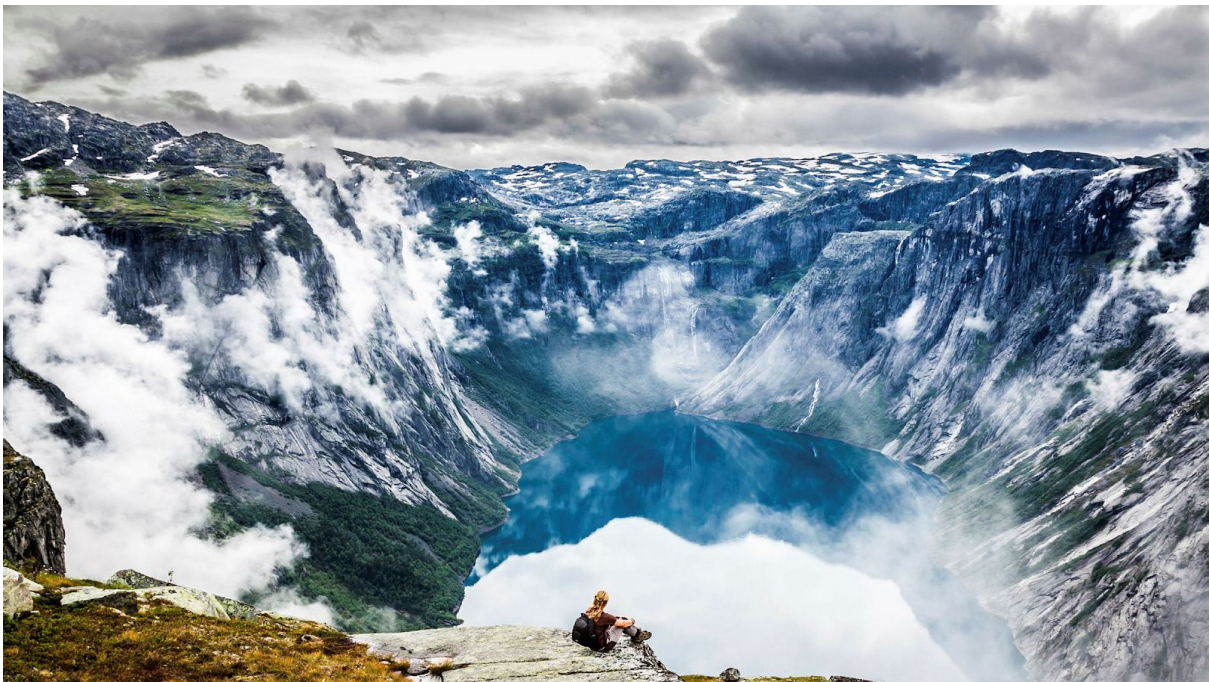


BCR 3101

Bacheloroppgave Hotelledelse

# “Veien mot suksessfull helårsdrift”

En studie av sesongbaserte destinasjoner



Trolltunga, Norge. Foto: Istock

Våren 2020

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

## Forord

Denne oppgaven er skrevet i sammenheng med avslutningen av vår bachelorgrad i Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen 2020. I løpet av de tre årene har vi tilegnet oss mye kunnskap, erfaring og vennskap for livet. Vi har valgt en problemstilling knyttet til flere av fagene vi har hatt i løpet av studietiden, og håper at oppgaven kan være interessant for dagens næringsliv.

Vi ønsker å takke vår kjære veileder, førsteamanuensis Elin Bolann ved Høyskolen Kristiania, for motiverende og oppmuntrende veiledning. Vi takker for god oppfølging gjennom hele prosessen og for å alltid være tilgjengelig for oss studenter.

Tusen takk til våre nære og kjære som har støttet oss gjennom hele denne prosessen. Vi er veldig takknemlig for alle oppmuntrende samtaler og innspill.

På likhet med resten av samfunnet, har Covid-19 vært en utfordring som vi har måttet ta hensyn til i prosessen. Vi vil derfor rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å snakke med oss, selv med en hel bransje i full krisetilstand. Vi setter stor pris på alle gode samtaler, meninger og synspunkter fra respondenter som har deltatt i prosjektet vårt. Uten deres erfaringer og kunnskap, ville det ikke vært mulig for oss å gjennomføre denne oppgaven.

God lesing!

Bergen, 2. juni 2020.

## Sammendrag

Vi har valgt å innlede med oppgavens formål, problemstilling og antagelser. Deretter har vi beskrevet de ulike begrepene som er sentrale for videre lesning. I teorien har vi lagt frem fire utfordringer sesongbaserte destinasjoner står overfor (Butler, 1994). Deretter har vi introdusert Bornhorst et. al. (2009) sine fem kriterier for å drive en suksessfull destinasjon, og gjennomgått forskningen som fant sted i forbindelse med utarbeidelsen av kriteriene. Deretter har vi introdusert en konseptuell modell som vi har utarbeidet med hensikt om å beskrive hvilke faktorer som ligger til grunn for suksessfull helårsdrift ved sesongbaserte destinasjoner, basert på kriteriene til Bornhorst et. al. (2009).

Etter teorien har vi beskrevet valg av metode, og gjennomgått de forberedelsene som er gjort i forkant av datainnsamlingen. Deretter har vi introdusert de ulike informantene som ble intervjuet, før vi deretter har analysert funnene. Etterfulgt av analysen drar vi linjer mellom funnene og den teorien som tidligere er gjort rede for. Vi har på grunnlag av dette avgjort om vi kunne støtte opp under de antagelsene som er satt rundt problemstillingen eller ikke.

I siste del av oppgaven har vi forsøkt å svare på problemstillingen basert på teorien og forskningen som er gjennomgått tidligere i oppgaven.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b>	<b>6</b>
<b>2.0 Introduksjon</b>	<b>7</b>
2.1 Problemstilling og antagelser	7
2.2 Bakgrunn for oppgaven	8
2.3 Formål med oppgaven	8
2.4 Avgrensninger	9
2.5 Oppgaven er strukturert på følgende måte	9
<b>3.0 Teoretisk forankring</b>	<b>10</b>
3.1 Gjennomgang av sentrale begrep benyttet i oppgaven	10
3.2 Utfordringer som går igjen ved helårsturisme	12
3.3 Suksesskriterier for lønnsom helårsdrift	14
3.4 Suksessfull helårsdrift ved destinasjoner	18
3.4.1. Økonomisk suksess	19
3.4.2 Effektiv markedsføring	20
3.4.3. Produkt- og servicetilbud	22
3.4.4. Kvalitet på besøksopplevelsen	24
3.4.5. Intern stakeholder - interaksjon	25
3.5 Oppsummering av teorikapittel	27
<b>4.0 Metode</b>	<b>28</b>
4.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode?	29
4.2 Valg av forskningsdesign	30
4.3 Utvalg	31
4.4 Metoder for datainnsamling	33

<b>5.0 Presentasjon av informanter</b>	<b>36</b>
<b>6.0 Analysedel</b>	<b>37</b>
6.1 Økonomisk suksess	37
6.2 Effektiv markedsføring	39
6.3 Produkt- og servicetilbud	41
6.4 Kvalitet på besøksopplevelsen	43
6.5 Intern stakeholder interaksjon	45
6.6 Mål knyttet til helårsdrift	47
<b>7.0 Drøftingsdel</b>	<b>48</b>
7.1 Utfordringer som går igjen ved helårsturisme	48
7.2 Suksessfull helårsdrift ved destinasjoner	51
7.2.1 Økonomisk suksess	52
7.2.2 Suksessfull markedsføring	53
7.2.3 Produkt- og servicetilbud	55
7.2.4 Kvalitet på besøksopplevelsen	57
7.2.5 Intern stakeholder interaksjon	59
<b>8.0 Konklusjon</b>	<b>61</b>
<b>9.0 Kritikk til egen oppgave</b>	<b>63</b>
<b>10.0 Videre forskning</b>	<b>64</b>
<b>11.0 Litteraturliste</b>	<b>64</b>
<b>12.0 Vedlegg</b>	<b>70</b>

Antall ord: 15 015

## 1.0 Innledning

En rapport fra Menon Business Economics forteller oss at en av de største utfordringene i reiselivsnæringen er ujevn sesongstruktur. Det kom frem at bare 27 prosent av respondentene ikke hadde noen hovedsesong, noe som vil si at alle tidene på året var like viktig for dem. Bare en fjerdedel av utvalget hadde en jevn sesongprofil, som betyr at de har en regelmessig inntjening gjennom hele året (Jakobsen og Dombu 2018, 20). På grunn av naturlige variasjoner i turistmengden ved destinasjoner, blir ikke turisme sett på som en økonomisk bærekraftig ressurs for samfunnet. Det er derfor et ønske fra både den private og den offentlige sektoren å håndtere sesongbaserte variasjoner for å redusere den økonomiske usikkerheten (Butler 1994, 5).

Reiselivet står nå overfor en av de største utfordringene i nyere tid. Ifølge en rapport av NHO Reiseliv, er reiselivsbransjen i Norge en av de hardest rammede bransjene i landet som en konsekvens av Covid-19 utbruddet. Årets turistsesong ble ikke slik reiselivet i Norge hadde forventet. De må nå tenke nytt da det blir viktigere enn noensinne å skape en jevn strøm av turister. Dette kan være helt avgjørende for en destinasjons bærekraftighet og økonomiske sikkerhet.

I denne oppgaven har vi sett nærmere på utfordringene som sesongbaserte destinasjoner opplever, og hvordan problemene kan håndteres med et mål om lønnsom helårsdrift.

## 2.0 Introduksjon

### 2.1 Problemstilling og antagelser

Problemstilling for oppgaven er følgende:

*“Hvilke utfordringer møter sesongbaserte destinasjoner i sitt arbeid mot å bli en helårsdestinasjon, og hvordan håndterer de disse utfordringene?”*

I tillegg til problemstillingen har vi gjort oss opp noen antagelser som vi ønsker og bekrefte eller avkrefte gjennom oppgaven:

1. Vi antar at visse økonomiske begrensninger innenfor reiselivet er med på å gjøre det vanskeligere å gjennomføre suksessfull helårsdrift.
2. Vi antar at det kan være utfordrende for destinasjoner å markedsføre seg som en helårsdestinasjon hvis de har en sterk tilknytning til en spesifikk sesong.
3. Vi antar at destinasjoner som ikke har et produkt- eller servicetilbud som tilrettelegger for helårsturisme, møter utfordringer knyttet til å tiltrekke seg gjester gjennom hele året.
4. Vi antar at kvaliteten på besøksopplevelsen bestemmes av den opplevde verdien, som settes av forholdet mellom pris og opplevd kvalitet under leveransen.
5. Vi antar at destinasjonen må være geografisk tilgjengelig, og at det er tilrettelagt for å drive turisme i lokalsamfunnet.

## 2.2 Bakgrunn for oppgaven

Valg av problemstilling var basert på ønsket om å finne et tema som var interessant for både oss og næringen. Det ble derfor sett nærmere på hvilke utfordringer sesongbaserte destinasjoner står overfor, og hvilke kriterier som ligger til grunn for suksessfull drift av helårsturisme. Reiselivsnæringen er preget av høy konkurranse, og det vil derfor være bærekraftig for en destinasjon å utvikle turisme gjennom hele året. Fremtiden retter seg mot bærekraftige løsninger, derfor er det nødvendig for reiselivsbransjen å tilrettelegge for dette. På det grunnlaget blir det sett nærmere på hva som skal til for å drive helårsturisme, og hvilke faktorer som er sentrale for å nå dette målet.

## 2.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å synliggjøre hvilke utfordringer sesongbaserte destinasjoner møter i veien mot å bli en helårsdestinasjon. Vi ønsker å definere noen suksesskriterier for destinasjoner, i håp om at de vil være nyttig for håndteringen av de gitte utfordringene. Det finnes lite moderne forskning rundt helårsturisme, særlig tilknyttet norsk reiseliv. Formålet med oppgaven er at den skal bidra med oppdatert informasjon rundt utviklingen av helårsturisme.

## 2.4 Avgrensninger

Vi har valgt å fokusere på norske reiselivsdestinasjoner, som inkluderer både sommer- og vinter aktører. I forskningen inkluderte vi sesongbaserte- og helårsdestinasjoner for å kunne se ulike perspektiver og eventuelle løsninger. Problemstillingen er sett fra destinasjonenes perspektiv, noe som avgrenser respondentene til reiselivsaktører. Restriksjonene grunnet Covid-19 førte til at den planlagte innhenting av data ble begrenset. Oppgavens størrelse og tidsrom gir også sin naturlige avgrensning rundt hvor dypt vi har gått inn i tematikken.



## 2.5 Oppgaven er strukturert på følgende måte

I kapittel 3.1 har det blitt presentert nyttige begreper for videre lesing. I kapittel 3.2 har vi lagt frem Butlers (1994) fire utfordringer som er relevant for alle sesongbaserte destinasjoner. Deretter, i kapittel 3.3 har vi lagt frem tidligere forskning rundt suksesskriterier for destinasjoner, som har blitt tatt med inn i kapittel 3.4 hvor vi har introdusert en modell designet for å kartlegge hva suksessfull helårsdrift ved destinasjoner innebærer. Videre har vi teoretisk forankret alle de ulike komponentene i modellen. I kapittel 4.0 er det blitt redegjort for valg av metode, og hvordan metoden blir benyttet for å svare på problemstillingen. Vi presenterer kort de ulike informantene i kapittel 5.0, før det i kapittel 6.0 blir lagt frem analysen av datainnsamlingen. I kapittel 7.0 har vi knyttet funnene opp mot teori, før vi har drøftet, oppsummert og konkludert i kapittel 8.0. Til slutt har vi kommet med kritikk rundt oppgaven, og forslag til eventuell videre forskning. I kapittel 11.0 ligger den fullstendige litteraturlisten over teori som er benyttet gjennom oppgaven.

## 3.0 Teoretisk forankring

### *Introduksjon*

I dagligtale snakker vi gjerne om “vintersesong” og sommersesong”. Som regel har turister tanker rundt hvilke destinasjoner de foretrekker å besøke til de ulike årstidene. Assosiasjonene mennesker har opparbeidet seg rundt sesonger, er en av hovedårsakene til variasjoner i turiststrømmen (Weaver og Lawton 2014, 240). Typiske destinasjoner som rammes av sesongvariasjoner er de som har sentrale produkt eller tjenestetilbud hvor det kreves et spesifikt klima for å kunne gjennomføres. Dette kan eksempelvis være Hemsedal, hvor det kreves snø og kulde for å tilby vintersport, eller Kristiansand hvor de er avhengig av sol og varme for å kunne friste med strandferie. I likhet med andre sesongbaserte destinasjoner vil også de oppleve uregelmessighet i etterspørselen (Weaver og Lawton 2014, 240).

Etter et litteratursøk fikk vi inntrykk av at det er mye utdatert litteratur rundt temaet og lite moderne forskning. Vi har benyttet databaser som vi har fått tilgang til gjennom høyskolens ressurser. Nasjonalbibliotekets digitale tilgang har også vært nyttig for å finne frem til relevant litteratur. Det har også blitt brukt innspill og definisjoner fra flere forfattere for å prøve å vise et bredt perspektiv rundt temaet.

### 3.1 Gjennomgang av sentrale begrep benyttet i oppgaven

#### *Begrepet destinasjon*

Det finnes flere ulike definisjoner på hva en destinasjon innebærer. Vi har valgt å benytte Kamfjord (2015, 84) sin følgende beskrivelse;

*“Et reisemål eller et helhetlig reiselivsprodukt er et samlet tilbud av varer, tjenester og opplevelser som tilfredsstiller den reisendes ønsker og behov i forbindelse med midlertidig opphold utenfor fast bosted. I produkt inngår det sted eller område hvor forbruket skjer”.*

Turisme handler hovedsakelig om at folk reiser, og at de har et mål for reisen. En destinasjon er altså et område som er tilrettelagt for turisme, og består av ulike aktører som samarbeider om å tilby gode og velfungerende opplevelser for de tilreisende (Viken 2016, 13). De skapes gjennom prosesser bestående av reiselivsbedrifter, turistorganisasjoner og turistene selv (Viken 2016, 15).

I følge Tinsley og Lynch (2001) er destinasjoner bygget opp basert på fellesskap av beboere, tjenester og bedrifter, på lik linje som andre typer lokalsamfunn (Tinsley og Lynch 2001, 374). I hvilken grad turisme er en integrert del av samfunnet vil variere fra destinasjon til destinasjon (Viken 2016, 15). Når man har status som en destinasjon påvirker dette området på en konkret og symbolsk måte. Symbolikken kommer frem gjennom merker, image og identitet, mens hoteller, attraksjoner, stier og skilt er konkrete tegn på turisme (Viken 2016, 15).

### *Begrepet sesong*

Vi har valgt å beskrive begrepet sesong gjennom Butler (1994) sin definisjon; "Midlertidig ubalanse i fenomenet turisme, som kan komme til uttrykk i form av dimensjoner av elementer som antall besøkende, utgifter knyttet til besøkende, trafikk på motorveier og andre former for transport, sysselsetting og adgang til attraksjoner" (Butler 1994, 5). Sesongbaserte destinasjoner opplever variasjoner i turiststrømmen. De har gjerne en eller to tidsperioder i løpet av året hvor det er høy trafikk og stor etterspørsel, mens de resterende månedene er roligere (Kennedy 1999, 26).

### *Hovedkategorier for sesong*

Vi kan skille sesong inn i to hovedkategorier. En av kategoriene er sesonger som oppstår av naturlige årsaker. Dette er faktorer som mennesker ikke har mulighet til å påvirke, som eksempelvis klima, vær og årstider. Slike faktorer avgjør i store trekk hva destinasjonen typisk assosieres med (Butler 1994, 6). Selv om klima og natur kan bidra til utfordringer knyttet til turiststrøm, er også flere norske destinasjoner basert på dette (Viken 2016, 14). En vesentlig del av de tilbudene som finnes innenfor turistnæringen, tar utgangspunkt i naturen og det spesifikke klimaet som finnes ved destinasjonen (Kamfjord 2011, 36).

Den andre hovedkategorien er menneskeskapte årsaker til variasjon. Variasjonene har gjerne oppstått som et resultat av de naturlige årsakene beskrevet ovenfor (Butler 1994, 6-8). Vanligvis er ferier lagt opp til den tiden av året hvor klimaet er på sitt beste for å feriere. Dette fører til at turiststrømmen øker om sommeren og vinteren, som skaper såkalte "skuldresesonger" med mindre trafikk om høsten og våren (Butler 1994, 6-8).

### *Tre ulike tilnærminger til sesong for en destinasjon*

Houghton et. al. (1995) har identifisert tre ulike tilnærminger til sesong for en destinasjon. "Single peak" oppstår når etterspørselen og de naturlige variasjonene i sesong sammentreffer. Dette kan føre til drastiske tilfeller av variasjon i turismen som et følge av sesongvariasjoner. "Two-peak" er den mest typiske tilnærmingen, og oppstår når en destinasjon har to travle sesonger å forholde seg til. "Non-peak" er den siste tilnærmingen, og består av de destinasjonene som ikke blir påvirket av sesonger (Houghton et al. 1995). I denne oppgaven

er det vært relevant å fokusere på “single peak” eller “two-peak” tilnærmingen til sesongvariasjoner.

### 3.2 utfordringer som går igjen ved helårsturisme

I følge Butler (1994) er kunnskapsmangel en av årsakene til at det ikke er funnet en løsning på sesongvariasjoner. Det kan tenkes at destinasjoner har forskjellige forhold til hvordan man burde gå frem for å løse dette. Butler (1994) beskriver fire sentrale utfordringer det kan tenkes at flere destinasjoner har til felles. utfordringene handler om tilgjengelighet til kapital, å beholde ansatte, høy økonomisk risiko og periodevis høy grad av trafikk. Vi har nå valgt å gå i dybden på hver av utfordringene.

#### *Tilgjengelighet til kapital*

Kapital er en forutsetning for å kunne utvikle et helhetlig reiselivsprodukt (Kamfjord 2011, 172). En av årsakene til at dette er en utfordring i reiselivsbransjen er nettopp på grunnlag av variasjonene i etterspørsel. Under perioder hvor det er lite trafikk, er inntjeningen lavere. Dette fører til at det er mindre attraktivt å investere i næringen. En sesongbasert destinasjon er derfor avhengig av en stor nok inntjening i de månedene med høy trafikk til å kunne dekke de månedene med lav inntekt (Butler 1994, 10).

#### *Beholde ansatte*

Karrieremuligheter innenfor reiselivsnæringen er få, lønningene er lave, bedriftene er ofte små, og det er få helårs arbeidsplasser. Dette gjør det vanskelig å tiltrekke seg og beholde ansatte som besitter de nødvendige talentene og ferdighetene som det er behov for i bransjen (Jakobsen og Espelien 2010, 70; Gebarowski og Lisowska 2019, 205). En av årsakene til hvorfor det er få helårs arbeidsplasser, er fordi behovet for ansatte vil variere i takt med variasjonene i etterspørsel (Gebarowski og Lisowska 2019, 205). Eksempelvis vil et hotell som har størst trafikk om sommeren, også ha flest arbeidstakere på jobb under denne perioden. De har ikke nok trafikk resten av året til å beholde alle sesongmedarbeiderne

(Butler 1994, 11). Å ansette arbeidstakere i heltidsstillinger kan derfor være risikabelt da det er med på å knytte opp finansielle midler i bedriften (Iversen et. al. 2015, 71).

### *Høy økonomisk risiko*

Alle destinasjoner vil nok oppleve en viss form for økonomisk risiko fra krefter man selv ikke har mulighet for å kontrollere. Dette består av globale krefter som markedsøkonomi, valutakurs, renter, og de tilreisendes økonomi. De overnevnte faktorene blir viktig å tilpasse seg hvis destinasjonene skal holde seg konkurransedyktig. Siden slike utfordringer eksisterer ved de fleste destinasjoner, vil det som skiller dem konkurransemessig være hvordan de klarer å håndtere utfordringene (Ritchie og Crouch 2003, 85).

En årsak til at det oppleves økonomiske utfordringer er fordi mange av de produktene som tilbys i reiselivsnæringen er tjenester, noe som innebærer at de ikke kan lagres. Vi kan skille mellom varer og tjenester ved at varer kan bli lagret og solgt ved et senere tidspunkt, mens tjenester blir konsumert og produsert samtidig. Dette skaper følgelig utfordringer for kostnadsbildet som helhet. For eksempel kan ikke et hotell tilpasse kapasiteten etter hvor mange rom det er behov for, kapasiteten vil altså være konstant. Tomme hotellrom vil derfor være penger tapt for hotellet, fordi det ikke eksisterer en mulighet for å selge akkurat det hotellrommet for den dagen ved en senere anledning (Goeldner og Ritchie 2003, 355).

### *Høy grad av trafikk i perioder*

Hvor høy grad av trafikk en destinasjon har mulighet til å håndtere, vil være avhengig av destinasjonens bæreevne. Det finnes tre ulike former for kapasitet som påvirker bæreevnen. Den fysiske kapasiteten består av antallet turister destinasjonen har størrelse til. Samfunnmessig kapasitet vil være antall turister som er mulig før det påvirker det sosiale miljøet eller kulturen ved destinasjonen. Perseptuell kapasitet består av antall turister som er velkommen ved destinasjonen før det påvirker kvaliteten av turistopplevelsen (Swarbrooke 1999, 29).

Det er ikke lønnsomt med flest mulig turister til enhver tid, med hensyn til både de tilreisende, reiseselskapene og lokalbefolkningen (Ritchie og Crouch 2003, 246). Overturisme, også kalt “crowding”, er et fenomen som har vokst frem de siste årene. Crowding kan bli sett på som både en indikasjon på hvor populært et reisemål er, samtidig som det kan være en kilde til frustrasjon for de tilreisende (Jacobsen et. al., 2019). Dickinson (2016) definerer overturisme på følgende måte; “Fenomenet med at et populært reisemål eller attraksjon blir overkjørt av turister på en lite bærekraftig måte” (i Mihalic og Kuscher, 2019). Som en konsekvens av for mye trafikk kan holdningen innbyggerne har til turisme og reiselivsaktører bli påvirket. Da vil den samfunnsmessige kapasiteten ved destinasjonen være overbelastet. Det kan være med på å sette en demper for videre destinasjonsutvikling (Koens et. al., 2018; Mihalic og Kuscher, 2019).

### 3.3 Suksesskriterier for lønnsom helårsdrift

Hva suksessfull turisme innebærer av kan være vanskelig å avdekke. I Bornhorst et. al. (2009) sin forskningsartikkel gjennomførte de en kvalitativ undersøkelse, hvor følgende spørsmål ble stilt “Hvordan vil du definere en suksessfull turistdestinasjon?”. Formålet med undersøkelse spørsmålet var å finne ut hva respondentene mente en suksessfull destinasjon innebærer. Utvalget bestod av ulike interessenter innenfor turistdestinasjoner, som blant annet ledere for destinasjonsselskaper, politikere, og hotelldirektører. Svarene til respondentene kunne deles inn i fem hovedtemaer. Temaene er basert på de ulike kriteriene som bør være oppfylt for å kunne drive en suksessfull destinasjon. Kriteriene er økonomisk suksess, effektiv markedsføring, produkt- og servicetilbud, kvalitet på besøksopplevelsen og intern stakeholder-interaksjon (Bornhorst et. al. 2009, 583).

Den kvalitative undersøkelsen var en del av en større komparativ undersøkelse. Bakgrunnen for prosjektet var å sammenligne likheter og ulikheter med hvordan man definerer suksess ved destinasjoner versus destinasjonsselskap (Bornhorst et. al. 2009, 582). Vi har i vår oppgave fokusert på den delen av undersøkelsen som omhandler suksesskriteriene til destinasjoner.

På venstre rad av tabellen (Tabell 1.0) vises alle de ulike utvalgsgruppene som deltok i undersøkelsen, og antall respondenter i hver gruppe (antall respondenter = N). Tallene horisontalt i tabellen representerer prosentandelen av respondenter som nevner de ulike temaene når de skal beskrive hva som definerer en suksessfull destinasjon. Eksempelvis var det i gjennomsnitt 48 prosent som mente den økonomiske suksessen til en destinasjon var med på å definere om de var suksessfull eller ikke.

	Økonomisk suksess	Effektiv markedsføring	Produkt- og servicetilbud	Kvalitet på besøksopplevelsen	Intern stakeholder-interaksjon
Gjennomsnitt	48	46	48	36	26
Ledere for attraksjons selskap (N=11)	55	73	55	45	36
Næringsråd (N=8)	63	50	25	38	13
Konferanseledere (N=11)	55	36	55	36	36
Leder for destinasjonsselskap (N=16)	63	38	31	25	25
Formann av destinasjonsselskap (N=9)	33	56	67	78	22
Event manager (N=12)	33	50	67	8	33
Hotelldirektør (N=8)	38	50	25	25	13
Politiker (N=9)	33	22	56	44	22

Tabell 1: Nøkkeltreier som definerer suksess ved destinasjoner (Bornhorst et. al. 2009, 583)

Videre i oppgaven har vi valgt å beskrive de ulike kriteriene som kommer frem gjennom forskningsartikkelen. Deretter har vi presentert en konseptuell modell basert på de fem kriteriene fra undersøkelsen, hvor vi går i dybden på hvert av kriteriene.

### *Økonomisk suksess*

Økonomisk suksess omhandler hvordan destinasjonen presterer økonomisk. I følge undersøkelsen var økonomiske resultater kritiske for å avgjøre om en destinasjon var suksessfull eller ikke, for hele 48% av respondentene (Bornhorst et. al. 2009, 583-584). Den mest brukte variabelen for å måle dette blant respondentene var besøkstall. Mange mente også at å måle veksten i tilreisende var et viktig måleinstrument (Bornhorst et. al. 2009, 583-584).

### *Effektiv markedsføring*

Markedsføring kan defineres som “all aktivitet som tar sikte på å bringe varer og tjenester fra produsent til forbruker. Dette omfatter blant annet undersøkelser av forbrukernes behov, tilpasning av varer og tjenester til disse behovene, og det å gjøre varene kjent og etterspurt.” (Holan 2011, 11). Markedsføring var en av de kriteriene som ble nevnt blant flest respondenter for å oppnå suksess. De to nøkkelkomponentene i undersøkelsen bestod av “sterkt image” og “høyt nivå av bevisstgjøring”. Mange av respondentene beskrev viktigheten med image ved at man må gjøre markedet bevisst på hva destinasjonen har å tilby (Bornhorst et. al. 2009, 583-584).

### *Produkt- og servicetilbud*

Noen av komponentene ved produkt- og servicetilbud hadde en større betydning blant respondentene enn andre. To komponenter som skilte seg særlig ut var superstruktur og kvaliteten på produkttilbudene. Det har blitt redegjort for de to komponentene senere i oppgaven. Flere av respondentene mente at de burde tilby et bredt spekter av aktiviteter. Andre kategorier som ble nevnt av respondentene var blant annet kulturelle produkter og historiske områder. Det ble også nevnt viktigheten bak å tilby programmer og pakkereiser som appellerer til markedet. Friluftsliv og utendørsaktiviteter er også kommet mer i fokus, fordi flere og flere turister ønsker å få muligheten til å “oppleve” destinasjonen, ikke bare se den (Bornhorst et. al. 2009, 584).



### *Kvalitet på besøksopplevelsen*

Gjester må kunne oppleve destinasjonen for å bedømme kvaliteten på besøksopplevelsen. Man vil derfor være avhengig av tilbakemeldinger fra tidligere gjester for å kunne vurdere kvalitetsnivået. En god indikasjon på kvaliteten på besøksopplevelsen er i hvilken grad gjester vender tilbake. For å kunne måle dette er man avhengig av et system som registrerer hvem som besøker destinasjonen og hvem som vender tilbake. En viktig faktor for å måle kvaliteten på besøksopplevelsen er i hvilken grad gjestene opplever at pris samsvarer med opplevd verdi (Bornhorst et. al. 2009, 584).

### *Intern stakeholder-interaksjon*

26 prosent av de som deltok i undersøkelsen mente at intern stakeholder-interaksjon var et måleverktøy for å vurdere suksessen til destinasjonen. I tillegg til å tilby produkter og aktiviteter, vil det også være viktig at samfunnet aksepterer og samhandler med de tilreisende. Under dette punktet ble det også notert at tilgjengelighet og lokalisering av destinasjonen var særst viktig for de tilreisende (Bornhorst et. al. 2009, 584).

### 3.4 Suksessfull helårsdrift ved destinasjoner

Under (i figur 1.0) har vi utviklet en konseptuell modell for suksessfull helårsdrift ved destinasjoner. Vi har benyttet forskningen til Bornhorst et. al. (2009) rundt hvilke kriterier som er knyttet til suksess, og supplementert med relevant teori fra Ritchie og Crouch (2003) sin modell for “konkurrans og bærekraft ved destinasjoner”. Vi har deretter benyttet aktuell litteratur for å underbygge delene i modellen.



Figur 1: Suksessfull helårsdrift ved destinasjoner (Ritchie og Crouch 2003, 67; Bornhorst et. al., 2009).

### 3.4.1. Økonomisk suksess

Ved å se på målinger av lønnsomheten i reiselivet basert på driftsmarginer, kan vi se at den varierer fra år til år. Driftsmargin er et verktøy for å måle lønnsomhet, og regnes som resultatet av kostnader fratrukket omsetning. Basert på tall fra 2010 til 2017 kan vi se at lønnsomheten i reiselivsbransjen er generelt lavere enn gjennomsnittet for norsk næringsliv (olje og finans er ikke regnet med) (Jakobsen og Dombu 2018, 18-19). En mulig årsak til dette er at mange reiselivsbedrifter står ovenfor ujevne sesonger som resulterer i at kapasiteten ikke blir utnyttet hele året, og sannsynligheten for økonomiske tap er større (Jakobsen og Dombu 2018, 18-19).

#### *Kapitalressurser*

Reiselivet er blant en av næringene i verden som opplever hurtigst vekst (Jakobsen og Espelien 2010, 7). For at en destinasjon skal kunne utvikle seg, er de avhengige av at det finnes tilgjengelig kapital. For å få tilgang til dette er man også avhengig av investorer som kan stille med de nødvendige midlene (Ritchie og Crouch 2003, 20-21). Tidligere, rundt 70-tallet var eierskapet innenfor reiselivsnæringen relativt fragmentert, men i løpet av de siste tiårene har det skjedd en gradvis konsolidering. Det har kommet frem utviklingselskaper som fokuserer på reiselivsnæringen, og det er også en fremvekst av antall personlige eiere. Denne utviklingen fører til at det blir tilgang til mer privat investeringskapital i bransjen, som gjør det enklere for destinasjonene å utvikle seg da sannsynligheten for investering øker (Jakobsen og Espelien 2010, 27).

#### *Størrelse på økonomien*

Størrelsen på den lokale økonomien ved en destinasjon vil en ha innflytelse på destinasjonsutviklingen. En sterk økonomi kan åpne opp for mer lokal turisme. Det lokale markedet ved en destinasjon vil være de innbyggerne i området som benytter seg av reiselivsbaserte virksomheter (Jakobsen og Espelien 2010, 31). Dette øker etterspørselen, som videre fremmer destinasjonen og samfunnet som helhet (Ritchie and Crouch 2003, 20-21).

### 3.4.2 Effektiv markedsføring

#### *Markedsbånd*

Samarbeid kan ofte være en sentral faktor på veien mot å oppnå gode resultater. Det kan føre til at bedrifter klarer å realisere mål som de ikke hadde klart å oppnå alene (Haugland 1996). For en destinasjons bærekraft vil det være nødvendig at de ulike aktørene samarbeider med hverandre. Ved valg av reisemål vil destinasjonen være i fokus fremfor enkeltaktører innad i reisemålet. Et samarbeid om å fremme destinasjonen som *en* enhet kan gjøres gjennom felles merkevarebygging. Hvis destinasjonen markedsfører seg som et helhetlig produkt får aktørene mulighet til å fokusere på å tilby differensierte og konkurransedyktige tilbud til markedet (Ellingsen 2015, 23).

Markedsbånd er et system som består av mennesker, tjenester og bedrifter. Nettverksbygging er en svært viktig komponent i dette systemet (Tinsley og Lynch 2001, 374). Tinsley og Lynch (2001) bruker London Underground som et eksempel for å beskrive den gjensidige avhengigheten i nettverket. Det finnes mange ulike forbindelser og veier, med ulik viktighetsgrad. Etterhvert som nettverket utvikles og endres, kan man få behov for de ulike retningene. Som ved London Underground vil aktørene ved destinasjonen være avhengig av et felles samarbeid, som i form av felles markedsføring. (Jakobsen et. al. 2016, 4).

#### *Merkevarebygging*

Merkevaren til et reisemål er basert på de assosiasjoner som kundene har til destinasjonen. Dette omfatter ikke bare fysiske aspekter som logo, slagord og reklame, men også det som blir levert gjennom opplevelser og produktet som helhet (Kamfjord 2015, 220). Merkevarebygging ved en destinasjon, blir i følge Nina M. Iversen (i Ellingsen og Blindheim 2015, 65) definert som *destination branding*. Begrepet refererer til “alle de aktivitetene som gjennomføres for å endre en gitt geografisk lokalisering (et sted) til å bli et anerkjent og etterspurt reisemål”. Hovedmålet med merkevarebygging av en destinasjon handler om å bygge attraktivitet hos ulike segmenter, og samtidig bygge opp et image (Ellingsen og Blindheim 2015, 65).

### *Destinasjonsselskap*

Et destinasjonsselskap sin hovedhensikt er å bidra til å øke tilstrømmingen av turister til området (Jacobsen og Viken 2008, 113). Slike selskap har tidligere handlet om å promotere destinasjonen, men har i senere tid fått et utvidet ansvar. De er med på å bistå lokale reiselivsbedrifter, og jobber sammen for å utvikle reisemålet som helhet (Nadler og Tushman 1997, 5). Gartrell (1994), en av pionerene innen destinasjonsmarkedsføring, har identifisert de ulike rollene et destinasjonsselskap har. Destinasjonsselskapet sine oppgaver vil bestå av å hjelpe med å utvikle tilbud, opprettholde et konkurransedyktig image, informere de besøkende, og knytte bånd mellom de ulike reiselivsaktørene ved destinasjonen. Selskapet bør også være synlig for lokalbefolkningen, og sette fokus på viktigheten rundt reiselivet (Gartrell 1994; Bornhorst et. al. 2009, 573).

### 3.4.3. Produkt- og servicetilbud

Opplevelsesbransjen har hatt en vekst i verdiskaping på hele 171 prosent fra 2004 til 2017 (Jakobsen og Dombu 2018, 15). Verdiskaping kan defineres som “den verdiøkning en vare eller tjeneste får i hvert ledd av verdikjeden, og defineres som salgsinntekt fratrukket produksjonskostnad” (Jakobsen og Dombu 2018, 15). Sammenlignet med servering og overnatting er opplevelser den kategorien som har hatt størst utvikling (Jakobsen og Dombu 2018, 5-17). De ulike produkt- og servicetilbudene er ofte hovedmotivasjonen til å besøke destinasjonen (Ritchie og Crouch 2003, 68).

### *Aktivitetssmix*

Kombinasjonen av sted og aktivitet er ofte det som er avgjørende for valg reisemål (Kamfjord 2015, 45). Hvilke aktiviteter som tilbys ved en destinasjon er et av de mest kritiske aspektene ved en destinasjons tiltrekningskraft. Aktivitetstilbudet er en faktor som ledergruppen ofte har muligheten til å påvirke. Selv om tilbudene til en viss grad henger sammen med natur og kultur, er det bare kreativiteten som setter grenser for hva man kan tilby (Ritchie and Crouch 2003, 68-69). Hvor attraktiv en destinasjon er avhenger av om det eksisterer noe opplevelsesverdig ved destinasjonen (Borch 2001, 13). Dette har fått en økt betydning for

reiselivet enn tidligere, og det forekommer en større satsing i å utvikle innholdet i opplevelsene (Jacobsen og Viken 2008, 55).

Aktivitetene som finnes ved en destinasjon kan gå under begrepet “attraksjoner”. Attraksjoner kan beskrives i sin brede betydning som “årsaken til valg av reisemål” (Kamfjord 2015, 66). I tillegg til å bestå av aktiviteter kan også attraksjoner bestå av arrangementer eller severdigheter, som blir nærmere beskrevet senere i oppgaven. Leiper (1990) har klassifisert de ulike typene attraksjoner gjennom et attraksjonssystem. Dette systemet deler attraksjoner inn i tre ulike kategorier; Primærattraksjoner er de opplevelsestilbudene som utløser selve ønsket om å dra til reisemålet. Sekundærattraksjoner er de opplevelsestilbudene man blir kjent med før avreise, eller under reisen, som kan være med på å bestemme hvordan man velger å legge opp reiseruten. Tertiærattraksjoner er de tilbudene man blir oppmerksom på under selve reisen (Leiper 1990).

### *Kultur og historie*

Ved kulturbasert turisme er utgangspunktet for å reise til en destinasjon å lære mer om lokalbefolkningen og deres kultur. Denne delen av reiselivsbransjen er i sterk vekst (Spilsbury 2012, 22). For å levere et kulturbasert reiselivsprodukt vil man være avhengig av flere element. Det må først og fremst finnes et marked for å drive med denne typen turisme, og det vil være en forutsetning at det finnes kulturelementer ved destinasjonen (Lyngnes 1993, 23). For å kunne levere et kulturbasert produkt må man tilrettelegge for noen sentrale faktorer. Man er avhengig av å ha kunnskap og formidlingsevne rundt det kulturelle elementet. Deretter vil også tilgang til objektet eller opplevelsen være en forutsetning. Historiske monumenter kan eksempelvis være avgrenset eller ha begrenset adgang for besøkende. Det kan by på utfordringer hvis man ønsker å drive attraksjoner hvor de tilreisende skal besøke det kulturelle objektet (Lyngnes 1993, 26-27).

### *Superstruktur*

En destinasjons superstruktur er de fasilitetene som er utviklet spesifikt for reiselivsnæringen. Strukturene har som formål å oppfylle de behovene og ønskene turisten har (Ritchie og Crouch 2003, 69). Dette kan for eksempel være hoteller, restauranter eller fornøylesparker (Ritchie og Crouch 2003, 21). Når man velger å utvikle superstrukturen er dette gjerne fordi man ønsker å utvide tilbudet, samtidig som at man har en ambisjon om å øke de tilreisendes betalingsvilje. Gjennom forbedret superstruktur øker også sjansen for å nå ut til nye markeder (Rodgers 2001, 60).

### *Arrangement*

Et arrangement kan defineres som; ”Ikke rutinerne anledninger som inneholder fritid, kultur, personlig eller organiserte objektiver som skiller seg fra de dagligdagse aktiviteter. Hensikten med disse er å opplyse, feire, underholde eller utfordre opplevelsen til en gruppe mennesker” (Shone og Parry 2013, 6-7). En undersøkelse gjennomført av Nordic Innovation Centre (2006) viser at ved arrangementer i en destinasjon, kommer 75 prosent av inntektene fra de tilreisende til den spesifikke anledningen (i Tuftin 2011, 7). Arrangementer kan være en effektiv måte å få tilreisende til destinasjonen utenfor høysesong. Det er med på å utvikle imaget til destinasjonen og de får muligheten til å bli “satt på kartet”. I tillegg til å gi fordeler for reiselivet, vil det også være en økonomisk støtte for næringen som helhet (Goeldner og Ritchie 2006, 227-229).

### 3.4.4. Kvalitet på besøksopplevelsen

#### *Kunnskapsressurser*

For å møte utfordringer reiselivsbransjen står overfor vil det være viktig med nødvendig kompetanse blant de ansatte. Kompetansen man har behov for innenfor reiseliv består både av yrkesfaglig kompetanse som kokker og resepsjonister, og mer administrative stillinger knyttet til økonomi og markedsføring (Jakobsen og Espelien 2010, 61).

Det yrkesfaglige utvalget for reiseliv, matproduksjon og primærnæringen (i Sundqvist 2016, 36) kom i 2016 ut med en rapport hvor de har fremhevet noen sentrale utviklingstrekk for kompetansebehovet i reiselivet. Det internasjonale konkurransebildet har økt i større grad. Dette fører til et større press på kvaliteten som leveres innenfor norske reiselivsvirksomheter. Det er også en større grad av spesialisering i bransjen enn tidligere, noe som øker behovet for spesifikk kompetanse og kunnskap (Sundqvist 2016, 36).

#### *Verdiskaping*

Det er kundene som definerer verdien av det man leverer. Når man klarer å skape verdi, er dette med på å generere inntekt som holder reiselivsbedriften eller destinasjonen i gang (Dagestad et. al. 2014, 94-95). Etterhvert som det har blitt en større grad av standardisering, etterspør kundene flere unike opplevelser. De ønsker ikke å være passive under konsumeringen, men vil oppleve noe utenom det ordinære (Iversen et. al. 2015, 9). Hvis ikke bedriftene klarer å møte kundens behov vil dette ha en effekt på den opplevde verdien av produktet.



### 3.4.5. Intern stakeholder - interaksjon

Tall fra Statistisk sentralbyrå (2019) viser at det er en kraftig økning i antall gjestedøgn fra blant annet amerikanske og kinesiske turister. Ved et stort utenlandsk marked vil det være helt sentralt for de ulike destinasjonene å gjøre seg tilgjengelig for de potensielle kundegruppene, og at lokalbefolkningen er forberedt og ser viktigheten bak turistmengden (Ritchie og Crouch 2003, 71).

#### *Lokalisering*

Hvor en destinasjon er lokalisert kan være både en fordel og en ulempe. Det vil være en ulempe for en destinasjon å være plassert langt vekk fra typiske metropoler. Hvis det derimot eksisterer populære attraksjoner i området, vil utenforliggende destinasjoner også dra nytte av dette. Da er sannsynligheten stor for at det også vil være flere tilreisende til destinasjonen, fordi de er i samme område (Ritchie and Crouch 2003, 75) Et eksempel på dette kan være personer som ønsker å besøke hovedstaden i Norge. Sannsynligheten for at de også besøker utenforliggende områder eller attraksjoner vil da øke (Kamfjord 2011, 68).

#### *Tilgjengelighet*

Tilgjengelighet styres av en rekke påvirkninger som innebærer både politiske, sosiale og økonomiske faktorer. Tilgjengeligheten til en destinasjon vil avhenge av mer enn bare hvor den fysiske lokaliseringen er. Det avhenger også av reiserestriksjoner, transportselskap, oppholdstillatelser og lignende (Ritchie og Crouch 2003, 70-71). Et eksempel på hvordan tilgjengelighet kan påvirke reisemønstrene til turister, er utbyggingen av veinettet i Norge. På slutten av det 20. århundre var det store endringer innenfor bilreiser og flyreiser i Norge. Etter en omfattende utbygging av veinettet ble det vesentlig lettere å reise rundt med bil i landet. Dette økte tilgjengeligheten til mange kyst- og fjordområder, som resulterte i en kraftig økning i antall besøkende (Jacobsen og Viken 2008, 170).

### *Gjestfrihet*

Positive holdninger blant lokalbefolkningen overfor turistnæringen vil være en sentral støttefaktor for destinasjonen. Det vil ikke være tilstrekkelig for de tilreisende om det bare er aktivitetene som lever opp til forventningene (Ritchie og Crouch 2003, 71). Folkelivet i en destinasjon kan sies å være en del av selve “produktet”, og det vil være spennende for mennesker fra andre land å oppleve den lokale kulturen (Viken 2015, 15). Ved mangel på gjestfrihet kan det føre til at turistene får et dårlig inntrykk av destinasjonen, noe som kan resultere i et svakere omdømme (Ritchie og Crouch 2003, 71). Den lokale næringen og innbyggerne ved destinasjonen har et felles ansvar for at gjestene skal få en god opplevelse (Kamfjord 2011, 234).

### 3.5 Oppsummering av teorikapittel

Vi har gjennom teorikapittelet definert begreper som er relevant for oppgaven, som destinasjon og sesong. Vi har videre presentert Butler (1994) sine fire utfordringer knyttet til sesongbaserte destinasjoner: *tilgjengelighet til kapital, beholde ansatte, høy økonomisk risiko og høy trafikk i perioder.*

Vi har tatt utgangspunkt i Bornhorst et. al (2009) sin forskning på suksess ved destinasjoner, og tatt med de fem kriteriene; *økonomisk suksess, effektiv markedsføring, produkt- og servicetilbud, kvalitet på besøksopplevelsen og intern stakeholder-interaksjon.* Ut i fra denne informasjonen utarbeidet vi en modell som skulle illustrere hva suksessfull helårsdrift innebærer.

Vi har presentert fem antagelser som vi senere i oppgaven har drøftet:

1. Vi antar at visse økonomiske begrensninger innenfor reiselivet er med på å gjøre det vanskeligere å gjennomføre suksessfull helårsdrift.
2. Vi antar at det kan være utfordrende for destinasjoner å markedsføre seg som en helårsdestinasjon hvis de har en sterk tilknytning til en spesifikk sesong.
3. Vi antar at destinasjoner som ikke har et produkt- eller servicetilbud som tilrettelegger for helårsturisme, møter utfordringer knyttet til å tiltrekke seg gjester gjennom hele året.
4. Vi antar at kvaliteten på besøksopplevelsen bestemmes av den opplevde verdien, som settes av forholdet mellom pris og opplevd kvalitet under leveransen.
5. Vi antar at destinasjonen må være geografisk tilgjengelig, og at det er tilrettelagt for å drive turisme i lokalsamfunnet.

## 4.0 Metode

### *Innledning*

I denne delen av oppgaven har vi redegjort for de metodiske valgene knyttet til å undersøke problemstillingen vår. Vi skal diskutere hvorfor den valgte metoden er best egnet til vår oppgave.

Valg av metode handler hovedsakelig om hvilket undersøkelsesopplegg man velger. Når man har valgt hvilket opplegg man ønsker, bestemmer dette igjen hvilke regler og prosedyrer som må følges når man skal innhente den informasjonen som kreves for å svare på undersøkelsesspørsmålet. De reglene og prosedyrene vi må følge betegnes gjerne som “metoden”. Ved valg av metode har dette som hensikt å fortelle hvilken fremgangsmåte som er mest hensiktsmessig for å løse eller sette lys på problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 67).

### 4.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode?

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man går frem når man skal innhente informasjon rundt virkeligheten (Johannessen et al. 2005, 32). Det skiller mellom to former for samfunnsvitenskapelige metoder, kvalitativ- og kvantitativ metode.

#### *Hva er kvalitativ metode?*

Kvalitativ metode er eksplorerende og empiridrevet, og tar som regel utgangspunkt i datamateriale i form av tekst (Tjora 2018, 24). Ved denne typen forskning er man opptatt av hva slags meninger ulike mennesker har knyttet til forskjellige erfaringer og opplevelser (Askheim og Grenness 2008, 12). Metoden har en induktiv fremgangsmåte. Det vil si at den kunnskapen vi tilegner oss består av erfaringer respondentene har opparbeidet seg gjennom eget arbeid rundt det aktuelle temaet (Tjora 2018, 24). Man anvender altså kvalitativ metode

når man jobber med problemstillinger hvor man ønsker å få en dypere forståelse (Tjora 2018, 29).

#### *Hva er kvantitativ metode?*

Kvantitativ metode er teori- og hypotesedrevet, og datamaterialet i denne forskningsmetoden består som regel av tall (Tjora 2018, 24). Når man benytter kvantitativ metode består ofte problemstillingen av en hypotese som man ønsker å bekrefte eller avkrefte. Man leter gjerne etter sammenhenger eller trender som kan generaliseres gjennom et større utvalg (Hennink et al. 2020, 17).

#### *Hovedforskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode*

Det finnes flere typiske ulikheter som skiller kvalitativ og kvantitativ metode. Først og fremst handler kvalitativ metode om å tilegne seg forståelse rundt et fenomen, mens kvantitativ metode har som formål å måle og generalisere data for en større populasjon. Vanlige spørsmål man stiller seg ved kvalitativ metode er “hvorfor” eller “hvordan”, mens ved kvantitativ metode er spørsmålene “hvor mye” eller “hvor ofte” mer typisk (Hennink et al. 2020, 16-17).

Ved et kvalitativt studie ønsker man at resultatet av undersøkelsen skaper forståelse, identifiserer og forklarer atferd, ideologi og handlinger. Ved et kvantitativ studie vil resultatene være å identifisere prevalens, gjennomsnitt og mønster i data. Altså å generalisere resultatene til en bredere befolkning (Hennink et al. 2020, 16-17).

#### *Valg av metode*

Som nevnt overfor er formålet ved bruk av kvalitativ metode å tilegne seg kunnskap rundt et fenomen, en type atferd eller ideologi. Gjennom undersøkelsen ønsket vi å tilegne oss forståelse rundt problemstillingen, fremfor å fokusere på å finne en løsning knyttet til problemet. Vi ønsket å ha muligheten til å kunne delta aktivt under selve datainnsamlingen, og personlig møte deltakerne. På bakgrunn av dette, ble det naturlig for oss å gjennomføre et kvalitativt studie for å sette lys på problemstillingen.

## 4.2 Valg av forskningsdesign

“Forskningsdesign” er “alt” som knytter seg til en undersøkelse” (Johannessen et al. 2016, 69). I metode står vi hovedsakelig overfor tre ulike typer design; det kausale, det beskrivende og det eksplorative. Ved kvalitativ metode benyttes som oftest eksplorativt design. Dette designet handler om å kartlegge et område som tidligere ikke har vært mye forsket på. Innenfor designet finnes det en rekke undertyper; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og grounded-theory design (Askheim og Grenness 2008, 70-76) .

### *Når man skal velge design*

Når man skal velge hvilket type design som er best egnet for oppgaven er det flere faktorer som må tas hensyn til. Noen undersøkelsesformer er mer tidkrevende enn andre. Det er derfor viktig å tenke over hvor mye tid og ressurser man har til rådighet (Askheim og Grenness 2008, 77). Siden dette er en bacheloroppgave over ett semester, har vi eksempelvis ikke tid til å gjennomføre omfattende observasjonsstudier som går over lengre perioder.

Egen kompetanse og erfaring hadde også en sentral betydning for valg av design (Askheim og Grenness 2008, 77). Gjennom høyskolen har vi tilegnet oss kunnskap om både kvalitativ og kvantitativ metode, og hvordan gjennomføre undersøkelser. Vi har derfor tilegnet oss den kunnskapen som trengs for å velge best egnet metode for problemstillingen vår.

### *Fenomenologisk design*

Ut fra den ovennevnte informasjonen vil fenomenologisk design være det forskningsdesignet som er mest passende oppgave. Dette vitenskapssynet kan oppsummeres som ”det som viser seg”. Fenomenologi blir definert som «en filosofisk og sosiologisk retning som kjennetegnes av en opptatthet av hvordan fenomener og situasjoner oppleves» (Tjora 2018, 258). Man er opptatt av hvordan det umiddelbart oppfattes av sansene, og tar sikte på å beskrive virkeligheten slik informanten oppfatter den. Informantenes fortolkning av virkeligheten står sentralt i denne type forskning. Man skal altså utforske og beskrive mennesker, og deres erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannessen et al. 2016, 78).

### 4.3 Utvalg

I prinsippet baserer kvalitative undersøkelser seg på en eller annen form for vurderingsutvalg. Forskjellige vurderingskriterier som må være tilstede når man skal velge respondenter for undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 14-15). Vi har benyttet Jacobsen (2015) sine tre steg for utvalgsprosess for å komme frem til utvalget for undersøkelsen.

*Steg 1: Skaff deg oversikt over alle dem du ville ønsket å undersøke hvis du hadde ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter* (Jacobsen 2000, 159). Siden det har blitt undersøkt utfordringer knyttet til sesongbasert turisme ved destinasjoner, vil alle som har et forhold til slike destinasjoner være en del av den totale populasjonen. Det var ikke mulig for oss å undersøke alle, og vi var derfor nødt til å plukke ut potensielle respondenter ut fra noen avgrensede kriterier. Videre har vi avgrenset oss til respondenter som er aktive innenfor bransjen for å prøve å holde oppgaven dagsaktuell.

*Steg 2: Spesifiser inkluderings- og ekskluderingskriterier* (Jacobsen 2000, 159). Etter å ha avklart populasjon og tidsramme, defineres det typiske trekk respondentene må ha for å kvalifisere seg til å delta i undersøkelsen (Jacobsen 2000, 159). Siden problemstillingen vår handler om å avdekke utfordringer og kartlegge hvordan de håndteres, vil det være høyst relevant å ha respondenter som daglig står overfor utfordringene. Utvalget er derfor begrenset til ledere innenfor turistbransjen. Det ble bevisst valgt destinasjoner som driver både lønnsom helårsdrift, og destinasjoner som opplever tydelige variasjoner i etterspørsel. Dette er for å få et mer omfattende innblikk i hvordan utfordringene håndteres.

*Steg 3: Velg kriterier for utvelgelse av respondenter.* Hvilke kriterier som blir satt er styrt etter formålet på undersøkelsen (Jacobsen 2000, 160). Det var særlig to kriterier som var relevant å ta hensyn til. Det første kriteriet var "bredde og variasjon". Dette kriteriet går ut på at det finnes bredde og variasjon i utvalget (Jacobsen 2000, 161). Kriteriet oppfylles gjennom å inkludere aktører fra reiselivsbransjen med ulike bakgrunn. Det kan tenkes at de bidrar med forskjellige synspunkt rundt problemstillingen. Det andre kriteriet var "informasjon"

(Jacobsen 2000, 161), som innebærer at informantene burde besitte en viss mengde kunnskap knyttet til variasjoner i sesong, og hva dette medfører.

### *Rekruttering*

Etter å ha bestemt utvalg for undersøkelsen, ble det valgt å gå frem med personlig rekruttering for å innhente respondenter (Johannessen et al. 2016). Vi bestemte oss for noen spesifikke ledere fra utvalgsgruppen som ble kontaktet over e-post. Ved mangel på lederens direkte kontaktinformasjon, henvendte vi oss til hotellets- eller destinasjonsselskapets generelle e-post, for deretter å bli videresendt til den som satt med relevant kunnskap. Et informasjonsskriv med informasjon rundt problemstillingen, formål og gjennomføring ble gitt til alle respondentene i forkant av datainnsamlingen.

## 4.4 Metoder for datainnsamling

Det finnes flere ulike former for datainnsamling ved bruk av kvalitativ metode, som dybdeintervju, observasjon og fokusgrupper (Hennink et al. 2020, 17). Metoden for datainnsamling benyttet for oppgaven er dybdeintervju.

### *Dybdeintervju*

Når man ønsker å studere meninger, erfaringer og holdninger, er dybdeintervju den mest aktuelle formen for datainnsamling. Målet ved å benytte dybdeintervju var å gi rom for en relativt fri samtale, der respondentene fikk muligheten til å reflektere rundt egne meninger og erfaringer (Tjora 2018, s 114). Dybdeintervju varer som regel rundt en time, og fokuserer på diskusjon rundt et spesifikt tema (Tjora 2018, s 114).

Intervjuguide blir benyttet ved dybdeintervju, og brukes for for å styre intervjuet i ønsket retning. En intervjuguide er et verktøy som guider moderatoren gjennom samtalen, og fungerer som en huskeliste for å sikre at man er innom alle de nødvendige temaene, slik at man får best mulig svar på forskningsspørsmålet (Askheim og Grenness 2008, 88). Vi kan skille mellom ustrukturerte, semi-strukturerte og strukturerte intervju, avhengig av hvilken grad de holder seg til intervjuguiden. For denne forskningen var semi-strukturerte intervjuer



mest gunstig. Da har man en intervjuguide man forholder seg til, men oppfølgingsspørsmålene er tilpasset etter hvordan samtalen utvikler seg (Kvale og Brinkmann 2009, 325).

Det som kan være utfordrende ved å nytte seg av dybdeintervju er at det er mange faktorer som kan påvirke selve intervjusituasjonen. Ved en intervjusituasjon er det nødvendig å skape en viss form for tillit mellom respondenten og den som intervjuer, ellers vil intervjuet fort bestå av mye åpenlys informasjon. Derfor vil det være viktig å skape en trygg situasjon for respondentene slik at de velger å åpne seg opp om tematikken (Tjora 2018, 116).

På grunn av dette ønsket vi i utgangspunktet å gjennomføre personlige dybdeintervju med de ulike respondentene. Som en konsekvens av Covid-19 utbruddet ble det dessverre ikke mulighet til dette, av hensyn til smittevern og restriksjoner fra myndighetene. Det ble derfor brukt alternative intervjuformer, og de ulike respondentene har blitt intervjuet ulikt etter hva som var mest komfortabelt for dem. Det ble gjennomført både personlig intervju (i forkant av virusutbruddet), videointervju og telefonintervju.

### *Intervjuguide*

En felles intervjuguide (se vedlegg 1) ble utarbeidet for de ulike respondentene med noen tilpasninger underveis. I de fleste tilfeller ble det ikke sendt ut intervjuguide i forkant, dette var bare hvis det ble etterspurt av respondenten. De ulike intervjuene hadde et tidsrom mellom 20-60 minutter.

### *Etiske hensyn*

Når man gjennomfører en slik studie er det etiske prinsipper og juridiske retningslinjer som forskningen må underordne seg (Johannessen et al. 2010, 89). Dette innebærer etiske hensyn gjennom hele forskningsprosessen. Som forskere er det viktig å ha fokus på å belyse temaet uten at det får uforsvarlige konsekvenser for hele samfunn, grupper av mennesker eller enkeltmennesker (Johannessen et al. 2010, 90-91).

Ved intervju som metode er de etiske retningslinjene viktig på grunn av nærheten man opparbeider seg med informantene. Intervjuene i undersøkelsen ble også tatt opp ved hjelp av lydopptak, noe som gjør det mulig å identifisere respondenten. Vi er derfor i likhet med andre universiteter, høyskoler og andre forskningsinstitusjoner, meldepliktige overfor det som kalles Personvernombud for forskning ved Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) (Johannessen et al. 2010, 95).

Ved bruken av denne formen for datainnsamling, stiller også krav til samtykke, fordi enkeltpersoner kan identifiseres. Det er Personopplysningsloven som stiller krav til dette (Johannessen et al. 2010, 96). Derfor har alle respondenter som har deltatt i undersøkelsen skrevet under et samtykkeskjema. Dette skjemaet ble også gjennomgått av oss i forkant av hvert intervju, for å sikre at deltakerne var klar over sine rettigheter. Det ble gjort klart overfor deltakerne at de har rett på full anonymitet, konfisendiell behandling av personopplysninger og mulighet til å trekke seg når som helst under forskningsprosessen.

### *Transkribering*

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført ble de transkribert fortløpende. Valget ble tatt for å gi en mer nøyaktig gjengivelse av intervjuet. Transkripsjon er “en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst” (Kvale og Brinkmann 2015, 210). Transkribering gjør at intervjuet blir mer egnet for videre analyse, og materialet blir lettere å jobbe med (Kvale og Brinkmann, 206).

### *Validitet og reliabilitet*

Validitet og reliabilitet er to begreper som vanligvis blir anvendt når det stilles spørsmål knyttet til gjennomførelsen av forskningen, og i hvilken grad den er tillitsfull (Larsen 2017, 93). Validiteten til et prosjekt stiller spørsmål knyttet til om dataen som er samlet inn er relevant for problemstillingen. Det som er en fordel ved bruk av kvalitativ metode, er at ved å gjennomføre intervjuer kan man hele tiden gjøre korrigeringer underveis slik at spørsmålene er aktuelle for den gitte forskningen (Larsen 2007, 80).

Reliabiliteten til forskningen handler om hvor nøyaktig forskerne er gjennom prosessen, og i hvilken grad resultatene er pålitelige. Om et prosjekt har høy reliabilitet eller ikke, handler om i hvilken grad andre kan gjennomføre samme studien og få de samme resultatene (Larsen 2007, 80). Ved kvalitative studier er det ikke like enkelt å kontrollere reliabiliteten til forskningen som blir gjort. Dette er fordi forskerne kan tolke informasjonen på ulike måter, eller fordi informanten kan bli påvirket under en intervjusituasjon og dermed gi forskjellige svar fra det som er sannheten (Larsen 2007, 81).

På tross av at det kan være utfordrende å etterprøve resultatene i etterkant av et kvalitativt studie, bør forskerne allikevel prøve å tilrettelegge for dette gjennom forskningsprosessen. Dette krever en viss grad av transparens gjennom prosessen. Dette innebærer at man detaljert viser hvordan man har gått frem for å få de gitte resultatene (Askheim og Grenness 2008, 23).

## 5.0 Presentasjon av informanter

Av personvern hensyn har informantene blitt kortfattet introdusert, og det blir derfor bare lagt ved nødvendig informasjon. For å bevare anonymiteten til respondentene, er de uavhengig av kjønn blitt referert til som “han” i oppgaven.

Informant A: Informant A er en person som jobber innenfor et destinasjonsselskap. Han har ikke lang direkte erfaring med reiselivsbransjen, men har jobbet innenfor andre bransjer som kan være en nyttig bakgrunn for destinasjonsutvikling.

Informant B: Informant B jobber som hotelldirektør, og har lang erfaring innenfor hotellbransjen både nasjonalt og internasjonalt.

Informant C: Informant C er en person som jobber som administrerende hotelldirektør, og har vært lenge innenfor reiselivsbransjen.

Informant D: Informant D er en person som jobber med å ivareta investorrelasjonene innenfor et selskap som jobber med å tilby reiselivsattraksjoner ved en spesifikk destinasjon.

Informant E: Informant E er en person som jobber som hotelldirektør i en destinasjon hvor det drives suksessfull helårsdrift.

## 6.0 Analyse av funn

I denne delen av oppgaven har vi lagt frem de mest relevante resultatene fra datainnsamlingen. Det ble benyttet tematisk analyse, som innebærer at man koder og kategoriserer datamateriale før man analyserer det. Denne formen for analyse gjør det mulig for oss å velge ut de temaene som er mest relevant for oppgaven (Johannessen et. al. 2020, 282). Analysen følger strukturen til modellen knyttet til Bornhorst e. al. (2009) sine fem suksesskriterier, for å prøve å legge grunnlaget for en ryddig diskusjon senere i oppgaven.

### 6.1 Økonomisk suksess

#### *Økonomisk risiko*

De ulike respondentene blir påvirket av sesong i forskjellig grad. Uansett om de har en merkevare som vinterdestinasjon, sommerdestinasjon eller helårsdestinasjon, har de til felles at det er måneder i løpet av året hvor trafikken går lavere enn ønsket.

Respondent B: *“Alle positive driftsresultat fra “hovedsesongene” blir spist opp og vel så det i skuldresesongen... Så det er altså tre måneder som ødelegger hele årsresultatet fordi da er det dødt, rett og slett”.*

Med tanke på den ustabile kontantstrømmen til reiselivsbedriftene, fører dette med en viss form for økonomisk risiko. Respondent E er spent på hvilken påvirkning den pågående pandemien vil ha på investorene, da sårbarheten i bransjen kommer tydelig frem.

Respondent E: *“Det som vi har sett de siste årene er at investorene har fått opp øynene for reiselivet. Viruset kan få dette til å reverseres, da det viser at dette er en risikobransje”.*

### *Størrelse på økonomi*

Det er svært viktig for reiselivsaktører at det lokale næringslivet ser viktigheten av reiseliv ved destinasjonen. Myndighetene må legge til rette for drift og utvikling av virksomheter som er med på å trekke turister til destinasjonen. Både Respondent A og Respondent E mener reiselivet vil ha positiv påvirkning på den lokale økonomien.

*Respondent A: “Det er kjempeviktig at både sentrale og lokale myndigheter forstår verdien av reiselivsbedriftene, hvor viktig reiselivet er for å opprettholde bosetting, skape arbeidsplasser, øke verdiskapingen og sørge for langsiktighet i rammebetingelser. Dette gjelder ikke bare i de store destinasjonene, men ikke minst også på mindre steder på Vestlandet”.*

*Respondent E: “Det er en klar sammenheng mellom reiselivet, og utviklingen i næringsliv og innbyggertall... Det er dokumentert at reiseliv har en positiv effekt”.*

*Respondent E: “Det er viktig at kommunen tilrettelegger for at destinasjonen skal være en attraktiv boplass gjennom hele året for de som kommer og jobber her. Dersom det ikke er mulig å etablere seg her, er det heller ikke mulig å holde på de ansatte”.*

## 6.2 Effektiv markedsføring

### *Merkevare*

Alle respondentene har i ulik grad et mål om å bli en helårsdestinasjon. De uttrykker et ønske om at kundene skal ha attraktive assosiasjoner til destinasjonen på helårsbasis. Flere av respondentene beskriver utfordringen ved å ha opparbeidet seg en merkevare over mange år, som de nå ønsker å “vanne ut”.

Respondent A: *“Nå har vi brukt mange år på å bygge destinasjonen som reiselivsdestinasjon og som sommerdestinasjon, og det har vært en kjempesuksess. Så oppskriften kan vi, men ting tar tid og merkevarebygging er krevende. Du må tenke langsiktig”.*

Respondent B: *“I dag er destinasjonen vår en vinterdestinasjon. Det er det som er “knaggen” som vi blir hengt på, hvertfall i Norge. Dette jobber vi aktivt med å vanne ut, og få frem at vi er en helårsdestinasjon”.*

Respondent C: *“Vi blir helt klart forbundet med at vi er en vinterdestinasjon... Det jobbes med nå, og det handler blant annet om å prøve å formidle at vi er en helårsdestinasjon”.*

#### *Markedsbånd og samarbeid*

Samarbeid er et sentralt tema som kommer frem i alle intervjuene. Det snakkes om både samarbeid innad i destinasjonen, men også på tvers av destinasjoner.

Respondent B: *“Vi gjør markedsrettet arbeid i lag. Vi jobber sammen om å markedsføre begge destinasjonene, og samarbeider om pakkeløsninger til markedet”.*

Respondent C: *“En utrolig viktig ting som destinasjonen har blitt flinkere på de siste årene er å jobbe sammen. Vi (reiselivsaktører i destinasjonen) har blitt flinkere til å sette destinasjonen først, enn å sette oss selv først og jobbe på vårt eget. Vi er mye flinkere til å samarbeide som destinasjon, og det gir mye bedre resultater... Alle sammen har forstått at vi er nødt til å “samle destinasjonen under ett rike”, ønske hverandre godt og jobbe videre som én destinasjon”.*

Respondent C: *“Om en familie i Storbritannia skal reise på vinterferie, søker de ikke etter et spesifikt hotell, men de søker på destinasjonen”.*

### *Destinasjonsselskap*

Destinasjonsselskap blir lagt frem som en viktig samlende faktor for flere av hotellene og destinasjonene. Destinasjonsselskapet har som oppgave å tiltrekke seg og ivareta turister, og skal “selge inn” destinasjonen.

Respondent C: *“Destinasjonsselskapet er en viktig samlende faktor for alle som driver, uansett konsept, uansett om det er hotell, restaurant eller handel og hygge”.*

## 6.3 Produkt- og servicetilbud

### *Produkt og aktiviteter*

Det er en utfordring for destinasjoner og hoteller å tilby aktiviteter og produkter som gjør dem attraktive på helårsbasis. Både reiselivsaktører og lokale myndigheter må skape et marked for turisme gjennom hele året. Aktiviteter må utvikles slik at turiststrømmen tar seg opp utenfor hovedsesongene. Respondent B mener en stor utfordring for bransjen nå er: *“Hvordan kan den enkelte destinasjon, region eller større landsdel, jobbe med å få aktivitetsnivået opp i skuldresesongene? Det er den neste store nøtten som må knekkes”.*

Respondent B: *“Det er ingen grunn til å velge destinasjonen vår som reisemål på sommerstid. Grunnen til at vi likevel har stor trafikk om sommeren handler om hvor vi geografisk er plassert... Det er dette vi må snu og har jobbet med i flere år. Vi må skape en grunn til hvorfor å reise til destinasjonen vår”.*

Respondent E: *“Det som har vært nøkkelen til suksess i destinasjonen vår, er at det gjennom våre attraksjoner som har trukket mye folk hit gjennom større deler av året, har gitt andre mindre virksomheter mulighet til å etablere små aktiviteter”.*



Respondent C: *“Jeg tror vi har mer å hente når det gjelder aktiviteter. Folk er utrolig opptatte av det å være aktive. Så vi må kanskje bli flinkere til å plukke ut hvilke målgrupper vi skal jobbe mot, som vi vet at vi kan treffe bedre med markedsføringen vår”*.

Respondent A: *“I noen tidsrom har det vært en utfordring med at deler av det lokale næringslivet har vært stengt, men det er i bedring... Vi kan ikke gjøre annet enn å oppfordre virksomheter til å ha åpent og dermed skape et marked”*.

Respondenter kan fortelle at de ønsker å få inn eksisterende kunder utenfor hovedsesongen, men er avhengig av å utvikle et produkt- og servicetilbud som tiltrekker turister i denne perioden.

Respondent B: *“Vi jobber konkret med å få markedene vi har på sommerstid, inn på vinterstid også... Vi bruker heller de kontaktene vi har opparbeidet oss gjennom alle disse årene vi har holdt på med dette, og prøver å få de til å utvide deres tilbud og program”*.

Respondent C: *“Vi har vært flinke til å ta vare på de kurs og konferansegjestene vi har, sånn at de kommer tilbake år etter år”*.

### *Kultur og kulturturisten*

Flere av respondenten nevner kultursegmentet som en del av den planlagte markedsstrategien fremover. Dette fordi de mener at folk er mer opptatt av å “se og lære”, og det blir lagt større fokus på å oppleve den lokale kulturen.

Respondent A: *“Den såkalte kulturturisten er ganske bærekraftig og lønnsom. Det er fordi de reiser hele året, blir gjerne lenge, og har forholdsvis romslig økonomi. De legger igjen relativt mye penger og er flinke til å bruke lokale tilbud”*.

Respondent C: *“...det er viktig å kunne vise frem noe kulturelt og sette det enda mer i søkelyset. Folk er opptatt av å lære og bli aktivisert. Så vi jobber nå med større fokus på det kulturelle”*.

### *Arrangement*

Gjennom intervjuene kommer det frem at arrangement er noe som hoteller og destinasjoner gjerne vil ha mer av. Det trekker folk til destinasjonen samtidig som det har positiv økonomisk påvirkning på det lokale næringslivet. Respondent A forteller blant annet at: *“Slike arrangement kan bidra til å øke verdiskapingen og sysselsettingen i de roligere månedene”*. Flere respondenter forteller at de føler de har mer å hente på dette markedet, og at arrangementer kan styrke kontantstrømmen i de rolige månedene.

Respondent A: *“Vi jobber med å selge inn destinasjonen som lokasjon for arrangementer som kurs, konferanser og kongresser. Dette gjør vi både på et nasjonalt, internasjonalt og globalt nivå”*.

Respondent C: *“Du må skape dine egne “konsepthelger” i mye større grad enn før, for det nytter ikke å sitte å vente på at bookinger skal renne inn eller at telefonen skal ringe, for den tiden er forbi”*.

Respondent D: *“Om høsten bygger vi selv opp sterke arrangementer som gjør at vi klarer å fylle hotellene utenfor hovedsesongen”*.

## 6.4 Kvalitet på besøksopplevelsen

### *Kunnskapsressurser*

Når det kommer til kompetanse og menneskelige ressurser har respondentene relativ lik holdning til denne problemstillingen. Det er ikke en utfordring å finne ansatte, men det er en utfordring rekruttere faglært og dyktig personale.

Respondent B: *“Det er ikke vanskelig for oss å få tak i folk, men det er vanskelig å få tak i rett folk. Vi har heldigvis en ganske stabil gjeng med sesongarbeidere som kommer igjen sesong etter sesong, men det er lite lokal arbeidskraft og færreste av de er faglærte”.*

Respondent D: *“Det som blir vanskeligere med årene knyttet til rekruttering av ansatte, er å få tak i godt kvalifisert personell”.*

Respondent E: *“Vi vil etterhvert få mye høyt utdannet ungdom, også innen reiseliv. Det er viktig å ha interessante jobbmuligheter, og at de ser en karriere ved destinasjonen... Det er viktig å bygge kompetanse og tilrettelegge for et kompetansemiljø”.*

Respondent C: *“Vårt mål er å ha faste ansatte med lange kontrakter slik at de etterhvert er godt opplært og har god kjennskap til konseptet og kundene våre”.*

Turnover er også et problem som flere respondenter nevner. Det er mange ansatte som bare jobber midlertidig i bransjen, og har ingen visjon om en bransjerelatert karriere. Dette fører til at personalet blir byttet ut regelmessig, noe som øker kostnadene knyttet til opplæring.

Respondent C: *“Dette er dessverre en bransje hvor folk ofte er innom i en periode på vei til noe annet... Det er en stor del av reiselivsbransjen som er preget av den typen ansatte, så det vil alltid være en del turnover, spesielt i restaurant og housekeeping”.*

Respondent D: *“Det som er med et sesongbasert hotell, er at man må bruke veldig mye tid på opplæring av sesongarbeidere. Så dette blir en stor kostnad for hotellet hvert år”.*

### *Verdiskaping*

Når det kommer til verdiskaping, forteller Respondent A at dette er svært aktuelt utenfor hovedsesongen. Det handler om å skape verdi for gjestene og gi dem en grunn til å besøke destinasjonen.

Respondent A: *“Veldig mye av vår jobb handler om å øke verdiskapingen utenfor sommermånedene”.*

Det er en klar sammenheng mellom pris og verdi. Dersom den opplevde verdien ikke reflekterer prisen, vil kundene heller ikke etterspørre produktet. Derfor har flere respondenter benyttet prisstrategier som et hjelpemiddel for å øke verdien på produktene. Dette gir hotellene mulighet til å justere ned prisene i de periodene som man har mindre trafikk, og opp i hovedsesongene.

Respondent C: *“Vi har gjort grep ved at vi senker prisen i skuldresesongen, og så har vi økt prisen i hovedsesongen”.*

Respondent B: *“Dekningsbidraget per gjest på vinterstid er betydelig større enn på sommerstid. Men når det er sagt, så blir det lave dekningsbidraget på sommerstid kompensert med volum. Dette gjør at det totale driftsresultatet på sommeren er nesten like bra som på vinteren”.*

## 6.5 Intern stakeholder interaksjon

### *Gjestedøgn*

Det viser seg å være utfordrende for noen destinasjoner å få gjester til å bli værende over flere dager. Flere destinasjoner er en del av det som Respondent A kaller for “rundreiseprodukt”.

Respondent A: *“Vi ønsker ikke nødvendigvis å øke antall enkeltindivider, men antall gjestedøgn...I 2019 så bodde de reisende i gjennomsnitt 1,59 netter her i destinasjonen, noe som er veldig kort. Og det betyr at det ligger mye lønnsomhet og bærekraft i å få dem som allerede har bestemt seg for å reise til destinasjonen til å bli værende lengre”.*

Respondent A: *“Veldig mange av de som er her er en del av et type rundreiseprodukt. De kommer ikke nødvendigvis hit for å besøke destinasjonen, men fordi vi er et tilfeldig stopp på veien”.*

### *Lokasjon og tilgjengelighet*

Lokasjon og plassering viste seg å ikke være en stor utfordring blant respondentene, men Respondent E påpekte at dette er en svært viktig forutsetning for helårsdrift.

Respondent C: *“Vi er sentralt plassert mellom to større byer i Norge, så vi er i utgangspunktet veldig godt plassert. Vi merker også det i konferansemarkedet, da flere virksomheter som har kontor i begge byene velger å samles på midten”.*

Respondent E: *“Vi føler vi ligger veldig sentralt og det er god kommunikasjon til destinasjonen, så tilgjengelighet er ikke den store utfordringen for oss”.*

Respondent E: *“Skal du tilrettelegge for helårsdrift må transport fungere, spesielt ute i distriktet. Det er greit at du har attraksjoner og aktiviteter, men det må være en forutsetning at folk kan komme seg dit. Kanskje da spesielt at det offentlige transporttilbudet henger sammen”.*

### *Gjestfrihet*

Gjestfrihet er ikke en stor utfordring blant respondentene, men en viktig faktor for å kunne drive et suksessfullt reiseliv ved destinasjonen. Respondent E har fokusert på å opprettholde en god dialog med lokalsamfunnet for å kunne bevisstgjøre dem rundt viktigheten av reiselivsnæringen.

Respondent E: *“Vi har erfart at det kan oppleves som litt utfordrende for de som bor her, spesielt om sommeren da det blir litt hektisk... Vi har prøvd nå i senere tid å ha en god dialog med lokalsamfunnet, og forsøkt å informere dem mest mulig. Uten reiselivet hadde det kanskje ikke bodd folk her i det hele tatt, så det å klare å finne en balanse er viktig for å opprettholde bosettingen”.*

Tidligere har vi lagt frem teori knyttet til “crowding” og utfordringen med høy trafikk i perioder. Respondentene våre blir påvirket av dette i forskjellig grad.

Respondent A: *“Vi jobber med å spre turistene i både tid og rom. Både gjennom hele året, men også geografisk”.*

Respondent B: *“Vi har ikke merket at volumet blir et problem”.*

Respondent C: *“Dersom man sammenligner Norge med andre land, er det mye mer kaos og folk andre steder”.*

Respondent C: *“Det er ekstreme dager der vi ikke får gitt den gode servicen som vi ønsker. Det kan også tenkes at det kan by på noen trafikale utfordringer i henhold til sentrum, men vi kan ikke dimensjonere destinasjonen for påske hele året”.*

## 6.6 Mål knyttet til helårsdrift

Vi stilte spørsmål direkte knyttet opp til helårsdrift, og respondentene nevnte ulike sentrale faktorer.

Respondent A: *“For det første så ønsker vi å bidra til å produktutvikle, markedsføre og “brande” helårsturisme... For det andre jobber vi helt spesifikt med å øke oppholdstiden til dem som allerede er her. Og til slutt ønsker vi å samarbeide med næringsaktører som er i posisjon til og vil satse, og som har et tilbud hele året”.*

Respondent C: *“Destinasjonstankegangen... Man drar fordeler av å ikke være alene. Man drar fordeler av å være flere hoteller sammen som kan spille på hverandre, dele kunnskap og dyrke forskjellige typer konsepter”.*

Respondent E: *“Først og fremst må man ha et åpent tilbud hele året. Man må utvikle produkt som er spesielt for lavsesongen. Det er ikke nok å bare kopiere det som fungerer i hovedsesongen og tro at det skal fungere i lavsesong også”.*

## 7.0 Drøfting av funn

### 7.1 utfordringer som går igjen ved helårsturisme

Det er 26 år siden Butler (1994) utarbeidet fire utfordringer knyttet til sesongvariasjoner. Det kan tenkes at fokuset rundt utfordringene har forandret seg i takt med endringer i samfunnet. I denne delen av drøftingen har vi sammenlignet utfordringene opp mot hva respondentene forteller, for å deretter relatere de til dagens utvikling knyttet til virusutbruddet.

#### *Tilgjengelighet til kapital*

Kamfjord (2011) forteller oss at kapital er en av forutsetningene for å utvikle et helhetlig reiselivsprodukt. Dette er noe flere sesongbaserte destinasjoner ikke har fri tilgang til. Som respondent B påpeker, blir det positive driftsresultatet fra hovedsesongen brukt til å dekke tapet i de roligere månedene. Dette har en tydelig sammenheng med Butler (1994) sin forklaring om at sesongbaserte bedrifter er avhengig av den store inntjeningen i høysesongen for å dekke de månedene med lav profitt. Av den grunn er mange reiselivsbedrifter avhengig av at noen ønsker å investere i bedriften. Omfattende planer rundt å utvikle destinasjons tilbudene krever kapital, og som Respondent E forteller kan Covid-19 skape større utfordringer knyttet til å finne investorer innenfor reiselivsnæringen.

Astrid Bergmål, Leder for Virke Reiseliv, forteller til NRK at mellom mars til oktober skal hele 5 milliarder kroner fra deres bedrift refunderes til forbrukerne som en konsekvens av reiserestriksjoner (Stoksvik 2020). Når reiselivsbedriftene blir tvunget til å refundere penger, samtidig som at det ikke kommer inn nye bestillinger, sitter virksomhetene igjen uten kapital. Når mange av bedriftene også har tapt inntekten fra hovedsesongen, vil de ha problemer med å tjene nok penger til å dekke de kommende månedene med lavt belegg. Med en så urolig fremtid i møte, vil det gjerne være mer utfordrende enn normalt å få hold i investorer.

### *Beholde ansatte*

Respondentene gir uttrykk for at de ønsker å øke antall faste arbeidsplasser. Dette kan være utfordrende å realisere på grunn av det vekslende behovet for arbeidskraft som sesongene medfører. Den naturlige variasjonen fører til høy grad av det som bransjen kaller «turnover», som betyr at personalet i virksomheten byttes ut regelmessig. Som Respondent C forteller, er bransjen sterkt preget av høy turnover blant de ansatte, og det er mange som bare er innom i kortere perioder. Dette er svært kostbart for bedriften, og det krever mye tid og ressurser for opplæring av de nyansatte. Bedriften har heller ikke høy nok trafikk utenfor hovedsesongen til å kunne tilby helårsarbeidsplasser på grunn av den økonomiske risikoen dette medfører (Iversen et. al. 2015, 71). Det vil derfor være vanskelig for en reiselivsbedrift å tilby helårs arbeidsplasser, siden de ikke har en stabil økonomisk inntjening. Dette vil igjen være utfordrende med tanke på dagens situasjon, da det har vært en kraftig nedgang i turiststrømmen.

Ifølge en medlemsundersøkelse gjennomført av NHO Reiseliv (26.-27.mars) har hele 9 av 10 reiselivsbedrifter permittert ansatte. De forteller at bedriftene er redd for hvilke konsekvenser Covid-19 kommer til å ha for arbeidskraften i et langsiktig perspektiv. De frykter at ansatte kommer til å “flykte” til andre mer stabile bransjer (NHO 2020). I følge en rapport fra Regjeringen (2019) ble reiselivet betraktet som en av “verdens raskest voksende næringer” (Regjeringen.no, 2019). Det var også forventet at veksten i internasjonal turisme skulle fortsette det neste tiåret. En mulig konsekvens av nåværende situasjon er at veksten stopper opp, noe som er med på å påvirke hvor attraktiv arbeidsmarkedet vil bli i bransjen. Respondent E kunne fortelle at de ser et økt antall ungdom som velger høyere utdanning innen hotell og reiseliv. Spørsmålet er om krisen kommer til å ha en negativ påvirkning slik



at dette reverseres. Det kan tenkes at dagens omstendigheter kan føre til at vanskelighetene knyttet til å få tak i kvalifisert personale forsterkes.

### *Høy økonomisk risiko*

Ritchie og Crouch (2003) forklarte at alle destinasjoner mest sannsynlig vil oppleve en form for økonomisk risiko fra krefter de ikke selv har mulighet til å kontrollere. Høy risiko er knyttet opp til at man har faste økonomiske forpliktelser som ikke tar hensyn til uforutsigbarheten i etterspørsel. Respondent B forteller at de i løpet de månedene der destinasjonen står uten turister fører til at driftsresultatet fra hovedsesongen “spist opp”. Dette er fordi en hotellopplevelse er, som nevnt i teorikapittelet, et produkt som ikke kan lagres for å deretter selges det ved en senere anledning. Det er derfor knyttet en helt annen økonomisk risiko rundt salg av tjenester, som de fleste reiselivsbedrifter opererer med. Som Goeldner og Ritchie (2003, 355) forteller så taper man penger på at hotellrommene står tomme, som er en problemstilling man ikke opplever ved salg av fysiske produkt.

Som en konsekvens av viruset står mange reiselivsbedrifter uten gjester, og taper derfor penger hver eneste dag. Mange står overfor vanskelige og usikre tider, hvor man gjerne ikke vet om bedriften klarer å overleve. Gjennom NHO Reiseliv kommer det frem at det finnes små bedrifter der ute som ble hardt rammet av krisen, som mindre hoteller eller opplevelsesbedrifter. Undersøkelsen viser også at over 6 av 10 av deres medlemmer frykter konkurs (NHO 2020).

### *Høy grad av trafikk i perioder*

I følge teorien kan vi se at en destinasjon vil ha en grense for hvor mye turisttrafikk som er håndterbart (Ritchie og Crouch 2003, 246). I hvilken grad dette er en utfordring for destinasjonen varierer etter mengden trafikk de opplever. Hovedsakelig var ikke dette en tydelig utfordring blant respondentene, likevel kom det frem at det kunne oppstå problemer da trafikken var på sitt høyeste under hovedsesongen. Slik som Respondent C forteller, “kan vi ikke dimensjonere destinasjonen for påske hele året”. Det kan derfor tenkes at det vil oppstå tider hvor kapasiteten er overbelastet, og at destinasjonens infrastruktur ikke er tilstrekkelig for den mengden trafikk. Respondentene mente også at er dersom

lokalbefolkningen har et negativt forhold til turiststrømmene som kommer i hovedsesongen, kan dette by på utfordringer.

Det kan være vanskelig å se for seg at akkurat dette vil være en utfordring i 2020. Det er nå innført strenge tiltak på hvor mange mennesker som har lov å være sammen, og det skal være én meters avstand til enhver tid (Regjeringen.no, 2020). Dette fører til at reiselivsaktørene ved destinasjonene må regulere driften med hensyn til myndighetenes restriksjoner. Dette vil føre til at den maksimale kapasiteten for antall gjester går ned blant virksomhetene.

## 7.2 Suksessfull helårsdrift ved destinasjoner

Videre er funnene fra analysen drøftet opp mot modellen for suksessfull helårsdrift tidligere beskrevet i oppgaven. Målet er å se om det finnes noen sammenheng mellom hva næringslivet mener er suksessfullt og hva teorien forteller oss. Under hvert tema ble det drøftet rundt den aktuelle antagelse ved å benytte fiktive eksempler for å se om de kan støttes eller ikke

### 7.2.1 Økonomisk suksess

#### *Kapitalressurser*

I følge Respondent B var den økonomiske utfordringen med variasjoner i sesong at omsetningen ble “spist opp” i skulder- og lavsesongene. Dette samsvarer med hvordan Jakobsen og Dombu (2018) beskriver at gapet i kapasitetsutnyttelsen kan føre til tap i omsetning (Jakobsen og Dombu 2018, 18-19). I den forbindelse kan det tenkes at å skape en stabil kontantstrøm kan være utfordrende. Dersom man klarer å jevne ut dette vil den økonomiske risikoen som preger reiselivsbransjen bli betydelig mindre. Hvordan man derimot skal gjennomføre dette i praksis er det ingen fasit på.

### *Størrelse på økonomien*

Ritchie og Crouch (2003) forteller at en sterk lokal økonomi vil føre til større muligheter for å utvikle en destinasjon. Jakobsen og Espelien (2010) mente at for å kunne utvikle en slik destinasjon må de åpne opp for mer lokal turisme. I følge Respondent A er det viktig at de lokale myndighetene ser verdien som reiselivsbedriftene bringer til en destinasjon. Vi mener at gjennom et sterkt lokalmiljø som nytter seg av de tilbudene reiselivsaktørene tilbyr, vil dette kunne ha positive økonomiske følger for destinasjonen. Respondent E mener at det er en klar sammenheng mellom reiselivet, utviklingen av næringsliv og innbyggertall. Hvis reiselivsaktørene er suksessfulle vil dette også støtte den lokale økonomiske utviklingen.

### *Antagelse*

I starten av oppgaven antok vi følgende “*visse økonomiske begrensninger innenfor reiselivet er med på å gjøre det vanskeligere å gjennomføre suksessfull helårsdrift*”. Vi kan vise hvordan økonomiske begrensninger kan være med på å dempe utviklingen gjennom et fiktivt eksempel. Vi kan se for oss en vinterdestinasjon hvor de nåværende aktivitetene er rettet mot snø og kulde. De ønsker å utvide det tilgjengelige tilbudet til å inkludere sommeraktiviteter også, og velger å bygge en sykkelsti ned fra fjellet. Et slikt prosjekt er kostbart, og de vil være avhengig av nødvendig kapital. Uten denne kapitalen vil det føre til begrensninger for den videre utviklingen av destinasjonen. Vi kan ut i fra dette konkludere med at vi støtter antagelsen, og at kapital vil være helt sentralt for at aktørene kan arbeide mot å bli en helårsdrift.

## 7.2.2 Suksessfull markedsføring

### *Markedsbånd*

Gjennom datainnsamlingen har det kommet frem at samarbeid er en viktig faktor for å utvikle suksessfull helårsdrift. Haugland (1996) beskrev dette som et verktøy for å oppnå mål man ikke klarer å realisere alene. Tinsley og Lynch (2001) betegner måten å samarbeide på som at dersom alt skal fungere, må alle de ulike delene av helheten oppleve en gjensidig avhengighet. Aktørene vil være mer konkurransedyktige om de samler arbeidet mot å fremme destinasjonen, fremfor å fokusere på den individuelle markedsføringen.

Jakobsen et. al. (2016) mente at denne gjensidige avhengigheten gjør at de ulike aktørene får et felles behov for å markedsføres som én enhet. Respondent C underbygger dette når han forklarer at dersom utenlandske turister ønsker å feriere i Norge, søker de ikke etter et spesifikt hotell eller aktivitet, men heller etter destinasjonen som helhet. Denne samarbeidsmåten har vist seg å gi bedre resultater fremfor å fokusere på egen vinning. En annen metode for samarbeid kan være på tvers av destinasjoner. Respondent B forteller at de benytter denne strategien aktivt, og arbeider på tvers av områder for å markedsføre begge destinasjonene. Dette er en nyttig måte å tilby varierte pakkeløsninger ut til markedet.

### *Merkevarebygging*

Respondent A forteller at merkevarebygging er en krevende prosess. Det er utfordrende å gjøre endringer på en merkevare man har opparbeidet seg over tid. Dette henger sammen med hvordan Ellingsen (2013) forteller at merkevaren er basert på de ulike oppfatningene som allerede eksisterer blant kundene. Destinasjonen har selv lite kontroll over deres assosiasjoner. Det kan være hensiktsmessig for en dem å ha en tydelig strategi på hvordan de ønsker å posisjonere seg i markedet. Det tenkes at det vil være nyttig å kartlegge hvilke kvaliteter destinasjonen bør markedsføre.

### *Destinasjonsselskap*

I følge respondent C fungerer et destinasjonsselskap som en “samlende faktor” for reisevirksomheten i området. Denne tankegangen kan relateres tilbake til diskusjonen rundt samarbeid innad og på tvers av destinasjoner, og at dette kan føre til økt inntjening hos alle de involverte. I følge Jacobsen og Viken (2008) er nettopp hovedhensikten med et destinasjonsselskap å fremme slike løsninger, og flere respondenter nevnte dem som en viktig del av markedsføringen. Det kan tenkes at jobben destinasjonsselskaper gjør for å samle de ulike aktørene er helt sentralt for å kunne drive suksessfullt året gjennom. De vil fungere som et viktig verktøy i arbeide mot å “brande” helårstilbud.

### *Antagelse*

Antagelsen vi har gjort oss knyttet til suksessfull markedsføring var som følgende: “*Vi antar at det kan være utfordrende for destinasjoner å markedsføre seg som en helårsdestinasjon hvis de har en sterk tilknytning til en spesifikk sesong*”. Slik som Respondent A forteller kan det være utfordrende å endre på de oppfatningene kundene har til destinasjonen. Vi kan se for oss en destinasjon som er sterkt tilknyttet sommersesongen. Det er mange ulike aktører innad i destinasjonen, som alle arbeider aktivt med å fremme deres produkter og tjenester. Til tross for dette opplever de en lav mengde turister utenfor hovedsesongen. Et alternativt tiltak kan være å samle de ulike aktørene under destinasjonen, for å nå ut til en større målgruppe som en samlet destinasjon. Dette vil gjøre det mer oversiktlig for turistene å se hvilke tilbud som er tilgjengelig. Vi kan konkludere med at destinasjonsselskapene spiller en sentral rolle knyttet til dette arbeidet. Som tidligere nevnt, har en helhetlig destinasjon en bredere formidlingsevne enn hver enkelt aktør. En samlet front kan derfor være en viktig ressurs for å “bryte ut” av den spesifikke sesongen de er knyttet til. Vi kan på grunnlag av dette støtte antagelsen.

### 7.2.3 Produkt- og servicetilbud

#### *Aktivitetssmix*

De ulike respondentene har lagt stor vekt på viktigheten rundt det å tilby aktiviteter ved destinasjonen. Kamfjord (2015) mener aktivitetstilbudet ved en destinasjon er utslagsgivende for hvor turisten velger å reise. Respondent B forteller at det nettopp er aktivitetsnivået som må utvikles for å tiltrekke seg reisende utenfor hovedsesongen. I følge Leiper (1990) var primærattraksjoner så populære at de reisende valgte å besøke destinasjonen for attraksjonens skyld. Respondent B mener at det er nødvendig å skape slike attraksjoner for at det skal være en grunn til å reise til destinasjonen utenfor høysesong. Å legge til rette for dette under lavsesong er potensielt et tiltak for å jevne ut turiststrømmen.

### *Kultur og historie*

Flere av respondentene har inkludert kultursegmentet som en av målgruppene de ønsker å satse på fremover. Respondent A beskriver kulturturisten som både bærekraftig og lønnsom. I følge Spilsbury (2012) er dette også en markedsandel som er i kraftig utvikling. Å kunne satse på et slikt segment avhenger av at det finnes kultur ved destinasjonen som er interessant for de tilreisende. I følge Lyngnes (1993) er det flere faktorer man er avhengig av for å kunne utvikle et attraktivt kulturmarked. Man er først og fremst avhengig av kunnskap om kulturen og samtidig ha evnen til å formidle det ut til markedet. Respondent C forteller at folk er opptatt av å lære og bli aktivisert, og at destinasjonen deres har et mål om å øke kulturtilbudet. Det kan tenkes at gjennom utvikling av slike tilbud kan man rette seg mot en målgruppe som hovedsakelig er mulig å nå i skuldresesongen, da mange kulturtilbud er uavhengig av sesong.

### *Superstruktur*

Som beskrevet i teorien består superstruktur av apparat som er utviklet spesifikt for reiselivsnæringen (Ritchie og Crouch 2003, 69). Flere respondenter kan fortelle at for å oppnå suksessfull helårsdrift er det viktig å ha åpne tilbud gjennom hele året. Respondent E mener at man må utvikle tilbud som er spesielt egnet for lavsesongen. Det er ikke nok å kopiere det som fungerer i hovedsesongen og tro at det skal fungere i lavsesongen også. Hva respondenten forteller har en klar kobling med hvordan Rodgers (2001) beskriver superstruktur. Når man skal utvikle superstrukturen er målet å utvide tilbudet til destinasjonen, øke interessen blant potensielle målgrupper og få muligheten til å nå ut til nye markeder. Da skaper man også et nytt behov for å reise til destinasjonen, noe som kan være med på å løfte dem ut av lavsesongen.

### *Arrangement*

Goeldner og Ritchie (2006) forteller oss at arrangementer kan være en effektiv måte å få folk til å besøke destinasjonen. Nordic Innovation Centre (2006) underbygger dette gjennom sin undersøkelse som viste at de fleste ved destinasjonen reiste hit for å delta på et arrangement (i Tuftin 2011). Respondent A mener arrangement kan bidra til å øke verdiskapingen og sysselsettingen i skuldresesongene. Respondent C sin strategi for å utvikle arrangementer er å satse på ulike "konsepthelger" som skal differensiere destinasjonen fra konkurrentene. Vi kan

ut i fra dette tenke oss at ved å utvikle arrangementer under lavsesong vil etterspørselen gjennom året bli mer stabil.

### *Antagelse*

Vår antagelse rundt produkt og servicetilbud var som følgende *“Vi antar at destinasjoner som ikke har et produkt- eller servicetilbud som tilrettelegger for helårsturisme, møter utfordringer knyttet til å tiltrekke seg gjester gjennom hele året”*. Det kan tenkes at det vil være nødvendig for destinasjonene å tilby ulike produkt til hver sesong, slik at gjestene har en spesifikk grunn til å vende tilbake.

For å bedre illustrere dette har vi valgt å benytte et fiktivt eksempel. Ved en typisk vinterdestinasjon har de høyt belegg om vinteren, men kan slite med å få turister til å besøke dem utenfor høysesongen. Gjennom å utvikle superstruktur rettet mot aktivitetstilbud, får bedriften muligheten til å tilby flere primærattraksjoner i de resterende månedene. Dette kan være alt fra klatreparker i fjellene, til turstier eller andre aktiviteter. Utenom et bredere aktivitetstilbud, kan det også være aktuelt å opprette arrangementer som festivaler eller lignende. Dette viser seg å være en effektiv måte å tiltrekke seg en større menneskemengde i de aktuelle periodene. Vi kan ut i fra teorien og tilbakemeldingen fra næringslivet støtte antagelsen om at det er utfordrende å tiltrekke seg turister uten et bredt produkt- og servicetilbud. Men gjennom eksempelet ovenfor har vi vist at det finnes muligheter for å håndtere disse svingningene.

## 7.2.4 Kvalitet på besøksopplevelsen

### *Kunnskapsressurser*

Næringslivet har et økende behov for faglært personale. Dette er fordi bevisstheten rundt kvalitetsnivået ved leveransen øker (Jakobsen og Espelien 2010, 61). I følge Sundqvist (2016, 36) øker fokuset på spesialisering i bransjen noe som fører til et økende behov for kompetanse og kunnskap. Som Respondent E utdyper, vil det være en økning i antall mennesker som tar høyere utdanning, og det er derfor kritisk å tilby spennende karrieremuligheter for de nyutdannede. De siste årene har flere unge fått øynene opp for reiselivet og den sterke utviklingen vi har sett i bransjen. Det kan tenkes at dette fører til at flere ønsker å utdanne seg innenfor reiselivsfaget, men det forutsetter også at det finnes et godt arbeidsmarked i etterkant av utdanningen.

### *Verdiskaping*

Respondent A forteller at mye av jobben deres handler om å øke verdiskapingen utenfor sommermånedene. Dagestad et. al. (2014) sier at dersom man klarer å skape verdi for kunden så er dette med på å generere inntekt utenfor hovedsesongen. Det gjøres gjennom å skape unike opplevelser for kunden. Som Iversen et. al. (2015, 9) kan fortelle ønsker gjestene unike opplevelser som de kan ta del i. For å klare å øke verdiskapingen er destinasjonene avhengig av å kunne tilby opplevelser som fungerer som tiltrekningsfaktor i lav- og skuldresesong.

Dagestad et. al. (2014) forklarte at det er kundene som definerer verdien av det man leverer. Derfor vil det være sentralt for reiselivsaktørene å tilby produkter til en pris som samsvarer med den opplevde verdien av produktet. Pris er ofte en faktor man benytter for å måle verdi. Flere av respondentene justerer prisene ned utenfor hovedsesong for å trekke turister til destinasjonen. Respondent B forteller at gjennom å benytte seg av dette verktøyet kan man regulere etterspørselen, og tilpasse prisen slik at den reflekterer verdien av produktet. I praksis kan man sette opp prisene i hovedsesongen da man som regel har en høy etterspørsel, og justerer den ned i lavsesong for å øke volum.



### *Antagelse*

Vår antagelse knyttet til dette temaet var som følgende “*Vi antar at kvaliteten på besøksopplevelsen bestemmes av den opplevde verdien, som settes av forholdet mellom pris og opplevd kvalitet under leveransen*”. Forventninger styres av pris, og derfor vil det være viktig at prisen reflekterer kvaliteten av det man leverer. Vi kan se for et high-end hotell, som sikter seg inn mot segmenter hvor det kreves høy kvalitet på besøksopplevelsen. Høy pris vil medføre spesifikke forventninger hos forbrukerne knyttet til service, personale og severdigheter ved produktet. En besøksopplevelse er i stor grad preget av interaksjoner mellom mennesker, noe som vil si at kompetansen de ansatte besitter er sentral. Vi kan derfor konkludere med at det er mange faktorer som spiller inn på en gjesteopplevelse, og at kompetansen kan styrke bevisstheten rundt forholdet mellom pris og verdi. Vi kan derfor støtte opp under denne antagelsen.

### 7.2.5 Intern stakeholder interaksjon

#### *Gjestedøgn*

Norge har sett en økning i antall gjestedøgn fra 2018 til 2019 (Statistisk sentralbyrå, 2019). Respondent A kan fortelle at også deres fokus ligger på å øke antallet gjestedøgn, fremfor å øke andelen mennesker som kommer til området. Det blir fortalt at “det ligger mye lønnsomhet og bærekraft i å få dem som allerede har bestemt seg for å reise til destinasjonen til å bli værende lenger”. Utfordringen knyttet til å øke antall gjestedøgn er at mange destinasjoner ofte er et stopp på veien til et annet reisemål. Respondent A kan fortelle at denne formen for turisme er preget av å være en del av et “rundreiseprodukt”. Flere av respondentene våre forteller at de har mye av denne typen turisme. Det kan tenkes at gjennom å rette markedsføringen mot de segmentene som ofte overnatter flere døgn, vil dette kunne bidra til et økt antall gjestedøgn per reisende.

### *Lokalisering*

Lokaliseringen til en destinasjon kan noen ganger være en fordel (Ritchie og Crouch 2003). Slik som teorien forteller oss, kan det å være plassert i nærheten av større metropoler vise seg å være en styrkende faktor. Respondent C forteller at gjennom å være lokalisert mellom to større byer, fører dette til at flere virksomheter velger å “møtes på midten”. Som resulterer i at destinasjonen vil være et naturlig møtepunkt for konferanser og lignende. Det kan tenkes at en god lokalisering er en viktig faktor for at mennesker kommer til destinasjonen. På den andre siden kan det også føre til at de destinasjonene som ligger plassert utenfor typiske reiseruter, møter utfordringer med å få gjester til å besøke dem.

### *Tilgjengelighet*

I følge Ritchie og Crouch (2003) vil tilgjengeligheten til en destinasjon være en støttende faktor. De påpeker er det ikke bare er reiselivsnæringen, men også myndighetenes ansvar å tilrettelegge for dette. Respondent E mener at det er helt avgjørende at det ikke oppleves som utfordrende å komme seg til destinasjonen. Det vil være en forutsetning at turistene kan reise til området uten å møte større trafikale utfordringer. Respondent E forteller også at tilgjengelighet vil være svært relevant for distriktsområder, da de normalt sett ikke er dimensjonert for høy grad av trafikk. Det kan tenkes at en jevn strøm av turisme vil være med på å dempe denne utfordringen, da man kan tilrettelegge for at antallet turister ikke overskrider destinasjonens kapasitet.

### *Gjestfrihet*

Lokalbefolkningen ved en destinasjon vil være en naturlig del av «produktet» (Viken 2015, 15). Det er derfor viktig at befolkningen også opplever turisme som en positiv faktor og ressurs for det lokale næringslivet. Som Respondent E forteller har de måttet gjennomføre tiltak for å prøve å informere dem om hvilken ressurs reiselivet kan være. Som nevnt tidligere er overturisme en utfordring for flere destinasjoner, og det er viktig å forhindre at lokalbefolkningen føler seg invadert av turiststrømmene i hovedsesongen. Dersom de innbyggerne føler seg “glemt” kan dette føre til negative assosiasjoner knyttet til reiselivsnæringen.

### *Antagelse*

Antagelsen knyttet til temaet var følgende “*Vi antar at destinasjonen må være geografisk tilgjengelig, og at det er tilrettelagt for å drive turisme i lokalsamfunnet*”. Antagelsen baserer seg på at helårsdrift ikke er mulig å oppnå hvis man ikke tilrettelegger for de overnevnte faktorene. Vi kan se for oss at det finnes destinasjoner som ligger plassert utenfor typiske geografiske områder, og at de derfor ikke klarer å utnytte sitt fulle potensiale. Lokaliseringen kan da være med på å styrke en destinasjons konkurransekraft hvis det er tilrettelagt for turister. Neste steg vil være at lokalsamfunnet også tilrettelegger for at de tilreisende skal føle seg velkommen og ivaretatt. Dette forutsetter som nevnt at lokalbefolkningen ser viktigheten bak reiselivet. Basert på dette kan vi støtte den overnevnte antagelsen, med troen om at disse forutsetningene kan være med på å bidra til å øke antall gjestedøgn.

## 8.0 Konklusjon

Oppgavens problemstilling var som følgende: *“Hvilke utfordringer møter sesongbaserte destinasjoner i veien mot å bli en helårsdestinasjon, og hvordan håndterer de disse utfordringene?”*. Vi har i denne delen forsøkt å svare på problemstillingen med bakgrunn av teorien og forskningen som er redegjort for tidligere i oppgaven.

Bornhorst et. al. (2009) sine kriterier har vist seg å være et nyttig verktøy for å avgjøre hvilke faktorer en suksessfull destinasjon består av. De ulike temaene har gjort det mulig for oss å undersøke de mest sentrale delene av helårsdrift. Hver respondent fikk i slutten av intervjuet mulighet til å fortelle hva de mente var spesielt viktig tilknyttet problemstillingen. Det kom tydelig frem blant flere at destinasjonene bør legge større vekt på produkt- og servicetilbud. Dette tilbudet har vist seg å være en avgjørende faktor for valg av reisemål, og det vil derfor være nødvendig å utvikle aktiviteter og attraksjoner som er tilgjengelig hele året.

For å kunne utvikle slike tilbud har samarbeid mellom aktører innad i destinasjonen og på tvers av destinasjoner vist seg å være en gunstig løsning. Som respondent C fortalte var “destinasjonstankegangen” deres nøkkel til suksessfull helårsdrift. Dette gav dem muligheten til å utvikle strategier for markedsføring som inkluderer hele destinasjonen. For å kunne tilrettelegge for dette er man også avhengig av at de lokale myndighetene og befolkningen ved destinasjonen støtter reiselivsnæringen.

En avgjørende faktor for å kunne utvikle produkt- og servicetilbud vil være at destinasjonen har tilgang til den nødvendige kapitalen. En destinasjons økonomi vil derfor spille en viktig rolle i arbeidet mot å bli en helårsdestinasjon. I hvilken grad destinasjonene har kapasitet til å utvikle attraktive tilbud, vil ha en direkte påvirkning på kvaliteten av reiselivsproduktet som helhet. Med dagens krise innenfor reiselivet, vil fokuset på å fremstå som en fullverdig destinasjon med tilgjengelige helårstilbud, være avgjørende for å tiltrekke seg det avgrensede markedet.

Vi kan derfor konkludere med at bevissthet rundt hvilke utfordringer som hindrer helårsdrift, for deretter å tilrettelegge for alternative og kreative produkt- og servicetilbud, vil være en god start i veien mot å bli en helårsdestinasjon.

## 9.0 Kritikk til egen oppgave

Underveis i oppgaven gjennomførte vi noen betydelige endringer i teorikapittelet. Dette medførte at strukturen på intervjuguiden ikke lenger var direkte knyttet til innholdet i teoridelen. Dette har bydd på noen utfordringer når vi skulle analysere funnene. Til tross for endringer i teorien føler vi at resultatet etter intervjuene likevel var svært nyttig for oppgaven. Vi tror mye av årsaken til dette var fordi strukturen på intervjuguiden var utformet på en slik måte at spørsmålene var relativt åpne.

Som en konsekvens av virusutbruddet, og krisen som medfulgte for reiselivsnæringen, ble antall respondenter til oppgaven nærmest halvert. Færre hadde kapasitet til å stille til intervju, noe som resulterte i at datainnsamlingen ble redusert. Vi mener likevel at informasjonen vi har fått fra respondentene har vært særdeles nyttig for drøftingen vår, men at flere respondenter hadde ført til et enda bredere synspunkt rundt problemstillingen.

## 10.0 Videre forskning

Gjennom oppgaven har vi konkludert med at et viktig tiltak for å drive suksessfull helårsdrift er å utvide produkt- og servicetilbudet til destinasjonen. Et naturlig steg videre kan være å se på hva forbrukerne etterspør. I tillegg til å se på muligheter som finnes ved destinasjonen, bør utgangspunktet for produktutviklingen være å tilfredsstille markedets behov. Det kan derfor være aktuelt å se problemstilling fra forbrukerens perspektiv; Hva mangler ved sesongbaserte destinasjoner for at det skal være et attraktivt reisemål gjennom hele året?

I oppgaven vår har vi sett på flere ulike faktorer som påvirker helårsdrift. Det kan tenkes at dette er spesielt aktuelt for den kommende sommersesongen i Norge 2020. Store deler av hotellnæringen er i krisetilstand og det vil være nødvendig å få opp aktiviteten ved destinasjonene. Hva fremtiden vil bringe i form av reiserestriksjoner kan være vanskelig å forutse, og på det grunnlaget kan det være spesielt viktig at tilbudene er tilrettelagt for de norske turistene. Hvilke opplevelser vil trekke nordmenn til akkurat deres destinasjon?

## 11.0 Litteraturliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness.

2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Borch, Trude.

2001. *Senja - en attraktiv destinasjon? Om kompleksitet som utfordring i utvikling av attraktive destinasjoner*. Tromsø: NORUT Samfunnsvitenskapelig Forskning.

Bornhorst, Tom, J.R. Brent Ritchie & Lorn Sheehan.

2009. "Determinants of tourism success for DMO & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives." Forskningsartikkel. Elsevier Ltd.

Butler, R. W.

1994. *Seasonality in tourism: Issues and Implications*. In A. V. Seaton (ed.) *Tourism - A state of the Art* (pp. 332 -339). Chichester: Wiley.

Butler, R. W.

1998. *Seasonality in tourism: issues and implications*. *Revue de Tourisme*, 3, 18-24.

Chingarande, Anna og Andrea Saayman.

2018. "Critical success factors for tourism-led growth". Forskningsartikkel. Wiley.

Dagestad, Sjur, Geir Håbesland og Ann Jorid Pedersen.

2014. *Innovasjon i praksis: Veien til den andre siden*. (Kapittel 5: Å skape kundeverdi). Oslo: Innoco AS.

Ellingsen, Kristen Albert.

2013. *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen: Verdiskaping og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ellingsen, Kristen Albert og Trond Blindheim.

2015. *Regional merkevarebygging*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gebarowski, Marcin & Renata Lisowska.

2019. *Towards success in a competitive market: The importance of entrepreneurship in a competitive market*. Polen: 'Cogni one' Foundation for the Dissemination of Knowledge and Science.

Goeldner, C.R. og J.R.B. Ritchie.

2003. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. 9. utgave. Hoboken, NJ.: Wiley.

Goeldner, C.R. og J.R.B. Ritchie.

2006. *Tourism: Principles, practices, philosophies*. 10. utgave. Hoboken, NJ.: Wiley.

Haugland, S.A.

1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Tano Aschehoug.

Hennink, Monique, Inge Hutter og Ajay Bailey.

2020. *Qualitative Research Methods*. 2. utgave. London: SAGE Publications.

Holan, Mette.

2011. *Markedsføringsledelse*. 2. utgave. Bekkestua: NKI Forlaget AS.

Houghton, J.T, Meira Filho, L.G, Callander, B.A., Harris, N., Kattenberg, A., Maskell, K.,

1995. *Climate change 1995: The science of climate change*. Cambridge, UK: University Press.

Istock.

*Trolltunga, Norge*. Foto.

Iversen, Endre Kildal, Erik W. Jakobsen og Rasmus Bøgh Holmen.

2015. *Produktivitet i norsk reiseliv: Interne og eksterne stordriftsfordeler gir produktivitetsvekst*. Oslo: Menon Business Economics.

Iversen, Endre Kildal, Tori Haugland Løge, Erik W. Jakobsen og Kåre Sandvik.

2015. *Verdiskapingsanalyse av reiselivsnæringen i Norge - utvikling og fremtidspotensial*. Oslo: Menon Business Economics.



Jacobsen, Dag Ingvar.

2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?.* 3. Utgave. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, Dag Ingvar.

2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 1. utgave. Kristiansand: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Jens Kr. Steen og Arvid Viken.

2008. *Turisme: Fenomen og Næring.* 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Jacobsen, Jens Kr. Steen, Nina M. Iversen og Leif. E. Hem.

2019. “*Hotspot crowding and over-tourism: Antecedents of destination attractiveness*”. Elsevier Ltd.

Jakobsen, Erik W. og Anne Espelien.

2010. *Et kunnskapsbasert reiseliv: Veivalg for næringen.* Oslo: Menon Business Economics.

Jakobsen, Erik W, Endre Kildal Iversen og Sveinung Fjose.

2016. *Organisering av reisemålsprofilering.* Oslo: Menon Business Economics.

Jakobsen, Erik W. og Siri Voll Dombu.

2018. *Reiselivsnæringen verdi.* Oslo: Menon Business Economics.

Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte og Line Christoffersen.

2005. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte og Line Christoffersen.

2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte og Line Christoffersen.

2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, Lars. E.F., Tore Witsø Rafoss, Erik Børve Rasmussen.

2020. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Kamfjord, Georg.

2011. *Det helhetlige reiselivsproduktet: Innføring*. 4. utgave. Oslo: Fagspesialisten AS.

Kamfjord, Georg.

2015. *Det helhetlige reiselivsproduktet: Reisemålet*. 5. utgave. Oslo: Fagspesialisten AS.

Kamfjord, Georg.

2016. *Det helhetlige reiselivsproduktet. Bind 2: Destinasjonsledelse*. Oslo: Fagspesialisten.

Kennedy, E.

1999. *Seasonality in Irish tourism 1973-1995*. London: International Thompson Business Publishing.

Koens, K., Postma, A., og Papp, B.

2018. "Is Overtourism Overused? Understanding the Impact of Tourism in a City Context". *Sustainability*, 10(12). Basel, Sveits: MDPI

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann.

2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann.

2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Larsen, Ann Kristin.

2008. *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Larsen, Ann Kristin.

2017. *En enklere metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Leiper, Neil.

1990. *Tourist attraction system*. 3. utgave. Volume 17, i *Annals of tourism research*.

Lundtorp, S. Rassing, C.R., & Wanhill, S.

1999. "*The off-season is "no season": the case of the Danish Island of Bornholm*". *Tourism Economics – The Business and Finance of Tourism and Recreation*.

Lyngnes, Sølvi.

1993. *Kultur og turisme: fra ressurs til produkt*. Finnmark: Finnmark Distriktshøgskole

Løfgren, O.

1996. *On holiday*. London: University of California Press.

Mihalic, T., K. Kuschner.

2019. "*Impacts of overtourism on satisfaction with life in a tourism destination*". V: *Travel and Tourism Research Association (TTRA) årlige forskningskonferanse*, Bournemouth, 8- 10 april 2019.

Nadler, D.A. & M.L Tushman.

1997. *Competing by Design: the Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.

Neuman, W.L.

1994. *Social research methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 2. utgave. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon

NHO Reiseliv 2020.

“Norsk reiselivsnæring: situasjonsanalyse” Statusrapport 5. - 27.mars

NHO Reiseliv. 2020.

“-Mange tror reiselivet har fått massevis av penger. Det er langt fra realiteten” Sist oppdatert: 20. mai, 2020. Link:

[https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/koronavirus/nyhet/2020/alle-tror-reiselivet-har-fatt-massevis-av-penger/?\\_cldee=bWFyaWEuYmFra2VuQGhvdG1haWwuY29t&recipientid=contact-d61f9f6fc3c1e811810f005056b762b6-616a7fcbc1a049708ba7053de94bfffec&esid=0d6fbb81-fe9b-ea11-8124-005056b718c1](https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/koronavirus/nyhet/2020/alle-tror-reiselivet-har-fatt-massevis-av-penger/?_cldee=bWFyaWEuYmFra2VuQGhvdG1haWwuY29t&recipientid=contact-d61f9f6fc3c1e811810f005056b762b6-616a7fcbc1a049708ba7053de94bfffec&esid=0d6fbb81-fe9b-ea11-8124-005056b718c1)

NHO Reiseliv.

2020. “Situasjonsanalyse av norsk reiselivsnæring: Situasjonsbeskrivelse”. Sist oppdatert: 27.mars 2020. Link:

<https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/reiselivets-status-korona/#part2>

Nordic Innovation Centre.

2006. *In Search of the Experience Economy*.

Regjeringen.no.

2019. "Reiselivsnæringen i Norge". Sist oppdatert: 07. november, 2019. Link: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/reiseliv/om-reiselivsnaringen/id2677135/>

Regjeringen.no.

2020. "Tiltakene mot koronavirus videreføres" Sist oppdatert: 24. mars, 2020. Link: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/tiltakene-mot-koronavirus-viderefores/id2694682/>

Ritchie, J, Crouch, Geoffrey.

2003. *Competitive destination: A sustainable Tourism Perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing

Rodgers, Janet.

2001. *Travel and Tourism*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.

Shone, Anton. og Bryn Parry.

2013. *Successful event management a practical handbook*. 4. utgave. Cengage Learning EMEA.

Spilsbury, Richard og Louise Spilsbury.

2012. *Reiser og turisme: Utvikling eller ødeleggelse?* Kina: Libretto Forlag

Statistisk sentralbyrå.

2019. "Overnattingar". Sist oppdatert: 30. april, 2020. Link: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/overnatting>

Stoksvik, Marthe.

2020. "Frykter konkurs-ras for norske reisesarrangører" NRK. Sist oppdatert: 16.mai, 2020. Link: <https://www.nrk.no/norge/frykter-konkurs-ras-for-norske-pakkereise-operatorer-1.15018795>

Swarbrooke, John.

1999. *Sustainable Tourism Management*. Storbritannia: CABI.

Sundqvist, Nina.

2016. *Yrkesfaglig utvalg for reiseliv, matproduksjon og primærnæringen*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.

Tinsley, Ross og Paul Lynch.

2001. *Small tourism business networks and destination development*. Edinburgh, UK: Elsevier Science Ltd.

Tjora, Aksel Hagen.

2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tuftin, Per-Arne.

2011. *Hvitebok for arrangementsturisme*. Oslo: Innovasjon Norge.

Viken, Arvid.

2016. *Turisme: destinasjonsutvikling*. 1. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Weaver, D. B. & Lawton, L.

2014. *Tourism management*. 5. utgave. Milton, Australia: John Wiley & Sons.

## 12.0 Vedlegg

### *Vedlegg 1 : Intervjuguide*

#### *Åpningsspørsmål*

Kan du fortelle litt om deg selv?

Hva er din stilling?

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva er din bakgrunn innenfor bransjen?

#### *Sesong*

Hvordan påvirker sesong daglig drift?

Når på året er det størst trafikk hos dere?

Hvilken årstid har dere høyest og lavest belegg?

Hva er deres forhold til sesonger?

Hvilke positive virkninger har sesong for dere?

Hvilke negative virkninger har sesong for dere?

#### *Markedet*

På hvilke markeder har dere størst markedsandel?

Hva tror dere at destinasjonen deres blir assosiert med?

Hva ønsker dere å bli assosiert med?

Hvilke markeder ønsker dere å nå?

Hvilke markeder når dere ut til?

### *Butlers (1994) utfordringer*

Opplever dere utfordringer i forhold til ansatte og sesongarbeid?

Opplever dere noen utfordringer ved for høy grad av turister i visse perioder?

Hvilke tanker har du rundt den økonomiske risikoen som sesonger kan medføre?

### *Spørsmål til respondenter som driver lønnsom helårsdrift*

Har dere like lønnsomme gjester gjennom hele året? Eller ser dere svingninger i hvor mye penger som blir lagt igjen?

Hvordan har dere jobbet med nevnte utfordringer for å oppnå effektiv helårsdrift?

Hva har vært viktige tiltak dere har gjort i veien mot å drive lønnsomt gjennom hele året?

Hva tror du er noen av hovedårsakene til at dere har klart å oppnå helårsdrift?

Er det selve destinasjonen/hotellets plassering som gjør at dere har denne muligheten?

### *Avslutningsspørsmål*

Har dere noen fremtidsplaner ift. å utvikle attraksjoner i deres lavsesong?

Hvilke mål har dere satt dere for å arbeide mot helårsturisme?

Forutenom fysiske ressurser, er det noe annet dere føler ligger i veien for å drive helårsturisme?

Har dere iverksatt noen konkrete tiltak for å håndtere utfordringer knyttet til variasjonene i etterspørsel basert på ulike sesonger?

Er det noen andre tema vi ikke har snakket om, som du føler er relevant når vi snakker om utfordringer knyttet til å utvikle seg til å bli en helårsdestinasjon?