfyldte behov for brugere: BL oplever at de 15 Charterrejser der flyver direkte fra Bornholm til Middelhavet er en stor succes. Lufthavnen har længe arbejdet på en rute til Billund, og dette lykkedes i sommeren 2015. Det viste sig at behovet var til stede, alle afgange udsolgte. En juleafgang til Prag, blev udsolgt på to timer. Der er tydelig et ønske der ikke, til fulde bliver opfyldt for borgerne på Bornholm. Samtidig har lufthavnen i sommeren 2015, oplevet flere turister er rejst til øen. Dette indikerer et marked der har potentiale.

De uopfyldte behov er en stærk indikator for hvilken vej problemstillingen kan pege. Dette kan vise sig at være en centralt punkt, der kan udfordre de muligheder ejerskabet af lufthavnen tillader.

Threats: Truslerne for organisationen udgøres af de eksterne personer, grupper og organisationer, der på forskellig vis kan reducere organisationens konkurrencemæssige fordele og performance.

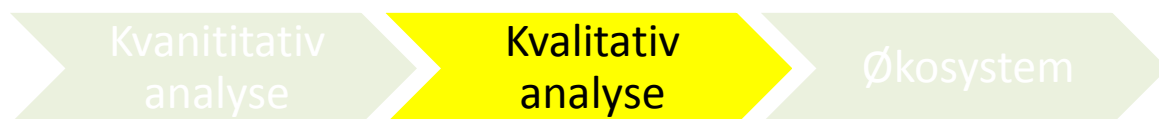
Billetpriser: stiger billetpriserne, falder passagerantallet, og BL får mindre at lave.

Lovgivning: En lufthavn er regelstyret. Der er ikke handlefrihed i de krav der er gældende. Lufthavnen oplever at kravene skærpes, dels i forhold til den nye EU-forordning. Lufthavnen er også underlagt et skærpet regelsæt i forhold til security. Når det nationale trusselsbillede ændrer sig, så følger sikkerhedsforanstaltningerne i en lufthavn med. Disse lovgivningsmæssige tiltag kan påvirke lufthavnen, da det dels kan betyde øgede udgifter men også passagererne oplever hyppigere eftersyn af både bagage og person.

3.1.3.1. delkonklusion

De enkelte faktorer er beskrevet ud fra et fokus på problemformuleringen og de tre valgte segmenter. Elementerne vil blive inddraget i økosystemet, hvis de har relevans.

3.2. Research – Interview



I denne del af afhandlingen præsenteres de interview der er foretaget. Interviewene anses som værende ekspertudsagn, set ud fra en brugers vinkel. Hvor den kvantitative analyse har været bygget op som en indefra og ud observering, vil denne del af analysen blive en udefra og ind analyse. Interviewene vil være af væsentlig værdi til at opbygge forståelsen for hvordan problemformuleringen kan håndteres. Og vil formodentlig give lufthavnen retningslinjer for hvor indsatsen skal gøres. Valget af personer til at interviewe er tidligere beskrevet, som værende med en prioritering af personer der bruger lufthavnen eller er repræsentanter for et segment der bruger lufthavnen. Der er i processen erkendt undervejs at feltet af personer der blev interviewet skulle udvides, eftersom der dannede sig et mønster i efterspørgslen hvor en ekspert input er med til at belyse problemformuleringen yderligere.

Analysen af interviewene kommer til at have fokus på de tre antagelser: Pendler, turisme og tilflyttere.

Interviewene har været af en varighed på over en time, og jeg har valgt i dette afsnit at præsentere hvert interview med det jeg har konkluderet giver værdi til problemformuleringen. Slutteligt vil jeg præsentere hvordan de seks interview der er foretaget som et åbent interview har fungeret set i forhold den teoretiske tilgang til metoden. Det åbne interview indeholdt ét spørgsmål, der tog afsæt i problemformuleringen. Formålet med det er at lade interview personer selv folde svaret ud, så jeg som interviewer ikke bliver styrende for de svar der bliver givet. Jeg har i min tolkning af interviewene forsøgt ikke at bruge min egen virkelighed. Jeg har ladet dem stå som ekspertudsagn, og synes at de bidrag jeg har indsamlet har tilføjet en mening og en udvidelse af horisonten for BL.

3.2.1. Laila Kildesgaard

Laila Kildesgaard er kommunaldirektør i Bornholms Regionskommune, siden 2013. Laila er valgt fordi hun er repræsentant for kommunen, medarbejderne, det politiske og hele det bornholmske samfund. Hun er en vigtig ressource i bidraget til perspektivet omkring regional udvikling. Laila er også stor forbruger af lufthavnen, da der er stor mødeaktivitet udenfor øen. Hun har efter sin ansættelse, samme år, bosat sig på Bornholm.

Laila fortæller at: BL er en utrolig vigtig samarbejdspartner for os som kommune, men også for at kunne rekruttere folk til at bo og arbejde på øen. At der er en luftbro til København på 25 minutter betyder at, Bornholm er meget mindre provins end for eksempel Thisted, Holstebro eller Herning. Det er begrænset hvor meget vi kan rose en statsejet virksomhed, fordi vi skal passe på som kommune at, vi ikke bruger en statsejet virksomhed i regional udvikling. Det er vi meget bevidste om, da vi har flere statsejede virksomheder på Bornholm. Staten har en trafikal forsynings forpligtigelse overfor Bornholm. Derfor tænker jeg det det i særdeleshed er vigtig for os som kommune, det er, at arbejde sammen med dem der har ressourcer, og det er meget tit f.eks. færgen, destinationen DI og Dansk Byggeri. Så er det fondene der har ressourcer. Vi er ikke trænet i at se lufthavnen som en ressource. Vi laver det samarbejde der hedder Bornholms fremtid, der bygger på collective impact, hvor dem med ressourcer er inviteret med. F.eks. BO42, der har mange lejligheder eller Bornholms Landbrug dem leger vi også rigtig meget med nu i forbindelse med økologi og fødevarer, redning af slagteri osv. Og her er lufthavnen også inviteret.

Når man ser hvor er det at BL kan bidrage så er der vel to spor – der er det civile spor, hvor forsyning på infrastrukturen er vigtig, der hvor vi bruger BL som en spiller med en enorm stor rolle i argumenterne med, at man hurtigt kan komme til Bornholm. BL betyder noget i

forbindelse med at tiltrække borgere og virksomheder, og det er også noget af det kommunalbestyrelsen er mest optaget af, ligesom de er optaget af antallet af arbejdspladser på øen. Samarbejdet med erhvervslivet er også vigtigt for kommunalbestyrelsen – jeg besøger en virksomhed om ugen, og noget af det som de er meget optaget af er at man skal kunne flyve tidligt om morgenen for at kunne komme videre ud i den store verden, og det marked. De er interesseret i tidligere og senere afgang. Det er forsyningsdelen. Det er meget positivt at der er etableret en forbindelse til Billund. Billund er tæt på trekantsområdet, erhvervslivet kan samarbejde med erhvervslivet i Jylland, men det er nok først og fremmest det civile der har brugt det i ferie øjemed – hvis man får en ugentlig rute til Billund, vil det kunne udvikle sig.

Lufthavnen er også en vigtig aktør i forhold til turisme. Man kan også flyve til Berlin eller London en gang om ugen i fremtiden. Både ud men også ind. Der kan et samarbejde med Destinationen være afgørende. Der er potentiale i et tæt samarbejde imellem Lufthavnen eller DAT og Destinationen, for at udvikle ruter. Når det er sagt, så er der en flaskehals fra lufthavnen og ud til den endelige destination, som bør have mere fokus.

Efterspørgslen skal være der samlet set. Lufthavnen er en del af rammebetingelse for at skabe vækst både på det private og det kommunale arbejdsmarked.

Så er der noget helt andet og det er på beredskabsområdet, samarbejdet med politi, beredskab og forsvaret – det at være brohoved ind i Østersøen, i virkeligheden har lufthavnen en vigtig rolle i forbindelse med at Putin rykker tættere på – det vil sige der er et sikkerhedspolitisk spor. Det er svært at håndtere regionalt, da det er et nationalt- og internationalt fokus.

Vi vil rigtig gerne have at Rønne havn udvikler sig, og at der skal være et kvalitativt samarbejde imellem havnen og lufthavnen. Kan man være en station, og flyve personale ud til offshore. Det handler altså om trafikbetjening af det civile, erhvervsliv og så kan man have et udviklings perspektiv, men også være en aktiv medspiller, men der er du nok bundet meget i forhold til at være statslig institution.

Kommunen ser lufthavnen som en ressource i tilflytning der er en kerneområde – lufthavnen er en afgørende markedsparameter i den sammenhæng.

3.2.1.1. Opsummering

Lailas betydningsstruktur er præget af hendes rolle i regionaludviklingen, det giver sig bl.a. udtryk i hendes kommentarer omkring kommunalbestyrelsens fokus af antal arbejdspladser og i samarbejdet med erhvervslivet. Lailas tilgang i interviewet er på et meget overordnet

helikopter perspektiv. Selve interviewet foregik på en meget fra hendes side en styret kontekst hvor hendes forforståelse i forbindelse med ledetrådene, bidrager med hendes klare mening. Min tolkning af dette interview er med en vis objektivitet, eftersom at Laila er meget klar i sine formuleringer.

I forhold til de tre antagelser er Lailas input følgende:

Pendler og tilflyttere: Der er politisk stor fokus på dette område, men kommunen skal lære at se lufthavnen som en ressource i den sammenhæng, bl.a. fordi det er en afgørende markedsparameter. Hun anbefaler at man som lufthavn ser på at indgå i strategiske samarbejder med andre aktører på øen, for at skabe incitamentet til mobilitet.

Turisme: På dette punkt gælder der den samme præmis om at samarbejde med de relevante aktører, men på dette punkt er Laila tydeligvis ikke nær så stålsat, muligvis fordi hendes fokus ikke ligger her.

Kommunen er tydeligvis meget påpasselig i sin omgang med lufthavnen som værende en statsejet konstruktion, og i kommunens regi differentierer man ikke imellem tilflyttere og pendlere. Det sidste segment har ikke den store opmærksomhed fra denne side, men hænger måske i det store perspektiv sammen med tilflyttere. Derudover at pege på samarbejde med andre aktører, ligger der en vigtig opgave i, at skabe dialog imellem kommune og lufthavn i forhold til at udnytte den ressource som lufthavnen er, i forhold til at løfte udviklingen på Bornholm.

Det er en interessant iagttagelse at kommunen ikke har så stor fokus på turisme i denne kontekst. Dette hænger formodentlig sammen med den konstellation som kommunen har skabt i forhold til turismesegmentet. Med at udskille midler til interesseorganisationen, Destinationen, som er et anpartsselskab med turismeudviklingsselskab. Kommunen har en politisk udpeget person i bestyrelsen.

3.2.2. Kenn Kellberg

Kenn Kellberg, er formand for DI Bornholm, og mangeårig bestyrelsesmedlem. Kenn er valgt fordi han repræsenterer en mellemstor virksomhed på Bornholm, og han er i særdeleshed også valgt pga. sit formandskab for DI. DI har en vigtig rolle på Bornholm, har en stor og afgørende stemme især i forhold til det regionalpolitiske spil.

Kenn siger: Erhvervslivet er meget afhængige af vi har en velfungerende lufthavn, med en høj frekvens. Det er vigtigt at personalet er søde, rare og professionelle. Flexibilitet det er det vi har brug for. DI er repræsenteret i den brugergruppe der er omkring DAT, der har vi fået klaret mange ting som vi gerne vil have rettet til med DAT. Mange af os rejser tit, og flere af os har international forretning, så det er vigtigt for os, at vi kan komme videre fra Kastrup Lufthavn (CPH) ud i verden – og det skal være nemt.

Det vi oplever på frekvensen er at DAT er indstillet på at tilpasse sig de ønsker der kommer. DAT er et familiejet selskab hvor der ikke er langt til toppen, og hvor beslutningerne tages hurtigt. Risikovilligheden er også stor, hvilket som bruger er af stor værdi, da DAT er villige til at prøve. Deres prisstruktur er også positiv.

I fremtiden vil erhvervslivet, og sikkert også den civile del gerne have flere destinationer til og fra Bornholm. Erhvervslivet skal lære at bruge Billund, som nu bliver budt ud. Og hvis der skal udvikles et marked til Billund/trekantsområdet, så skal lufthavnen arbejde på at der kommer en regularitet hele året. Billund er også meget interessant, som et alternativt til CPH som stop videre ud i verden, for bornholmerne.

I forhold til pendlersituationen, er lufthavnens rolle i det spil meget stor. Hvis selve det at pendle vil blive meget nemmere og meget billigere, vil det tiltrække mange. Det at flytte til Bornholm det er et kvantespring. Det er hårdt at starte med at pendle, de færreste er ikke sikker på at beholde det job de har fået. Så før man er sikker, så flytter man ikke hele familien. Så hvis man kan arbejde på at der var en helt speciel pendlerpris. Det siger, ikke mindst de store produktionsvirksomheder, der lider under manglende arbejdskraft, især folk med videregående uddannelser. Det sker af og til der siges farvel til en ingeniør, der pendler ind til Bornholm, men som ikke kunne få det til at hænge sammen. Ikke pga. flyfrekvensen men især pga. økonomien. Han pendlede ikke hver dag, da det var for dyrt. Det vil understøtte standsningen af den demografiske katastrofe, hvis man styrkede pendlersituationen.

Der skal en politisk indflydelse til, der ser på fradraget. Et angreb på retssamfundet, at det ikke er ens for alle. Men der er to heste vi skal spille på. Vi skal se på en prisstruktur og frekvens. Lufthavnen har en stor rolle og kan ligge et politisk pres af flere kanaler, og hvis alle byder ind hvor de kan så står vi stærkere. Vi ser helt sikkert lufthavnen og lufthavnschefen som en ressource til at påvirke udviklingen positivt.

I forhold til Turisme, er charterafgangene blevet et hit, der er plads til flere afgang til bornholmerne. Der har tidligere været tyske selskaber, men de blev kvalt af lavkonjunktoren i 2008. men nu er det måske på tide at sætte i gang igen. Kunsten er at få dem videre herfra og ud på øen. Der kan også være et potentiale i cruisegæsterne, der kommer rundt i Østersøen og ligger til i Rønne havn. De skal ofte lettest og bedst transporteres videre. Østersøen er attraktiv for krydstogsgæster, ikke mindst pga. sikkerheden.

3.2.2.1. Opsummering

Kenns eksistensbillede er præget af at have været erhvervsdrivende mange år på Bornholm. Han udtaler sig tydeligt med et mandat fra bestyrelsen. DI Bornholm har efter mange barometerundersøgelser en meget kritisk tilgang til kommunen, i forhold til fremdriften i udviklingen på øen. Dette er tydeligt at konkluderer af hans tilgang. Interviewet bar præg af en ligeværdig samtale imellem to parter, og med stor respekt, og fælles forforståelse i forhold til forretningsudvikling, -drift og -vækst.

Tilflytter og pendler: Lufthavnen har en stor rolle sammen med flyselskabet, i at udvikle attraktive ordninger i forhold til pendlere, hvilket vil styrke tilflytningen og dermed standse den demografiske katastrofe. Billund, altså nye ruter kan knytte øen tættere på vækstområder og gavne den lokale udvikling. Og DI ser både lufthavn og –chef som en klar ressource.

Turisme: Her ses mest på turismen ud og ikke ind til øen.

Ledetråden i forhold til de valgte antagelser var for så vidt angår pendler og tilflytter en kendt problematik for Kenn, hvorimod segmentet turisme ikke er nærværende, og derfor bærer præg af en mere løs tilgang. At Lufthavnschefen ses som en ressource, oplever jeg ofte, og er måske en reminiscens på line med Politimester, Provst og andre magtpositioner i lokalsamfundet. I den ejer struktur BL er placeret i, er det en daglig balancegang, da man både er en repræsentant for en statsejet institution og et ø samfund, hvilket betyder at man politisk er anonym, men stadigvæk kan bruges som et talerør.

3.2.3. Anders Hedetoft

Anders Hedetoft er fungerende direktør af Center for regional- og turismeforskning (CRT), når han ikke er fungerende så er han, siden 2005 konsulent samme sted. Interviewet med Anders bærer præg af hans store analytiske viden, omkring det Bornholmske samfund, mere end som repræsentant fra et segment eller branche. I interviewet blev der refereret til

forskellige analyser, og tabeller, de er efterfølgende sat ind i analysen. Anders refererer også til analytiske tal han har liggende som paratviden, og som derfor ikke er hentet ind i analysen.

Pendler tal gør CRT op i, hvor befolkningen bor og hvor de har deres primære arbejdssted.

Det viser tallene for udpendlere, men reelt så ved man ikke om de pendler hver dag. Det giver et indtryk af hvor de har deres primære indkomst.

Tabel 3 Udvikling i beskæftigelse og pendling på Bornholm, 2004-2010 kilde: (Hedetoft & Marcussen, Pendling analysefor Bornholm, November 2012)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Befolkning (antal)	43.347	43.245	43.042	42.817	42.563	42.154	41.802
Andel i arbejdsstyrken (%)	49	49	49	48	46	45	45
Arbejdsstyrken (antal)	21.037	20.978	20.998	20.689	19.636	19.158	18.635
Beskæftigelse (antal)	19.090	19.429	19.755	19.733	18.812	18.079	17.454
Arbejdsløshed (antal)	1.947	1.549	1.243	956	824	1.079	1.180
Arbejdsløshedsprocent (%)	9	7	6	5	4	6	6
Beskæftigelse og pendling:							
Beskæftigelse efter bopæl (antal)	19.90	19.429	19.755	19.733	18.812	18.079	17.454
Indpendling (antal)	697	684	702	728	643	673	584
Udpendling (antal)	905	945	1062	1084	1167	1047	960
Beskæftigelse efter arbejdssted (antal)	18.882	19.168	19.395	19.377	18.288	17.705	17.078

Tallene i tabel 3, siger at ud og ind pendlere, altså dem der bor på Bornholm og pendler ud, siden 2008, er der hvor der sker et skift, hvor krisen starter, så kan man se at antallet af pendlere er nedadgående. I 2008 udgjorde antallet af pendlere 6,4 % af den samlede beskæftigelse. Pendling er et typisk opgangsfænomen, der er flere pendler når det går godt, da der opstår nye jobmuligheder rundt omkring i landet, og omvendt, når økonomien går ned så følger pendlingen med ned.

Tabel 4 Pendling fra Bornholm. Kilde: (Hedetoft & Marcussen, Pendling analysefor Bornholm, November 2012)

Pendling fra Bornholm til:	2012	2020	2030
Hele Danmark ¹ og udland	1.021	1.084	1.146
Sjælland ² og Fyn	729	797	846
Københavns kommune	271	247	239

1) Ekskl. Bornholm

2) Inkl. Københavns kommune

Tabel 4 viser en fremskrivning af antal pendlere. Hvis der kommer et forventet økonomisk opsving så vil pendlingen også stige i fremtiden. Det betyder at det ikke nødvendigvis har noget med muligheden for gode omstændigheder for pendling der afgør antallet af pendlere, det er de økonomiske konjunkturer. Selvfølgelig har de økonomiske omkostninger, og de skattemæssige fordele også indflydelse. I den udstrækning af jobbene mangler eller ikke eksisterer på Bornholm, så vil det være afgørende at man får gode skattemæssige vilkår, så

man har mulighed for at blive boende på Bornholm, og pendle efter jobbet. Det vil også kunne trække nogen til at flytte til Bornholm for at bo, og pendle til det job de havde inden de flyttede. Det gælder i den udstrækning hvor vi har svært ved at tilbyde job på Bornholm.

Det kommer til at betyde at der er nogle erhverv der begynder at få svært ved at få besat deres ledige stillinger, og så kan det begynde at blive interessant med pendling. Man kan forestille sig at tilflytning blive mere attraktivt, eller indpendling. Bornholmske iværksættere ser vi ofte fordi, det kan være svært at få et job, og derfor skaber du dit eget job ved at være iværksætter, og bliver selvstændig.

Der er dog også en tendens til at det er blevet lettere at rekrutterer arbejdskraft i en vis forstand, man hører ikke så i ofte mere, at man ikke kan tiltrække arbejdskraft med højere videregående uddannelse. Hvis Bornholm er et udkantsområde, så må vi nok konstatere at det er blevet et hipt udkantsområde. Det er pga. Folkemødets store bevågenhed, der gør til at man har fået øjnene op for denne måske i manges øjne lidt eksotiske ø. Vi er begyndt at blive et lille landområde til hovedstaden. Det kan man se på dem der flytter hertil, det er langt overvejende folk fra hovedstaden der flytter til Bornholm, ikke så meget fra andre dele af landet. Pessimismen er faldene indenfor rekruttering.

Arbejdsløsheden ligger på ca. 5 % på Bornholm i dag. Især de faglærte, erhvervsfaglige uddannede mangler. Samtidig oplever man en tilbagegang i EUD på Campus, og det hænger også sammen med en tilbagegang i fødselstallet igennem årene på Bornholm. Der er forsvundet flere end forventet. Regeringen taler om at, man vil have flere faglærte, og samtidig indfører man adgangskrav til at komme ind på uddannelserne. Det kræver jo en yderligere indsats fra folkeskolerne for at sørge for at eleverne er bedre forberedte til ungdomsuddannelserne. Det elevtilskud som arbejdsgiverne tidligere fik, er faldet, hvilket også begrænser incitamentet til at tage lærlinge. Erhvervslivet vil på sigt mangle arbejdskraft.

Hvis man skal til gode se lokalsamfundets behov for transport. Alle forventer at vi har nået bunden rent økonomisk, og er på vej op igen. Og det vil betyde flere pendlere, derfor skal tilgængeligheden også være stor.

Turistområdet er ret væsentlig for Bornholm. Trenden i samfundet er at man holder kortere ferier, og oftere ferier, det betyder at transporten kommer til at spille en større rolle i produktet. Det gælder også på Bornholm, hvor man kommer tre-fire dage på ferie. Så skal transporten være nem og hurtig, så man ikke spiller tiden. Det er et punkt hvor man som lufthavn kan

arbejde med at lave tilbud, til at få passagerer videre ud til deres destination. Flymæssigt er Bornholm blevet meget mere tilgængelig med billigere priser og flere afgang, hvilket gør Bornholm attraktiv. Turismesegmentet har potentiale. Det har i årevis ligget stabilt med hvilken transportform man anvender som turist, men med en ændring i mønsteret for ferieafvikling, kan det flytte sig.

Turisme er meget mere end bare turistbranchen. De bruger selvfølgelig penge på at bo, men de bruger jo også penge på at være. De handler, går på restauranter, og den samlede gevinst for Bornholm er stor. Der er lavet en samfundsøkonomisk analyse, et satellit regnskab der viser hvilket effekt turismen har på Bornholm.

Tabel 5 Hovedtal for turisme på Bornholm og multiplikatorer for 2011 kilde: (Hedetoft & Zhang, Turisnesatellitregnskab. For Bornholm 2011, 2011)

Bornholms Turisme	Hovedtal mio. kr	På Bornholms mio. kr	Effekt i mio. kr i turismeforbrug	Multiplikator
Turismeforbrug	1.831		1.000.000	1
Værditilvækst-direkte effekt	572,0	416	312.397	0,31
Værditilvækst-inkl. Afledte effekter	893,0	423	488.148	0,49
Personskatter	182,7	51	99.781	0,1
Vareskatter, moms og selskabsskatter	491,3		257.400	0,26
Skatter i alt	674,0		368.104	0,37
Beskæftigelse, årsværk i alt	2.063	1.237	1,13	

Hvor i kroner og beskæftigelse betyder turismen noget for Bornholm, altså også den afledte effekt. Ud af de 1.8 mia. kroner der bliver lagt i turisme indgår også købet af rejser, og det foregår også udenfor øen. Ud af det samlede ligger der 1.237 beskæftigelser på Bornholm. Turisme vejer beskæftigelsesmæssigt tungt på Bornholm, og har en stor værdiskabelse. For hver million krone turisterne ligger på Bornholm, skaber det 1,13 job. Mange andre brancher skal man op i en omsætning på 5-6 millioner før det skaber et job. Der er her ikke produktionsomkostninger, det er ren service. Man har akademiuddannelser, service økonom, på Bornholm, som kort videregående uddannelse. Dels som fjernundervisning men i år, også på Bornholm. Det er vigtigt for segmentet, at den kvalitet de får lever op til den pris man betaler, og af den grund er erhvervet også nødt til at sikre sig uddannede medarbejdere, hvor det tidligere typisk har været ufaglærte.

Anders fortæller at samlet set udgør turismen 7,6 % af det totale udbud på Bornholm. Udbuddet er et udtryk for værdien af den samlede produktion. Og af tabellen ser man at 27 % af omsætningen for turisme på Bornholm giver en direkte værditilvækst på Bornholm

3.2.3.1. Opsummering

Anders forholder sig stringent akademisk til spørgsmålet, men kommer med interessante data der hjælper i denne pejling. Hans lange historik i forbindelse med behandling og analyse giver en oplevelse af at hans ramme er funderet og i forhold til ledetrådende er en værdifuld bidrager til den sense-making der opstår i dialogen.

Pendler og tilflyttere: I forhold til arbejdskraftbalancen vil der være brug for enten tilflyttere eller indpendlere på Bornholm. Tallene viser at pendling er afhængig af den økonomiske konjunktur, og at en understøttelse af prissætning og anden økonomisk incitament, vil betyde en stigning på begge segmenter. En positivisme i samfundet, samt en positionering af øen som et opland til hovedstaden, peger så småt hen imod positiv trend.

Turisme: Her bliver det meget tydeligt at se med et samfundsøkonomisk perspektiv, så bidrager en turist betragteligt til både den direkte og den afledte økonomi på Bornholm. Dette vil være et afgørende argument i forhold til prioritering af fokus i forhold til problemformuleringen. Og den peger i retning af at der skal arbejdes på flere fronter, både i forhold til at skabe en frekvens der tilgodeser turister, men også at løfte de problematikker der er i infrastrukturen på øen.

3.2.4. Poul Friis Hansen

Poul Friis Hansen er direktør for Bornholms Brand (BB), der er et lokalt forsikringsselskab. Poul har været ansat som direktør siden 2006, før der var han i Danica pension, Baltica og Danske Bank, med base i trekantsområdet. Interviewet med Poul viser hans holdning som bruger af lufthavnen. Det viser også en leder, der sidder på en pengekasse og bl.a. med den, er med til at udvikle Bornholm. BB har bl.a. været igangsætter på en ny tilflytterkampagne, og til forskel fra tidligere kampagner, så er denne drevet af privat kapital, og ikke kun fra kommunal side.

Da Poul startede i BB i 2006 var Bornholm på the Sunny side som resten af landet, mens øen har været under afvikling hele tiden.

Stakeholders interesse er givet en helt anden agenda end Bornholmernes, siger Poul. Det er super vigtigt at lufthavnen er ledet fra lokal side, så der ikke sidder en embedsmand i

København og leder, for vedkommendes agenda vil ikke være lokal præget. Som lufthavnschef er man repræsentant for samfundet Bornholm. Og jeg tror at mange ser lufthavnen som en faktor der kan påvirke og har indflydelse flere steder. At lufthavnschefen sidder i fora, og kommer steder hvor der er mulighed for at gøre en forskel, til gavn for Bornholm.

I fremtidens Bornholm, er det vigtigste for mig og for mange af de fremtidige brugere at lufthavnen ikke opleves som en forhindring når man er på vej på arbejde, ferie eller møde. Men er en gelende overgangsstation, fordi man er nødt til at skulle stige på et fly for at komme væk herfra. I forhold til de faciliteter man skal have på en lufthavn, så synes jeg der er hvad man har brug for. I forhold til København hvor man kan have transfers af en vis varighed, skal udbuddet være af en anderledes karakter, der bliver stillet nogle andre krav til at slå tiden ihjel før næste fly. På Bornholm skal du bare hurtigt igennem for at komme ud til din bil. Det er vigtigt at man har afgang på de tidspunkter hvor der er behov, og hvis det er fremtidens Bornholm, så tror jeg at det er en eller anden form for pendling der bliver vigtigt. Det er vigtigt at man kan komme afsted, at man kan få billetter, uden at bestille flere måneder i forvejen. Det skal ske hurtigt og man skal være sikker på at komme afsted. Hvis man har et regelmæssigt rejsemønster, så skal det være nemt. Belægningsprocenten skal selvfølgelig være okay, for udbyderen.

Pendling bliver afgørende for Bornholm og for lufthavnen i fremtiden, siger Poul.

Hvad sker der hvis færgen sætter prisen meget ned ved næste færgeforlig, så vil alle dem der har mulighed for at bruge den ekstra tid tage færgen. Det kan flytte ældresegmentet. Færgeren er uinteressant for pendlere. Det er helt givet at flytrafikken har taget nogen af færgens rejsende, det indrømmer de selv. Specielt pensionistbilletterne, har flyttet folk. Det må være en risiko, når Færgeren ændrer prisstruktur. Hvorfor er der ikke et større samarbejde imellem færge- og flytrafik?

Hvis der kommer et øget behov, skal DAT og lufthavnen være klar. Med den infrastruktur der er på vej i København, med metro osv. Så vil det være et hit at bo på Bornholm, og pendle til København.

Transporttiden fra f.eks. Nykøbing Falster til København er jo meget længere end hvis man bor på Bornholm, men befordringsfradraget er dårligere på Bornholm. Det billigste for staten vil være at give fradraget for de reelle omkostninger, det vil hjælpe Bornholm. Der er flere

eksempler på virksomhedsejere og andre der kigger på at flytte over til det gode liv på Bornholm, og hvis pendler situationen var mere attraktiv, så vil det være nemmere at tage det skridt.

Billundsruten der blev etableret denne sommer er en god rigtig ting. Billund er godt set, de kannibaliserer ikke Færgen og er konkurrent. Aalborg kunne også være interessant, at prøve, der er et stort opland. Sønderborg er ikke interessant, der er flot men det er for langt ude fra alfarvej.

Hvis Bornholm skal knyttes op på noget så er det de to metropoler, København og Billund – så må man her på Bornholm finde ud af hvad man kan tiltrække. Der ligger utrolig mange spændende virksomheder i trekantsområdet, som de bornholmske virksomheder kan få øjnene op for, og handle med. Det virker måske lidt abstrakt for de bornholmske virksomheder, men det er først til der er en der får hul igennem.

På Bornholm har man mulighed for at rejse kapital som man ikke kan andre steder. Vi har private investorer, erhvervsfond med billige lån og sultne banker, måske EU midler. Derfor kan øen være attraktiv for iværksættere, det er ved at være kendt. Vi oplever ofte at der kommer henvendelser til at rejse kapital.

Vi elsker jo mad og er gode til det her på øen – måske skal vi transportere ind til øen med fly, med madturer. Det er in, at rejse efter gourmet mad. Hvem skal starte op, der er helst ikke nogen der vil sidde med sorteper. Hvis DAT kan blive bedre til at samarbejde med andre flyselskaber, så passagererne ser tilgængeligheden til at komme til Bornholm som meget nemt, så vil de gode tilbud Bornholm har sælge nemmere.

3.2.4.1. Opsummering

Poul har en meget brugergenereret tilgang til spørgsmålet omkring lufthavnen. Han er god til at reflektere omkring den tilstand og overvejelser man har som hhv. pendler, tilflytter og turist. Det er tydeligvis fordi alle tre tilgange ligger i hans erfaringsramme. Mit kendskab til Poul er den konservative forretningsmand der vælger det sikre, men alligevel en mand der har rykket familien for at få udfordringer i sin personlige karriere.

Pendler og tilflytter: uden at bruge ordet markedsføring peges der på at den eksotiske ø, tæt på hovedstaden skal gøres mere parat til at imødekomme pendlere og at det også hænger sammen med tilflyttere. Lufthavnen skal være smidig og tilpasse sig brugerne, da lufthavnen,

for brugerne er en nødvendighed for at komme ind og ud af øen. Dertil skal hvis muligt lufthavnen forsøge at ændre det økonomiske incitament.

Turisme: Sorteper. Hvem tager initiativet? Der er mange aktører og tilsvarende brancheforeninger, men kan vi forene kræfterne endnu mere, og tiltrække flere turister.

3.2.5. Dan Kjeldberg

Dan Kjeldsen har boet i Rønne siden 2006, han er gift med Anita og har to børn. Han arbejder i Nordeas hovedsæde på Christiansbro i København, som IT ansvarlig.

Jeg elsker at bo på Bornholm, og min kone Anitas familie er også herfra. Jeg vil aldrig kunne få et job som det jeg har her på Bornholm, og heller ikke den indkomst. Selvfølgelig kan det være hårdt at pendle, men det er en flexibel arbejdsplads jeg har, så jeg har mindst en hjemmearbejdsdag om ugen. Anita synes at det kan være hårdt en gang imellem fordi jeg er langt væk, men det går.

Det vigtigste for mig og for andre pendlere er simpelthen hvor lang tid det tager at komme til arbejde. Og det skal ikke tage lang tid. Jeg kører hjemmefra kl 05.55 om morgenen, og flyveren går kl 0615. Jeg er meget glad for at jeg ikke skal komme tidligere, selvom jeg godt ved at det er i absolut sidste øjeblik. Jeg parkerer på de forreste parkeringspladser, for at være tæt på, også selvom det er times parkering.

Hvis lufthavnen kan lave en speciel indgang til os der kommer hver dag, så man ikke skal igennem security – det tager tid! Det er en god måde lufthavnen har indrettet i forhold til security, det er effektivt i forhold til mange andre lufthavne. Det betyder også noget at der er pænt og rent i lufthavnen. Bornholm har en hyggelig lufthavn, og meget familiær. Når man kommer så tit som jeg gør, siger Dan, så kender man også personalet, og det er af stor værdi. Det er godt at der er frit internet, hvis man har lidt tid, så tjekker mail o.a. inden de går op i flyveren – det er effektiv anvendelse af eller spild tid.

Dan går direkte til Check In på Bornholm, og bruger ikke web eller automatisk Check In. Hvis han skal bruge hjemmeside eller mobil til at tjekke ind, så tager det tid – det er spild tid.

Det er en ulempe at CPH har nedlagt indenrigs, det tager længere tid. Det tager gennemsnitlig 20 minutter mere rejsetid – det er næsten 1,5 time om ugen. CPH burde indrette ligesom på Bornholm med den lange slange ved security, og så burde de flytte det de kalder

pendlersporet hen så den ligger tættest på hvor man tjekker rejsehjemmel, i stedet for nu, længst væk – det tager tid.

Hvis vi i fremtiden skal have flere til at pendle, og dermed måske flere til at flytte til Bornholm, så skal DAT gøre det mere attraktivt, og regeringen skal gøre mere i forhold til pendlerfradraget.

Pendlerfradraget er i dag det fulde beløb når man tager fly, og ikke pr. kilometer. Det er en fordel for bornholmerne men ikke for f.eks. dem der bor i Aalborg, hvor fordelene med kilometer er større. Udgiften til flybilletterne overstiger i stor grad fradraget for afstanden. Fradraget for Dan, er det fulde beløb for billetudgifterne og hvis man har udgifter på 100.000 pr. år til flybilletter, så belaster det privatøkonomien meget i forhold til det reelle fradrag man får. Det kan ikke sammenlignes med hvad f.eks. får i fradrag hvis man pendler fra f.eks. Lolland, da km taksterne overstiger. Dan har talt med sin arbejdsplads om de vil betale transporten over bruttolønnen, men fordi han har hjemmearbejdsdage, så er det ikke det samme mønster hver måned og det vil de ikke tumle med. Fradraget burde være 100 % siger Dan.

Dan ser ikke Færgen som et alternativ til den form for pendling som han gør, det er ikke muligt hver dag at tage Færgen. Hvis familien skal afsted og bruge bilen i København, så tager vi Færgen.

Der er ingen tvivl om at lufthavnen med fokus på pendlere, vil kunne optimerer endnu mere på tiden og dermed gøre det endnu bedre for pendlere. Dan siger, Husk derfor at tænke det ind, når lufthavnen har tiltag, f.eks. i forhold til security, at det ikke må tage tid fra passageren.

3.2.5.1. Opsummering

Dan's tilgang til interviewet var meget spørgende i forhold til hvad outputtet vil være, og ved at betrygge ham i at det vil blive anvendt til at sætte en retning og mål der skal rettes videre med, gav ham blod på tanden, da han fornemmede at han kunne være med til at gøre en forskel. Mit kendskab til Dan er ikke stort, men det var tydeligt at han er en detaljeorienteret mand, og at tid er absolut afgørende for ham som pendler. Det var i en detalje som jeg ikke har tænkt før, men som skaber logik når man ser på Dan som bruger. Rammen og ledetråden pendler/tilflytter gav i den grad mening i dette interview, hvor han er meget stærk på sin holdning, og at den sociale virkelighed påvirker Dan's handlinger, og mening. Han virker på

nogle punkter fastlåst i de betydningsstrukturer han befinder sig i. Men det bidrager med det i mente et tydeligt billede af hans udsagn.

Dan har ikke andel eller mening om turismen, han vælger ikke at forholde sig til den del, da de andre segmenter står for ham meget nært.

Pendler og tilflytter: Tid, tid og tid er afgørende for om man vil pendle, optimering i detaljen er vigtig for lufthavnen at have med i planlægning. Og så er det økonomiske incitament afgørende og skal have fokus også fra Lufthavnens side af. Flyselskabet skal også modelleres for at skabe en bedre prisstruktur til pendlere.

Turisme: ikke bidrag.

3.2.6. Pernille Lydolph

Pernille Lydolph er Direktør for Destination Bornholm siden 2012. Pernille har tidligere været ansat som marketingschef ved Færgen. Da hun tiltrådte sin nuværende stilling bosatte hun sig på Bornholm, men er i dag bosat i Nordsjælland, fordi familien ikke kunne få en pendlertilværelse til at fungerer med base på Bornholm. Pernille er valgt sent i processen, da det blev tydeligt at turisme kan blive et vigtigt perspektiv i forhold til problemformuleringen.

Hvis man tænker turisme som det at skabe tilrejsende til Bornholm, og få dem til at lægge en ferie på Bornholm, så skal vi se på ruteprogrammet og forsøge at tiltrække nye ruter fra andre destinationer, fordi infrastrukturen er så afgørende for hvor man vælger at ligge sin ferie. Når vi ikke har ret mange polske gæster i dag, med overnatninger, så skyldes det at passagerfærgen sejler som vinden blæser. Vi skal have et af de polske flyselskaber til at få interesse til Bornholm. Der er et polsk marked vi skal kigge på, der er en nærhed, der er et købestærkt publikum der gerne vil være turister.

Der kan også være andre spændende markeder - Tyskland er også oplagt med fly. Der bliver i dag postet flere markedsføringspenge af Danmark i Tyskland, fordi man på Christiansborg har bevilliget flere penge. Der er en hype omkring Danmark og i det hele taget en opmærksomhed som vi skal udnytte i den her sammenhæng. Vi skal hjælpe hinanden med at prøve at tiltrække turister fra andre markeder end Danmark. Dette skal gøres på en anden måde end tidligere. Til eksempel, så var Lufthansa inde i en periode hvor de fløj til Bornholm og da faldt markedsføringspuljen fra Bornholm ind i Lufthansa store pulje, så man sad tilbage i det bornholmske marked med en fornemmelse af at midlerne ikke var tilgodeset Bornholm.

Vi skal være skarpe på, og være med til at drive markedsføringen sammen med luftfartsselskabet, med en bornholmsk kontekst.

Der findes ikke en rapport om korttidsturisme – men jeg kan fortælle at den gennemsnitlige ophold længde er faldende fra ca. 6,5 nætter pr. person i 2002 til ca. 5 nætter pr. person i 2012. Men de sidste år har der været en fornuftig tilgang af gæster til øen, vi har set en stigning på ca. 7,5 % i antal overnatninger fra 2013 til 2014. Faldet i overnatninger pr. person ligger et pres på at få flere gæster igennem for at skabe vækst. Evnen til at tiltrække mange gæster er afgørende, for Destinationen. Korttidsturister ønsker at bruge mindst mulig tid på transport, og det viser også sig at korttidsturister procentuelt bruger flere penge pr. gæst i forhold til langtidsturister. Det er et kæmpe aktiv for øen, hvis vi forstår at udnytte det. Vi arbejder med to målgrupper ”sjov, leg og læring” og ”det gode liv” hvilket ligger sig op af VisitDenmark’s strategi. Når man ikke kalder målgrupperne børnefamilier og 50+, så handler det om at det er værdibaseret tilgang. Det gode liv kan også være børnefamilier. Det hænger igen sammen med et kortere ophold kræver en større gennemstrømning af turister – yngre gæster er attraktive at få til øen, fordi vi ved at 80 % af dem der gæster Bornholm kommer igen.

Pernille mener at det er en fælles opgave, turismeorganisation, Lufthavn og DAT/eller andet luftfartsselskab der i treenighed samarbejder om at skabe de rigtige rammer.

Billundruten er et eksempel på at vi alle tre samarbejder, med fly, lufthavn og markedsføring. Og i den forbindelse er der endnu et stort potentiale som skal udvides endnu mere, f.eks. så ser jeg at konferenceturisme fra Jylland er interessant.

For Pendler og tilflytter er prissætningen og muligheder for at trække udgifter fra er i virkeligheden ret afgørende. Flytiderne er afgørende også, hvor lufthavnen måske kan presse på i forhold til flyselskabet. Pernille pendler selv til Bornholm, men med færge fordi hun er afhængig af at have sin bil mens hun er på øen, derfor efterlyser hun en pakke hvor bilen var med sammen med flybilletten. Måske er behovet ikke så stort, men hvis der er flere der tænker det samme, så kunne man lave et produkt til pendler, for egentlig er pendlernes ønsker ikke så meget anderledes end flyturister, man vil gerne bruge mindst mulig tid på transport.

Både i forhold til tilflytterdelen og for turismedelen, så ville det være godt hvis I kunne skubbe på ved at ligge midler i en markedsføringspulje. Jo mere opmærksomhed man laver, jo flere gæster får vi. Der er stadig relativt mange turister og for så vidt danskere, 4 ud af 5, der

ikke ved at man kan flyve til Bornholm, så derfor er det en fællesudfordring. Man har en forestilling om at det tager lang tid at komme til Bornholm – ja ved bare at se på et Danmarks kort. Nærheden til København er vigtig at vise. Vi er nok ikke helt kommet til den erkendelse at det er nemt, hurtigt og tit også billigt at tage flyveren, men det er på vej, der er dog stadig fordomme om at det er dyrt at tage flyveren. Flyselskaber arbejder mere med prissætning i forhold til f.eks. færger, hvor det bliver dyrere når flyet er tæt på at blive fyldt op. Og det kan være en styrke for flytrafikken.

Pernille mener helt klart at man skal tænke turisme sammen med tilflytterkampagner, der er masse synergieffekter. Det er oplagt at når vi tager på messer, så markedsfører vi også en tilflytter kommunikation. Det er jo værdier vi bl.a. sælger og det er de samme værdier der gælder for både turister og tilflyttere. Man skal ikke arbejde parallelt, men sammen. Hvis man kan tænke mere på tværs af erhvervsflader så står man stærkere. Afgrænsningen med havet kan være en styrke for os, og tvinge os til at arbejde sammen, men nogen gange så er interesserne også forskellige. F.eks. i forbindelse med færgeudbuddet, hvor man tænker godserhverv, passagerer, turister – men man bør i stedet for tænke det sammen, fordi vi alle har fælles mål og er afhængig af hinanden. Det kan vi få meget glæde og gavn, hvis vi vil det.

Folkemødet skaber minder for deltagerne, og betyder at de kommer igen. Tidligere var historierne altid at man havde været på Bornholm på lejrskole. Folkemødet har styrket brandet, og det især i forhold til købestærke segmenter. Fokus har ændret sig fra rundkirker og røgede sild til gourmetmad og oplevelser.

3.2.6.1. Opsummering

Interviewet med Pernille gav et klart indtryk at et menneske med en synlig og usynlig dagsorden. Hun kom ikke med den samme objektivitet som de andre personer der er interviewet. Hendes ramme er stærkt funderet, efter kendskab i mit netværk, så føles den oftest lidt for funderet, og påvirket af hendes tidligere ansættelse og den største bidrager, Færgen. Ved hendes fraflytning fra øen, satte offentligheden spørgsmål ved hendes troværdighed. Det blev påpeget hvorvidt man kan arbejde med et centralt område som turisme, på Bornholm, uden selv at bo på øen.

Hun holder sig til sit kerneområde, men er god til at indflette de andre segmenter som værende en del af den store pakke, om et fælles mål for os alle. Pernille virker også fastlåst i de betydningsstrukturer hun omgiver sig med, men er bevidst om at inddrage og udnytte andre konstellationer.

Pendler og tilflytter: grundlæggende samme formålsdefineret som turisme.

Turisme: treenighed imellem flyselskab, lufthavn og turistbranche skal italesættes og markedsføringskampagner skal igangsættes. Dette skal prioriteres med de udfordringer det skaber for en delvist statsfinansieret organisation som lufthavnen. Nærheden og smidigheden af infrastrukturen til og fra Bornholm i forhold til resten af verden, er en vare der skal sælges bedre, dette gælder for alle segmenter. Værdien ”det gode liv” sælger både for en turist, tilflytter og måske også en pendler. Vi skal alle sælge historierne som ambassadører uanset hvor vi bevæger os hen, erhvervslivet, politikerne, osv.

Pernille vælger måske set i et større perspektiv at sidestille eller måske sammenligne strategien i forhold til pendler, tilflytter og turister. Hun er vedholdende på synergien i at fællesskabet skal løfte. Det falder godt ind i konteksten omkring collective impact som fællesskabet Bornholm arbejder med. Fælles udgangspunkt og forpligtigende aktiviteter.

3.2.7. Delkonklusion og diskussion

Det er igennem bearbejdning af data ikke fremkommet en tydelig prioritering af hvorvidt de tre antagelser har mere eller mindre betydning. Det er selvfølgelig den enkeltes udtalelse der bygger på det der er vedkommendes primære anskuelse. Dette lever op til de metodiske antagelser der er bearbejdet i teoriafsnittet, hvor den konstruktivistiske tilgang peger på at den enkeltes sociale virkelighed påvirker deres handlinger i samspil med de underliggende strukturer.

Jeg har valgt at samle konklusionerne for hhv. pendler og tilflytter, da det på flere punkter ikke er altid er adskillelige i den virkelige verden kontra en analytisk verden. Dette var ikke udgangspunktet da jeg i antagelsen havde oplevelsen af at de ikke havde indbydes indflydelse. Dette gælder dels fordi en tilflytter, samtidig kan være en pendler, og dels fordi vigtigheden for en pendler i relation til f.eks. prisstruktur og frekvens kan have samme betydning for en tilflytter.

I forhold til om antagelserne om at tilflytter og pendler er afgørende segmenter for at ændre udviklingen på Bornholm, og hvor lufthavnen er en afgørende medspiller er følgende fokuspunkter:

- Lufthavnen skal indgå i en form for dialog med kommunen i forhold til hvordan ressourcen kan anvendes, da det er en afgørende markedsparameter i forhold til at tiltrække tilflyttere, og dermed arbejdskraft, og måske pendling – både ind og ud.

- Strategisk samarbejde skal etableres i forhold til andre aktører, hvor lufthavnen kan have en medfølgende faktor for at opnå succes. Som eksempel Rønne havn.
- Lufthavnen skal arbejde med udbyder af flyruten, for at få en mere attraktiv prisstruktur i forhold til pendler.
- Der skal skabes opmærksomhed på Billundruten, der åbner op for endnu et vækstområde hvor erhvervslivet kan udvide horisonten i forhold til forretningsudvikling.
- Lufthavnschefen skal finde ud af hvor man kan bruge sin indflydelse i forhold til udvikling i forhold til kommunen, Destinationen, flyselskaber, CRT og øvrige aktører.
- Politikken omkring fradrag skal ændres, før pendling for alvor kommer til at forandre mønstret.
- Tid er afgørende i forhold til parkeringsmuligheder ved indgangen til BL, ved check In, gå afstand i Kastrup samt at den selvstændige gang for pendlere skal være bedre i forhold til flowet. Lufthavnen skal være opmærksom på hvor det er muligt at optimerer endnu mere, i forhold til hvor lang tid en pendler bruger på transport med fly.
- Lufthavnen kan bruge en narrativ tilgang omkring nemhed, smidighed, det gode liv osv. for at sælge budskabet i at tiltrække passagerer fra alle segmenter.

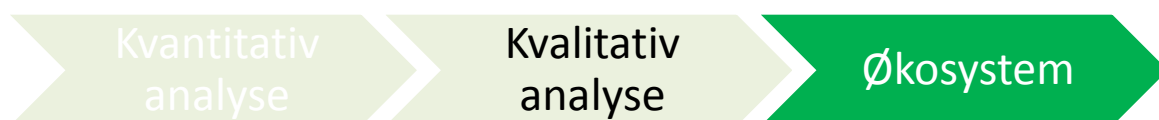
I hold til antagelsen omkring at turisme er et afgørende segment for at ændre udviklingen af Bornholm, og hvor lufthavnen kan gøre en forskel, blev det i processen meget tydeligt at der er uopdyrket potentiale, især i forhold til at fragte turister ind til øen. Følgende fokusområder er konkluderet ud af interviewene:

- Strategisk samarbejde i forhold til treenigheden DAT, Destinationen og lufthavnen, hvor markedsføring skal optimeres.
- Strategisk samarbejde med turisterhvervet for at eliminere at der er en følelse af sorteper, når nye tiltag i forhold til indkomne turister. Dette kan være i forhold til både kulturinstitutioner, fødevarer og andre oplevelsessteder.
- Fokus på infrastruktur fra lufthavnen og ud, set i forhold til turister.
- Udvikling af nye ruter, især fra Polen og Tyskland, da markedet er modent.
- Forsøge at italesætte en diskurs som retter sig imod at vi alle har et fælles ansvar for at markedsfører Bornholm, i alt det vi foretager os.

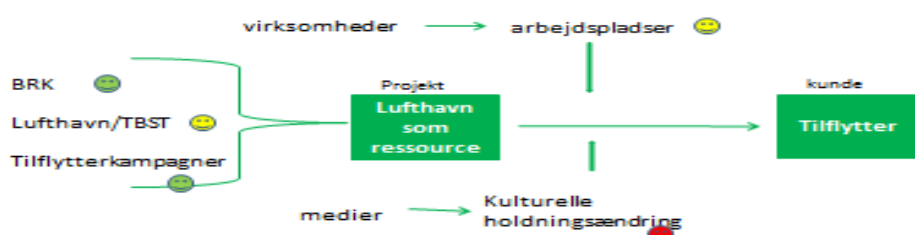
Der udvælges efterfølgende enkelte fokuspunkter, som sættes ind i et økosystem for at anskueliggøre hvordan andre parter eller faktorer vil have indflydelse på om der kan skabes succes i forhold til ændring af udviklingen på Bornholm til at være et attraktivt sted at bo og leve, og dermed vende udviklingen demografisk og i forhold til arbejdskraftbalance.

3.3. Økosystem

Denne teori er tænkt til at anvendes på følgende måde: Ud af den kvalitative analyse peges



på flere svar til problemformulering omkring fremtidig udvikling af lufthavnen i relation til antagelserne. Ved udvalgte mål anvendes økosystemet til at tegne et billede af hvilke betydende faktorer der har indflydelse på at nå målet/kunden. Flere af de faktorer kan være påvirket af punkter fra hhv. SWOT og PESTEL analysen, da det oftest er både interne og eksterne faktorer der påvirker vejen til succes eller fiasko. Derved laves en triangulering imellem den kvalitative - og den kvantitative analyse. Elementerne i økosystemet har fået en smiley. Grøn betyder at der er positiv tilgang til målet, gul betyder at der skal fokus på den part, da der er udfordringer der skal arbejdes med for at parten arbejder i den valgte retning, men parten er i stand til og villig til at gå vejen til succes. Rød betyder at der skal pågå et større arbejde enten internt, eller en større påvirkning på at få drejet i retning af målet. En rød smiley kan i yderste konsekvens indikere at en anden part kan bane vejen bedre.

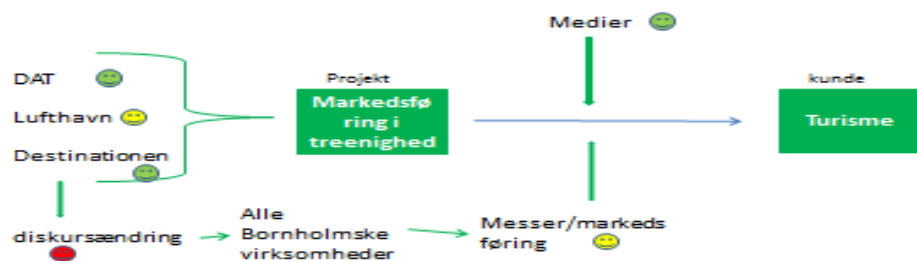


Figur 5 økosystem Lufthavn som ressource

At se og anvende lufthavnen som ressource, blev pointeret i flere interviews. Jeg tror altid at flere har set lufthavnen som en ressource, på nær kommunen, som bevidst lader ejerskabet danne en kløft. Derfor lægger dette økosystem op til, at i forholdet til tilflyttere vil det være en styrke hvis lufthavnen satte sig sammen med kommunen, samt tilflytterkampagner, for at finde ud af på hvilken måde lufthavnen som ressource kan bidrage. Grunden til at der også står TBST og at der er en gul smiley, er at det er vigtigt at få defineret det ledelsesrum som lufthavnen kan anvende i et sådant samarbejde. Det falder ikke udenfor kontraktens ordlyd, for at bidrage til lokalsamfundets behov. Den kulturelle holdning har fået en rød smiley, da der er et godt stykke vej til at få flyttet holdningen til at flytte til det gode liv på Bornholm, men medierne er sat på som værende af betydende faktor for at få ændret holdningen. Arbejdspladser kan være afgørende for at man flytter til, og den er markeret gul, da der er efterspørgsel efter arbejdskraft, og en ubalance i arbejdskraftfordelingen på Bornholm, men er det de rigtige job, altså er der et match til dem der flytter til – det kan være en udfordring. Her kommer virksomhederne ind, eller fra start - tilflytterkampagnen, med initiativer som f.eks. en jobbørs.

Set i forhold til PESTEL og SWOT, vil lufthavnen i dette økosystem have en udfordring i forhold til ejerskabet, for hvor grænsen for involvering kan etableres. Der er også udfordringer i forhold til kapacitet, da organisationen i lufthavnen er tilrettet imod drift og ikke til, som her at indgå i regional udvikling.

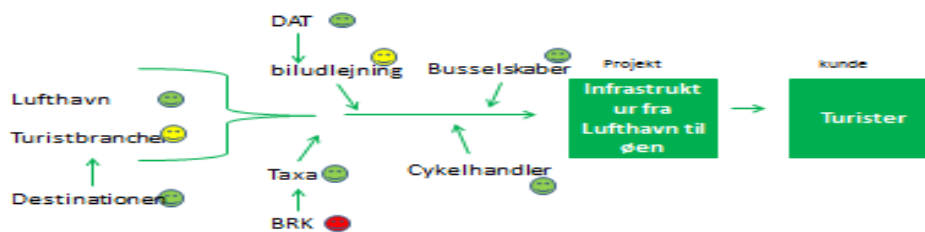
For at nå målet, vil bevidstheden omkring sensemaking være aktuel, og lufthavnen vil kunne afdække en række handlinger eller kompetencer, så parterne/aktørerne kan se at der skabes sammenhængende udgangspunkt for aktørernes videre handlen.



Figur 6 økosystem, markedsføring i treenighed

I økosystemet hvor treenighed er projektet og kunden er turisme, har lufthavnen en gul smiley, da lufthavnen ikke har et betydeligt markedsføringsbudget. Som statslig ejet organisation er forretningsudvikling og dermed markedsføring ikke en del af kontrakten med styrelsen. DAT og Destinationen har til gengæld et betydeligt budget, og svært ved at accepterer lufthavnens tilgang. Medierne står som bidrager til om målet kan nås, og de er oftest positive omkring nye og gode historier. Der blev i interviewene omtalt et ønske om en diskursændring, henimod at alle virksomheder på Bornholm, altid uanset hvor de befinder sig har markedsføring med, omkring Bornholm. Og at materialet ikke nødvendigvis er anderledes til en turist, en tilflytter eller pendler. Her har treenigheden en opgave i at ændre den diskurs, derfor er den rød, og messer/markedsføring dermed gul.

I forhold til den kvantitative analyse har lufthavnen en svaghed i bl.a. økonomi – hvilket pga. ejerskabet ikke kan øges, da lufthavnen på trods af en del kommerciel virksomhed ikke anvende særlige midler til reklame. Men lufthavnen kan arbejde henimod muligheden for at få flere ruter, og dermed udvide treenigheden til at indeholder andre selskaber end DAT. Det viser undersøgelsen også, nemlig at der er uopfyldte behov i at få polske og tyske turister fløjet ind. Også i dette økosystem er vejen til målet opnåeligt ved sensemaking. Jeg ser lufthavnen som opsøgende part, og mediator i processen med dels DAT og Destinationen, men også andre selskaber og Destinationen.



Figur 7 økosystem, Infrastruktur ind/ud lufthavn

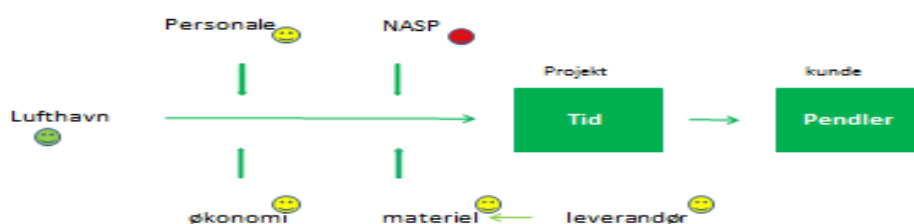
I økosystemet med opgaven infrastruktur fra lufthavn til øen, og med mål på turisme er det ikke en oplagt sensemaking proces. Det er lufthavnen der skal afklare med turistbranchen, gerne med indflydelse fra Destinationen, hvilket behov der defineres. Bidragerne skal derefter inddrages og overbevises om businesscasen. Jeg har forhåndsviden om at biludlejningsfirmaerne er svære at få til at ønske vækst, men at DAT i dag har en positiv indflydelse på at få dem ud af busken. Der er taxa til stede på lufthavnen, men ikke nok. Dette hænger sammen med at BRK's antal af bestillinger ikke er sæsonbetinget, ligesom efterspørgslen er. BRK har en rød smiley, de vil være i stand til at hjælpe med opgaven, men spørgsmålet er om villigheden til at bidrage er til stede.

I forhold til de kvantitative analyse, ligger muligheden i at der opleves et økonomisk opsving. Den høje flexibilitet som er en af styrkerne i lufthavnen i samspil med at det har stor økonomisk indflydelse, at der ses en øget aktivitet i beflyvningen til lufthavnen, betyder at opgaven omkring infrastruktur ud til øen er af stor vigtighed.



Figur 8 økosystem, ændring af fradrag

Dette økosystem med pendleren som kunde og opgaven på ændring af befordringsfradrag, ligger ikke umiddelbart som en kerneopgave for en statsejet lufthavn, i relation til kontraktforpligtelserne, derfor en gul smiley, da der skal involveres andre parter for at løfte opgaven, da lufthavnen ikke er i stand til det. Der er ingen tvivl om at det for alvor vil ændre den regionale udvikling på Bornholm, i forhold til både tilflyttere, pendler ind og ud, arbejdskraftsbalance, demografi osv. Men det er en politisk opgave, hvor påvirkningen ligger fra lokalbefolkning, interesseorganisationer, kommune og andre. Men lufthavnen kan ikke påvirke direkte. Det afholder dog ikke lufthavnschefen for i situationen, imellem linjerne at kommunikerer til rette vedkommende at det er af stor vigtighed for mobiliteten i landet.



Figur 9 økosystem, tid

En interessant kunde er pendler, med projektet tid. Det gik i interviewfasen op for mig, at tid ikke bare er i minutter, men absolut i detaljen, da man som pendler summerer op, og vurderer hvor meget man anvender af spildtid f.eks. pr. måned. Lufthavnen er robust i sin styrke omkring personale, kapacitet og materiel, men også drevet af almindelig optimering af processer og i særdeleshed af lovgivning. Trusselsbilledet i Danmark er afgørende for hvordan den nationale lovgivning, NASP, foreskriver at lufthavnen skal agere i forhold til investering af security materiel eller i forhold til personeftersyn. Årsagen til at personale, økonomi og materiel har fået en gul smiley er at lufthavnen ved tiltag ikke har haft fokus på tid, men mere på ressourcer, både økonomiske og personalemæssigt. Disse elementer er vi istand til at ændre så opgaven kan løftes bedre, end i dag. Dette fokus vil fremover blive en integreret del af overvejelserne. NASP har fået en rød smiley, da den ikke er påvirkelig, men uundgåelig. Det er lufthavnen eller leverandørerne af materiel til security, der kan ændre tidsforbruget. Leverandørerne af security materiel har fået en gul smiley, da der er forbedringspotentiale, for at skabe fokus omkring tid. Der er i dette økosystem ikke tale om en sensemaking proces – kun i tilfælde af inddragelse af pendlere i tilrettelæggelse af tiltag, for dermed at kvalificerer brugerens holdning.

3.3.1. Delkonklusion

Det er en bevidst handling ikke at udvælge alle de punkter der er fremkommet af den kvalitative analyse og anvende dem i et økosystem. Både den kvantitative og den kvalitative analyse er et udtryk for et øjebliks billede, og jeg har i den videre proces med økosystemer udvalgt dem der giver mest mening, og har den største indflydelse på at skabe en ændring for udviklingen på Bornholm. At tegne et økosystem er meget anvendeligt og giver et overblik over hvilke parter man skal have med og hvordan de er indbyrdes forbundet. Det er i hvert enkelt økosystem diskuteret hvorvidt den videre proces er med et sensemaking fokus, hvor parternes ramme skal introduceres til en ledetråd, gerne med lufthavnen som leder af processen, for dermed at komme til en fælles meningsdannelse. Den meningsforståelse kan blive afgørende for at målet nås, og kunden tilfredsstilles. Dette viser styrken i at anvende både en kvantitativ og en kvalitativ metode.

4. Metodekritik

I dette afsnit vil jeg forholde mig til de teorier, metoder og kilder, der er anvendt igennem afhandlingen. Herunder også de fravalg af teorier der er gjort i opstartsfasen.

Afhandlingen er ikke skrevet som en videnskabelig tekst og kan ikke danne grundlag for en generalisering. Teksten er lavet ud fra kendte teorier og med en operationel tilgang til problemstillingen.

De teorier der er anvendt er dels i forhold til den kvantitative tilgang traditionelle analyser set i en strategisk arbejdsproces hvor organisationen går igennem flere faser for dels at lave en strategisk analyse, der fører frem til en forretningsudvikling. De teorier der er anvendt explicit er valgt for at belyse de udfordringer der kan være for en statsejet lufthavn, i forhold til at fokusere på forretningsudvikling i en brugers kontekst. PESTEL analysen giver et godt indblik i de faktorer der påvirker hverdagen, i en lovgivnings styret virksomhed. Det kan f.eks. betyde at selvom fornuften tilkendegiver at en person kan have fordel af frit lejde i en lufthavn, så indikerer den nationale sikkerhedspolitik at alle uanset trafikmønster, skal gennemgå samme procedurer. Anvendelsen af en SWOT har givet en ramme for hvori udfordringen ligger i forhold til en værditilvækst, men ikke traditionelt set, da værdien i tilvæksten tilgår en bruger. Svagheden ved disse analyser er at de er statiske.

Disse to analyser giver også et indtryk af hvilket ledelsesrum der eksisterer i organisationen. Diskussionen af netop dette perspektiv er fravalgt eftersom der er skrevet mange tekster derom allerede. Udfordringen ligger hos mig ikke i begrænsningen i ledelsesrummet, men i mulighederne for at udnytte og udforske hvor rammerne ligger i ledelsesrummet. Det inspirerer mig.

Der er overordnet valgt en designramme der skal have en samlende effekt på de analyser der er anvendt undervejs. Designrammen kaldes økosystemet i denne afhandling, og er taget ud af en kontekst fra bogen The Wide lens. Økosystemet er en kvantitativ model, men jeg anvender den hvor den kvalitative del skinner igennem, eftersom flere af målene ikke var dannet eller kan efterbehandles uden at begrebet Sensemaking inddrages. Årsagen til at denne designramme er valgt er fordi bogen har været til stor inspiration i forhold til at anskueliggøre hvor optimeringspotentialer er i en proces. Selvom kunden/målene ikke skaber en økonomisk værdi i dette tilfælde, så viser det hvordan vi i lufthavnen kan skabe værdi for vores kunder, med de netværk og det samfund vi omgiver os med. Jeg har valgt ikke at inddrage alle dele af The Wide Lens, men valgte vigtigheden i at inddrage en anden type af analyser til at belyse problemstillingen. De øvrige analyser i forhold til The Wide Lens vil være anvendelige i den videre proces, når opgaven bæres videre i fremtidens lufthavn på Bornholm. Og også som et

aktivt værktøj, i samarbejdsrelationer for at visualiserer hvordan fremdrift kan lykkes eller ikke lykkes.

I forhold til den kvalitative analyse er der valgt at tage teorier omkring interview og kommunikation i anvendelse. Kommunikation og forståelse er en vigtig parameter i den daglige ledelse, men også et abstrakt område at tage hul på og ikke mindst begrænse. Jeg har fravalgt at inddrage Weicks syv trin omkring meningsskabelse. De er relative strukturerede at gå til, men skaber ikke mening i denne afhandling. Interviewene står som ekspertudsagn, og ses mere konkret i et sensemaking perspektiv.

Igennem hele afhandlingen understøttes udsagn og vurderinger af relevant litteratur og data af forskellig art. Der er hovedsagelig anvendt videnskabelig litteratur, fagbøger og offentlige dokumenter og videnskabelige rapporter fra offentlige institutioner. Samlet set vurderes det at brugen af primære og sekundære kilder, såvel kvantitativt og kvalitativt har givet den nødvendige dybde i forhold til afhandlingens problemformulering. Den røde tråd ligger i projektet med økosystemet som ramme og analyserne som bidrag til input. Det er blevet en tekst jeg kan anvende i praksis.

5. Konklusion

Value Blueprint er, som tidligere er benævnt økosystemet, er det metodedesign, som er rammen der skal give overblik i forhold til besvarelsen af problemformuleringen. Dermed er det økosystemet som konklusionen er bygget op omkring.

Den kvantitative og den kvalitative analyse giver et øjebliks billede, og jeg har i processen med økosystemer valgt dem der giver mest mening i forhold til problemformuleringen, og har den største indflydelse på at skabe en ændring for udviklingen på Bornholm.

Ordlyden i problemformuleringen var: **Hvordan kan man videreudvikle Bornholms Lufthavns rolle på Bornholm, og understøtte en ændring i udviklingen på Bornholm?**

I forhold til antagelsen med opdeling på de tre segmenter: Pendler, turister og tilflyttere er der valgt fem indsatsområder som jeg konkluderer på:

- Lufthavnen som ressource – tilflytter. At Lufthavnen er en ressource blev bevidstgjort i flere interviews. Lufthavnen har ikke været et bevidst tilvalg fra de forskellige aktører på Bornholm som ressource, men vil i fremtiden være aktuel ressource i

forhold til kampagner for tilflyttere, da BL har en central rolle i forhold til mobilitet. Lufthavnschefen vil som ressourceperson blive udfordret på sit ledelsesrum, men udfordrer det til stadighed.

Lufthavnen spiller også en rolle i strategiske samarbejder med andre aktører, f.eks. Rønne havn. Her kan øens image styrkes ved at markedsføre den interaktion nærheden imellem de to porte udgør.

Lufthavnen skal bruge sin position til at fortælle de gode historier omkring det gode liv, nemhed og smidighed. Hvis dette tænkes ind i alle handlinger, uanset om det er i Lufthavnen eller når lufthavnen optræder som ambassadør, vil det skabe sensemaking for potentielle brugere og dermed vil BL fremstå som en ressource, og bruge sin indflydelse.

- Markedsføring i treenighed – turisme. Turisme er af afgørende faktor for Bornholms samfundsøkonomiske kontekst. En million kroner brugt på Bornholm, genererer 1.13 årsværk i beskæftigelse. Det er derfor et segment der skal investeres væsentlig i, også for BL, hvis lufthavnen skal understøtte en ændring. BL kan ikke bidrage med markedsføringsmidler i forhold til en treenighed på Destinationen, flyselskab og lufthavn. En statsejet organisation kan ikke bruge skatteborgernes penge på det. Men vi kan være med til at italesætte de muligheder der er for at turister at anvende flyselskabet til at komme til den dejlige solskinsø. Det kan BL gøre ved at være med til at ændre diskursen og få alle bornholmske virksomheder til at medbringe markedsføringsmateriale uanset hvor de befinder sig. Hertil kommer også BL strategiske bidrag til at inddrage aktører fra turistbranchen o.a. for at de ikke skal føle sig som Sorteper i forhold til at tage initiativet til at skabe vækst. BL har en neutral position i forhold til dette strategiske arbejde, og vil kunne samle parterne. Treenigheden består også i ved samarbejde med Destinationen at rejse ud, og fortælle flyselskaber fra f.eks. Polen og Tyskland, at BL er en fleksibel og tilgængelig lufthavn. Destinationen kan fortælle at Bornholm er en perle, og dermed kan vi i fællesskab bidrage med flere turister og bedre samfundsøkonomi.
- Infrastruktur fra lufthavnen til øen – turisme. En lavpraktisk men afgørende detalje i forhold til at give turister o.a. rejsende en god oplevelse, er at infrastrukturen på Bornholm fungerer efter de behov der er. Dette kan BL ændre i en meningsdannende konstruktiv proces, hvor parterne forstår efterspørgslen, og forstår det udviklingspotentiale som de kan udnytte.

- Ændring af fradrag – pendler. At ændre fradraget blev pointeret af alle parter, som værende det springende punkt for at få flere fly pendlere. Det er i dag dyrt at pendle, men at ændre lovgivning omkring befordringsfradrag er en stor og måske umulig opgave for BL. Men ved en fælles indsats, fra passager forening, kommune, flyselskab og lokale folketingspolitikere kan det italesættes med en grundighed, der på den lange bane kan ændre forholdene for pendler.

Hvis det lykkes at gøre pendler situationen mere attraktiv vil mobiliteten øges, og villigheden til at flytte til Bornholm stige. Dette vil være af væsentlig betydning i forhold til udviklingen på Bornholm, både i relation til demografi, arbejdskraftstyrke og dermed produktivitet.

Det blev i undersøgelsen også påpeget at DATs prisstruktur var god, hvilket kan ses på passagerstatistikken for BL, der er støt stigende. Men DAT bør være mere imødekommende i forhold til pendlere. Dette kan BL være med til at påvirke i dialogen med DAT, ved at italesætte dette.

- Tid – pendler. Tid er mere afgørende end først antaget. Smidigheden og nemheden i anvendelse af lufthavne, blev på det kraftigste pointeret og er afgørende, især set fra en pendlers synspunkt. BL skal i eget regi, huske at indtænke anvendelse af tid, i alle processer set i forhold til passagerne. Et begrænsende aspekt er den lovgivning der skal efterleves i en lufthavn, især på sikkerhedsområdet, er det ikke nødvendigvis i leverandørernes bevidsthed hvor afgørende tid er. Dette kan vi som køber påpege hos leverandørerne. Tidsaspektet er også relevant at bærer med sig i de lufthavnsfora jeg befinder mig i.

Fremtidsperspektivet for lufthavnen bliver dermed følgende: Med afsæt i den kontrakt som lufthavnen har med Trafik- og byggestyrelsen om at tilgodese lokalsamfundets behov for lufttransport, er lufthavnen ikke begrænset i at arbejde med den daglige rute til CPH. BL har uanede muligheder i forhold til at udvikle og påtage sig en rolle med at, for at understøtte udviklingen i lokalsamfundet.

BL skal i den proces udfordrer ledelsesrummet og bevidstgøre de ressourcer det vil tage for at flytte sig i den beskrevne retning, i forhold til både tilflyttere, pendler og turister.

Investeringen ligger ikke direkte i forhold til indkøb, men investeringen ligger i forhold til allokering af ressourcer.

6. Litteraturliste

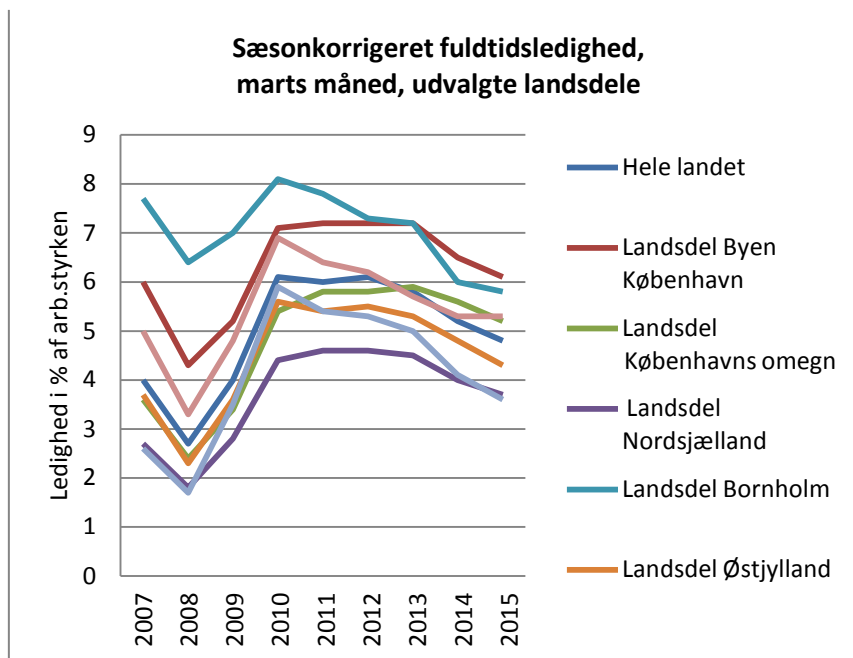
- Adner, R. (2012). *The Wide Lens, a new strategy for innovation*. London: Penguin Books Ltd.
- Bornholmerbanken. (2015). *Bornholmerbanken*. Hentet fra bornholmerbanken.info:
<http://www.bornholmerbanken.info/#!om-bornholmerbanken/cjoo>
- Bornholmsregionskommune. (maj 2015). *Befolkningsprognose 2015-2027*. Rønne: Bornholms Regionskommune.
- Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Research*, s. 983-1003.
- Darmer, P., Jordansen, B., & J. A. (2010). *Paradigmer i praksis, Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Handelshøjskolens Forlag.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed Methods Research*, s. 80-88.
- Hammer, S., & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisation og ledelse, en introduktion til Weicks univers*. København: Samfundslitteratur.
- Hansen, B. (august 2015). *Bornholm.nu*. Hentet fra Bornholm.nu:
http://bornholm.nu/?utm_source=bornholmnu&utm_medium=rssfeed&utm_campaign=linkfromrssfeed&Id=64280
- Hedetoft, A., & Marcussen, C. H. (November 2012). *Pending analysefor Bornholm*. Nexø: CRT.
- Hedetoft, A., & Zhang, J. (2011). *Turisnesatellitregnskab. For Bornholm 2011*. Nexø: CRT.
- Hildebrandt, S. (2013).
<http://www.dm.dk/da/FagligtForum/AdmOrgPol/Artikelstafet/SteenHildebrandt>. Hentet fra Danmarks Magisterforening.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2012). *Fundamentals of Strategy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Kania, J., & Kramer, J. (2011). *Collective Impact*. Winter: Leland Stanford Jr. University.
- Kragh-Schmidt, K., & Johansen, J. (2000). *Oversigt over produktionsfilosofier*. Sønderborg.
- Kvale, S. s. (2002). *Interview*. Kbh K: Hans Reitzels Forlag.
- passagerafgifter, a. f. (juni 2005). *Skatteministeriet, analyse af passagerafgiften*. Hentet fra Skatteministeriets hjemmeside: <http://www.skm.dk/media/134840/rapport.pdf>
- Teknologisk Institut, CRT. (2013). *Vækstanalyse Bornholm*. Rønne: Bornholms Vækstforum.
- TV2Bornholm. (14. oktober 2015). *Mangel på ingeniører*. Hentet fra tv2Bornholm:
<http://tv2bornholm.dk/net-tv?area=Nyheder&p=&dag=14.10.2015>

- University of Washington. (21. 11 2011). *University of Washington*. Hentet fra <https://depts.washington.edu/>
https://depts.washington.edu/oei/resources/toolsTemplates/PEST_analysis.pdf
- Vinther, L. M., & Rasmussen, J. G. (2013). *Strategisk ledelse som meningsskabende processer*. Kbh K: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Volden, S. C. (2007). *Danske Hærordninger efter 2. verdenskrig*. Hentet fra WWW.forsvaret.dk:
http://forsvaret.dk/HST/Nyt%20og%20Presse/udgivelser/historie/Documents/haerordninger_20080108.pdf
- Weyers, M. L., Strydom, H., & Huisamen, A. (2011). Triangulation in social work research: the theory and examples of its practical applikation. *Social Work/Maatskaplike werk*.
- Willadsen, H., & Zhang, J. (2014). *Modelbaseret analyse af trafikken til og fra Bornholm*. Nexø: Center for Regional- og turisme forskning.

7. Bilag

Bilag 1 arbejdsløshed Bornholm

Sæsonkorrigerede fuldtidsledige i procent af arbejdsstyrken



Kilde: Statistikbanken, AUS08

Bilag 2 Arbejdsstyrke fordeling, Bornholm

	Ændringer		Arbejdsløshede			
	Arbejdsstyrke (ændring i antal personer)	Beskæftigelse (ændring i antal job)	2012	2014	2016	2018
Ufaglært, studenter mv.	-2.625	-1.980	360	134	-152	-503
Faglærte:						
EUD handel	-425	-360	140	-51	-252	-458
EUD Byggeri	26	141	46	-36	-101	-176
EUD jern og metal	-148	-85	51	-14	-80	-159
EUD Social og sundhed	55	66	38	31	31	38
EUD andre	99	145	92	-62	-227	-372
KVU alle	-305	-268	32	-9	-46	-82
MVU pædagogisk	149	133	46	43	48	64
MVU folkeskolelærere	-33	-45	9	13	28	50
MVU Samfundsfaglig	108	122	17	-3	4	18
MVU Teknisk	-52	-57	10	-19	-61	-106
MVU Sundhedsfaglig	34	46	8	-22	-49	-63
MVU Universitetsbachelor	37	23	4	3	-6	-14
LVU Humanistisk	70	66	7	-11	-30	-45
LVU Naturvidenskabelig	14	12	-	-7	-14	-19
LVU Samfundsfaglig	45	57	6	0	-9	-13
LVU Sundhedsfaglig	-4	15	2	-14	-29	-40
LVU Andre	-11	-2	-	-9	-13	-17
Forskere og PhD	15	8	-	-4	-7	-11
Ukendt uddannelse						
SUM	-2.951	-1.963	870	-34	-966	-1.911

Tabel 1 Arbejdskraftbalance Bornholm Kilde: Danmarks Statistik samt Den Regionale Overvågningsmodel.
(Teknologisk Institut, CRT, 2013)

Aftale mellem Trafikstyrelsen og Bornholms Lufthavn om forpligtelser til offentlig tjeneste på Bornholms Lufthavn

§1

Forpligtelser til offentlig tjeneste

Bornholms Lufthavn har pligt til at sikre

Et højt sikkerhedsniveau.

- Lufthavnen skal opfylde de krav, der stilles i luftfartslovgivningen, herunder sikre de nødvendige
 - Landingshjælpemidler og anlæg
 - Flyvekontrolltjeneste
 - Redningstjenester
 - Securityforanstaltninger

Lokalsamfundets behov for lufttransport

- Lufthavnen skal have
 - Åbningstider i henhold til behovet for ruteflyvning under hensynstagen til miljølovgivningen
 - Mulighed for beflyvning af lufthavnen med henblik på at servicere nødvendige infrastrukturopgaver som f.eks. postflyvning, sygetransport, m.v.
- Lufthavnen skal være åben for alle potentielle brugere.

Forsvarets behov for brug af lufthavnen

- Lufthavnen skal sikre forsvaret behov for
 - Beflyvning af lufthavnen
 - Beflyvning af lufthavnen med rednings/ambulancehelikopter og i særlige tilfælde ambulanceflyvninger i øvrigt.

Infrastrukturens fremtidige nytteværdi:

- Lufthavnen skal sikre
 - Vedligeholdelse af den nuværende infrastruktur i henhold til koncernens målsætninger
 - Den nødvendige fremtidige kapacitet

§ 2

Kompensation

Trafikstyrelsen betaler Bornholms Lufthavn en kompensation for at yde de forpligtelser til offentlig tjeneste, der er fastsat i § 1.

Kompensationen fastsættes i overensstemmelse med Kommissionens afgørelse af 20. december 2011 om anvendelse af bestemmelserne i artikel 106, stk. 2, i traktaten om Den Europæiske Unions funktionsmåde på statsstøtte i form af for offentlig tjeneste ydet til visse virksomheder, der har fået overdraget at udføre tjenester af almindelig økonomisk interesse (2012/21/EU) samt under hensyn til Meddelelse fra Kommissionen af 4. april 2014 om retningslinjer for statsstøtte til lufthavne og luftfartsselskaber (2014/C 99/03).

Kompensationen skal årligt anmeldes til kommissionen, så længe det årlige passagetal i en 3-årig periode overstiger 200.000 passagerer. Anmeldelsen sker med henblik på godkendelse af kompensationen. Anmeldelsen skal ske på grundlag af traktatens artikel 108, stk. 3. Kompensationen udbetales derfor med forbehold for Kommissionens godkendelse. Trafikstyrelsen står for anmeldelsen til kommissionen.

Kompensationen må ikke overstige, hvad der er nødvendigt for at dække omkostningerne ved at opfylde forpligtelserne til offentlig tjeneste, under hensyn til de hermed forbudne indtægter og en rimelig forrentning af egenkapitalen, der er nødvendig for at kunne opfylde disse forpligtelser. Forrentningen af egenkapitalen må normalt ikke overstige den gennemsnitlige kapitalforrentning i sektoren.

I tilfælde af, at der for et år er betalt en overkompensation på mere end 10 %, skal Bornholms Lufthavn betale overkompensationen tilbage til Trafikstyrelsen. Hvis overkompensationen ikke overstiger 10 % af den årlige kompensation, kan overkompensationen fremføres til det efterfølgende år og fratrækkes den kompensation, der ellers skulle ydes for den periode.

Kompensationen betales i 12 dele, ultimo hver måned, og reguleres hver den 1. januar i henhold til principperne i denne aftale. Kompensationen er fastsat på Finansloven og kan i løbet af året kun ændres hvis det optages på lov om tillægsbevilling. Kompensationen for 2015 er fastsat i bilag 1.

§ 3

Ikrafttrædelse og opsigelse

Denne aftale gælder fra 1. januar 2015 og indtil den opsiges, idet Trafikstyrelsen til enhver tid uden varsel kan opsiges aftalen

Den

Trafikstyrelsen
Lufthavn

Bornholms

Martin B. Lindgaard
Vicedirektør

Christina Dideriksen
Lufthavnschef

	Budgetterede omkostninger (mio. kr.)	Kompensatio nsprocent	Kompensations beløb (mio. kr.)
Opførelse af lufthavnsinfrastruktur og - udstyr i egentlig forstand (baner, terminaler, forpladser, kontroltårn) eller direkte støttefaciliteter (brandslukningsudstyr, sikkerhedsudstyr)	34,2	65,8	22,5
Drift af infrastruktur, som omfatter vedligeholdelse og forvaltning af lufthavnsinfrastruktur			
Levering af lufthavnstjenester i tilslutning til lufttransport, bl.a. groundhandling og brug af dermed forbunden infrastruktur, brandvæsen, udrykningstjenester, sikkerhedstjenester osv.			
Flyvekontrolltjeneste	4,4	100,0	4,4
I alt	38,6		26,9

Note. Hvor kompensationen er fastsat til mindre end 100 pct. finansieres den resterende del af beløbet af brugerbetaling, hvorfor der ikke er tale om underkompensation