

# BCR3103

## Bacheloroppgave

En studie av kjennetegn og kritiske suksessfaktorer for reiselivsbedrifter som har klart seg første året av covid-19 pandemien.



Sverrestigen, vandretur. Foto: Jon Hunnalvatn Tøn. Hunnalvatn Media. Gjengitt med tillatelse fra Fjord Norge.

## Høyskolen Kristiania

Vår 2021

*«Denne oppgaven 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 som et avsluttende kapittel i vår Bachelorgrad i Reiselivsledelse og Opplevelsesutvikling på Høgskolen Kristiania. Det har vært tre spennende og lærerike år, med en pandemi som skulle vise seg å sette hverdagen på pause det siste året av vårt studieløp. Tatt uforutsette utfordringer knyttet til pandemien i betraktning, har det vært en glede å arbeide med denne oppgaven. I en tid hvor mange har opplevd å måtte sette livet på vent har vi vært så heldige å få fylle tiden med verdifullt arbeid, samt utforske vår nysgjerrighet og lidenskap.

Vi vil takke vår veileder Elin Bolann som har stilt krav til oss når det trengs, behandlet oss som likeverdige kolleger og fungert som en støttespiller under det vi mener er et veldig viktig prosjekt. I tillegg vil vi takke våre informanter. Uten deres villighet til å stille opp for oss med erfaringer og kloke refleksjoner ville ikke denne oppgaven eksistert. Til slutt vil vi takke Jostein, Heidi 1 og Heidi 2 som har satt av tid til å korrekturlese, komme med konstruktive tilbakemeldinger og vært viktige sparringspartnere, alltid åpne for diskusjon.

Vi håper oppgaven kan være av verdi for eventuelle fremtidige kriser, lære leseren noe nytt og være en interessant opplevelse. God fornøyelse!

## **Sammendrag**

Bacheloroppgaven innledes med bakgrunn og formål for oppgaven, samt en introduksjon til vår problemstilling. Deretter innleder vi til teorikapittelet med å gi en introduksjon og forklaring på relevante begreper. I teorikapittelet introduserer vi to rammeverk oppgaven vår tar utgangspunkt i for gjenoppretting av reiselivsbransjen under og etter covid-19: "Thematic framework" presentert av Sharma, Asha og Paul (Sharma, Asha og Paul, 2020), og "The COVID-19 Management Framework" av Hao, Xiao og Chon (Hao, Xiao og Chon, 2020).

I det følgende presenterer vi og gir et grunnlag for valg av metode, inklusiv en grundig beskrivelse av gjennomføringen av datainnsamling. Videre fremstiller vi funnene våre kategorisert i ulike temaer, og diskuterer funnene sett i sammenheng med teorien. Til slutt vil vi presentere en konklusjon og forsøke å besvare vår problemstilling.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	6
<b>1.1 Bakgrunn for oppgaven</b> .....	6
<b>1.2 Formålet med oppgaven</b> .....	6
<b>1.3 Problemstilling</b> .....	7
<b>1.4 Avgrensninger</b> .....	7
<b>2.0 INTRODUKSJON TIL TEORI</b> .....	8
<b>2.1 Kritiske suksessfaktorer</b> .....	8
<b>2.2 «Bedrifter som har klart seg»</b> .....	8
<b>2.3 Reiselivsbransjen</b> .....	9
<b>2.4 Covid-19 pandemien</b> .....	11
<b>2.5 Global økonomisk resesjon</b> .....	11
<b>2.6 Fra overturisme til underturisme</b> .....	12
<b>2.7 Bærekraftig reiseliv</b> .....	12
<b>3.0 TEORI</b> .....	14
<b>3.1 Bakgrunn for valg av rammeverk</b> .....	14
<b>3.2 «Thematic framework»</b> .....	14
<i>Myndigheters respons</i> .....	15
<i>Teknologisk innovasjon</i> .....	16
<i>Lokal tilhørighet</i> .....	16
<i>Tillit hos forbrukere og ansatte</i> .....	17
<i>Endring i reiselivet</i> .....	17
<b>3.3 «The COVID-19 Management Framework»</b> .....	19
<i>Ledelse og kommunikasjon</i> .....	19
<i>Menneskelige ressurser</i> .....	19
<i>Tjenesteyting</i> .....	20
<i>Bedriftens samfunnsansvar</i> .....	20
<i>Finansiering</i> .....	21
<i>Krisehåndtering</i> .....	21

<i>Reiselivet post-covid-19</i> .....	21
<b>3.4 Sammendrag</b> .....	22
<i>Konseptuell modell</i> .....	23
<i>Fellestrekk ved rammeverkene</i> .....	23
<b>4.0 METODE</b> .....	25
<b>4.1 Kvalitativ metode</b> .....	25
<i>Dybdeintervju</i> .....	25
<b>4.2 Utvalg av informanter</b> .....	26
<b>4.3 Utforming av intervjuguide</b> .....	27
<b>4.4 Gjennomføring</b> .....	27
<b>4.5 Analyse og transkripsjon</b> .....	28
<b>4.6 Kvalitetssikring av data</b> .....	28
<i>Etikk</i> .....	29
<b>4.7 Svakheter ved metoden</b> .....	29
<b>5.0 PRESENTASJON AV FUNN</b> .....	31
<b>5.1 utfordringer</b> .....	31
<b>5.2 Suksessfaktorer</b> .....	32
<i>Samarbeid</i> .....	32
<i>Innovasjon og teknologi</i> .....	33
<i>Finansiering</i> .....	34
<i>Politisk arbeid</i> .....	35
<i>Skift i markedsføringen</i> .....	36
<i>Tillit</i> .....	37
<i>Krisehåndtering</i> .....	37
<b>5.3 Økonomisk støtte</b> .....	39
<b>5.4 Fremtidsutsikter</b> .....	40
<i>Bærekraft</i> .....	41
<b>6.0 DISKUSJON</b> .....	42
<b>6.1 utfordringer</b> .....	42

<b>6.2 Kritiske suksessfaktorer</b> .....	43
<i>Samarbeid</i> .....	43
<i>Politisk samarbeid</i> .....	44
<i>Innovasjon og teknologi</i> .....	45
<i>Økonomi</i> .....	46
<i>Myndighetenes respons</i> .....	48
<i>Markedsendring</i> .....	48
<i>Tillit</i> .....	50
<i>Krisehåndtering</i> .....	51
<i>Bærekraft</i> .....	52
<b>7.0 KONKLUSJON</b> .....	54
<b>7.1 Modifisert rammeverk</b> .....	55
<b>8.0 KRITIKK TIL EGEN OPPGAVE</b> .....	57
<b>9.0 KILDELISTE</b> .....	58
<b>9.1 Litteraturkilder</b> .....	58
<b>9.2 Visuelle kilder</b> .....	61
<b>10.0 VEDLEGG</b> .....	62
<b>10.1 Vedlegg 1: Intervjuguide</b> .....	62

## **1.0 INNLEDNING**

12. mars 2020 innførte regjeringen i Norge de mest inngripende tiltakene i fredstid for å hindre spredning av viruset covid-19 (Regjeringen, 2020). Covid-19 antas å ha sin opprinnelse i Kina, men var nå ansett som en reell trussel for helse og liv i hele verden, og spredningen skyldtes i stor grad reisevirksomhet. Verden var nå rammet av den mest alvorlige globale pandemien siden SARS i 2003 (Gössling, Scott og Hall 2020, 4), med en global økonomisk resesjon som følge.

Ettersom både reiserestriksjoner, stengte grenser og sosial distansering var inngripende tiltak som ble iverksatt for å hindre spredning, førte dette til at reiselivsbransjen ble en av de mest utsatte bransjene under pandemien. Bacheloroppgaven vår vil derfor se på en reiselivsbransje sterkt påvirket av en global pandemi og resesjon.

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Vår motivasjon og bakgrunn for valg av tema kan først og fremst forankres i at dette er et svært dagsaktuelt tema som det per dags dato eksisterer lite forskning og litteratur på. Reiselivsnæringen er svært utsatt for eksterne sjokk og bør i teorien ha god erfaring og kunnskap rundt krisehåndtering, men covid-19 har hatt en større negativ effekt enn andre tidligere kriser og dermed etterlatt seg alvorlige ringvirkninger (World Bank Group 2021, 21).

Krisen har av naturlige årsaker fått omfattende dekning i massemedia, og først og fremst fokuseres det på reiselivsbedrifter som har blitt hardest rammet av pandemien. Vi vil undersøke utfordringer knyttet til dette, samt se på suksessfaktorer som kjennetegner de reiselivsbedriftene som så langt har klart seg til tross for et negativt etterspørselssjokk.

### **1.2 Formålet med oppgaven**

Formålet med dette prosjektet er å gjøre et dypdykk inn i hvilke kjennetegn og kritiske suksessfaktorer som gjør at noen reiselivsbedrifter har klart seg bedre enn andre så langt gjennom covid-19 pandemien. Covid-19 har kun vart i litt over ett år og det er dermed begrenset med litteratur og studier om hvordan pandemien påvirker reiselivsbedrifter. Vi

ønsker å skrive en oppgave som er tidsaktuell og som forhåpentligvis kan være nyttig informasjon for mange aktører i markedet. Forhåpentligvis kan det være en bidragsyter for å forberede bedrifter for eventuelle fremtidige kriser, samt fungere som en fremtidig veileder til overlevelsesstrategier i kriseutsatte reiselivsbedrifter.

### **1.3 Problemstilling**

I denne oppgaven ønsker vi å se på og belyse hva som kjennetegner de reiselivsbedriftene som så langt har klart seg under pandemien. På bakgrunn av mangelen på tidligere forskning og litteratur om temaet, samt en genuin interesse for utfordringene reiselivet har stått overfor, lyder problemstillingen som følger:

Hvilke felles suksessfaktorer kjennetegner norske reiselivsbedrifter som har klart seg så langt i covid-19 pandemien?

### **1.4 Avgrensninger**

Oppgavens omfang hadde potensiale til å bli omfattende. For å unngå dette valgte vi å avgrense den til det norske reiselivsmarkedet, og i tillegg utelukkende intervjuer destinasjonsselskaper. Etersom destinasjonsselskapene samarbeider tett med reiselivsaktørene antar vi at de har en overordnet oversikt over det norske reiselivsmarkedet. Vi vil begrense antallet destinasjonsselskaper til syv slik at vi skal få god innsikt, men også for at vi skal ha mulighet til å undersøke temaet grundig.

## **2.0 INTRODUKSJON TIL TEORI**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for ulike begreper relevante for vår oppgave, som en introduksjon til teorikapittelet. Vi vil begynne med en generell forklaring på begrepet «kritiske suksessfaktorer», samt komme med en definisjon på hva vi mener med «bedrifter som har klart seg», ettersom dette er grunnleggende for å kunne besvare problemstillingen.

Deretter vil vi komme med begrepsforklaringer for gjennomgående begreper brukt i oppgaven: «reiselivsbransjen», «Covid-19 pandemien», «global økonomisk resesjon», «fra overturisme til underturisme» og «bærekraftig reiseliv».

### **2.1 Kritiske suksessfaktorer**

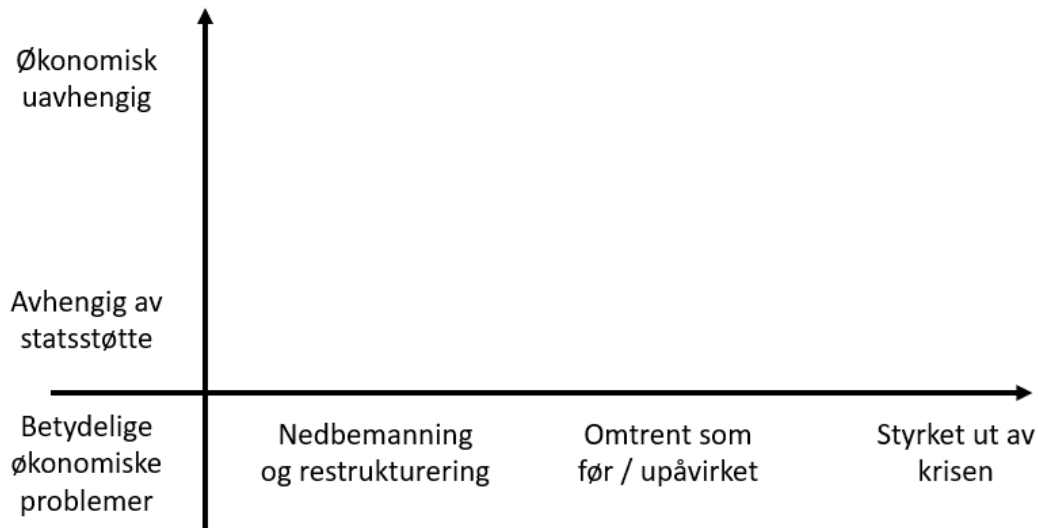
Kritiske suksessfaktorer defineres på ulike måter innenfor ulike bransjer, og Digman presenterte i 1990 en overordnet definisjon som sier at kritiske suksessfaktorer er de områdene hvor handlinger må utføres riktig for at bedriften skal lykkes (Alazmi, Mutiram og Zairi 2003, 199).

### **2.2 «Bedrifter som har klart seg»**

Det er utfordrende å definere hva som menes med «å ha klart seg», samt å måle dette, men et minimum vil være at bedriftene ikke har gått konkurs. En måte å måle det på, kunne vært å sette det inn i en tenkt modell illustrert ved figur 1. Her vil man på den ene siden se på om man har klart seg, men står overfor betydelige økonomiske utfordringer, om man har måttet ty til nedbemanning og restrukturering, om bedriften er omtrent som før/upåvirket eller om bedriften har kommet styrket ut av krisen.

En annen dimensjon kunne også vært og sett på økonomisk robusthet og i hvilken grad man er avhengig av statsstøtte for å klare seg, eller om man er økonomisk uavhengig av ekstern støtte. Det er ikke nødvendigvis slik at dette kan måles på en linje, men vi forventer at de vil ligge et sted mellom betydelige økonomiske utfordringer og styrket ut av krisen.





Figur 1. Tenkt utfallsrom for bedrifter i utvalget.

Ettersom dette er en pågående krise vil vi velge å se på bedrifter som ikke har gått konkurs innenfor det relevante utvalget. Det er i større grad forventet å kunne identifisere en del suksessfaktorer blant bedriftene som ligger langt til høyre på den horisontale aksene og høyt på den vertikale aksene. Det vil si bedrifter som står likt eller vil komme styrket ut av krisen, og som økonomisk klarer seg relativt godt.

### 2.3 Reiselivsbransjen

Turisme er ikke et enhetlig felt, men består av flere elementer som ofte står i forhold til hverandre. Derfor er det ifølge Mill og Morrison (1992) naturlig å betrakte reiselivet som et system (Jacobsen og Viken 2014, 24). Jacobsen og Viken forklarer et system som ulike elementer som påvirker og er påvirket av hverandre, og som vanligvis er relativt avgrenset og selvregulerende. Det vil si at dersom det oppstår endringer i et av leddene i systemet, vil de øvrige leddene forholde seg til dette slik at totaliteten ikke endres vesentlig. Systemer har også gjerne en funksjon og representerer en stabilitet, og en form for struktur innen et saksområde (Jacobsen og Viken 2014, 24).

Reiselivet som system er dynamisk og mangfoldig, og rommer mange subsystemer som igjen er en del av et større system (Jacobsen og Viken 2014, 25). Jacobsen og Viken mener det kan ses på som et nettverk med mange aktørgrupper og aktører som har relasjoner til

hverandre. Et nettverk er som regel uformelt og baserer seg på samarbeid og gjensidig avhengighet. Innen reiselivsnæringen samarbeider bedrifter om blant annet turismeutvikling, profilering og markedsføring av reisemål, informasjonssystemer, innkjøp og næringspolitikk. Reiselivsnæringen har mange interesser fordi det er en bransje som er samfunnsdominant og samfunnsinvolverende (Jacobsen og Viken 2014, 26).

I denne studien har vi som nevnt valgt å intervju representanter fra destinasjonsselskaper. Et destinasjonsselskap kan defineres som enhver organisasjon på ethvert nivå som er ansvarlig for markedsføringen på en reiselivsdestinasjon (Adeyinka-Ojoa, Folorunso, Khoo-Lattimore og Nair 2014, 153). Adeyinka m.fl forklarer det som at destinasjonsselskaper har en proaktiv, besøkssentrert tilnærming til den økonomiske og kulturelle utviklingen av et reisemål som balanserer og innlemmer interessene til besøkende, tjenesteleverandører og samfunnet.

Jacobsen og Viken (2014, 119) viser til fire nøkkelfaktorer som er viktig for at destinasjonsselskaper skal lykkes i sitt arbeid:

1. Arbeide innenfor nettverket og forholde seg til næringens struktur.
2. Sørge for gjennomsiktighet for å unngå konflikter og mistenkeliggjøring.
3. Sørge for god finansiering.
4. Utvikle en profesjonell organisering.

Begrepet turisme forklarer handlinger i geografiske, sosiale og kulturelle rom. En turist, også betraktet som reisende, forflytter seg fra et sted til et annet, møter andre mennesker og krysser ofte kulturgrenser (Jacobsen og Viken 2014, 22). Dermed er fenomenet turisme ifølge Lanfant (1993) ikke knyttet til et bestemt sted, men utfolder seg overalt og er derfor også internasjonal i sitt vesen. Samtidig medvirker turismen til integrasjon over landegrensene (Jacobsen og Viken 2014, 35). Jacobsen og Viken mener at turismens økende tilknytning til andre samfunnsområder gjør at fenomenet bør analyseres ut fra de konkrete sammenhenger som de ulike turismeformene er forankret i.

Covid-19 har forårsaket alvorlige konsekvenser for hele reiselivsnæringen og satt svært mange arbeidsplasser i fare (Sharma m.fl. 2020, 1). Muligheten for internasjonale flyvninger avtok raskt som følge av krisen, og mange land stengte grensene og innførte reiseforbud.

Som følge av dette falt internasjonal og nasjonal turisme kraftig i løpet av en svært kort periode (Gössling m.fl. 2020, 2).

## **2.4 Covid-19 pandemien**

I desember 2019 identifiserte helsemyndighetene i Wuhan i Kina en rekke tilfeller av lungebetennelse med ukjent etiologi. Senere undersøkelser avdekket et nytt koronavirus, SARS-CoV-2 (Lake 2020, 124). Viruset spredte seg til resten av verden gjennom reise- og næringsvirksomhet, og utløste en global pandemi med alvorlige ringvirkninger. Pandemien er en av de mest smittsomme utbruddene i nyere menneskelig historie (Sharma m.fl. 2020, 1), med mer enn 159 319 384 registrerte tilfeller (per 12. mai 2021) (World Health Organization, 2021).

To av de viktigste og mest drastiske tiltakene som ble innført var nedstenging av hele samfunn og reiserestriksjoner (Gössling m.fl. 2020, 2). Internasjonale, regionale og lokale reiserestriksjoner hadde en umiddelbar effekt på nasjonale økonomier. Innenfor hvert land berørte viruset alle deler av turistnæringen, fra internasjonale reiser til innenlands dagsbesøk, samt segmenter som flytransport, cruise, offentlig transport, overnatting, restauranter, cafeer, sportsarrangementer, festivaler og møter, for å nevne noen (Gössling m.fl. 2020, 2).

## **2.5 Global økonomisk resesjon**

Covid-19 har utløst en global krise, som i tillegg til tap av menneskeliv, har ført til den dypeste globale økonomiske resesjonen siden andre verdenskrig (World Bank Group 2020, 15). En økonomisk resesjon blir definert av det amerikanske National Bureau of Economic Research som «en betydelig nedgang i økonomisk aktivitet spredt utover økonomien, og som varer mer enn noen få måneder, normalt synlig i reell BNP, reell inntekt, sysselsetting, industriproduksjon, og grossist-detaljhandel» (Abberger og Nierhaus 2008, 74).

Ser vi på tilsvarende resesjoner/hendelser i tidsperioden mellom 2000 og 2015 inkluderer det kritiske hendelser som 9/11, SARS, finanskrisen i 2008/09 og Middle East Respiratory Syndrome, men ingen av hendelsene ledet til en langsiktig nedgang i den globale utviklingen av turisme (Gössling m.fl. 2020, 3). Gössling antyder derfor at turisme som system så langt

har vært motstandsdyktige mot eksterne sjokk. Prognoser på samlet EMDE- aktivitet (Emerging Markets and Developing Economies) peker derimot på det motsatte som følge av covid-19. Samlet EDME-aktivitet falt med 2,6 prosent i 2020, som er det mest ekstreme fallet siden 1960 (World Bank Group 2021, 21).

## **2.6 Fra overturisme til underturisme**

Overturisme kan defineres som opptrappingen og veksten av tilbud og etterspørsel som blant annet fører til overforbruk og slitasje på en destinasjon, ødeleggelse av kulturelle attraksjoner og en generell negativ innvirkning på det sosiale og økonomiske miljøet (Mihalic 2020, 1). Ifølge Mihalic har dette har ført til økt bevissthet rundt implementering av ansvarlig turisme, og spesielt i form av søkelys på bærekraft.

Global nedstenging og innføring av restriksjoner har hatt drastisk påvirkning på økonomien i reiselivsnæringen over hele verden, men på den annen side har pandemien også ført til enkelte positive utfall. Skiftet fra overturisme til underturisme resulterer i en viss grad til reversering av klimaendringene (Sharma m.fl. 2020, 8). Ifølge Sharma m.fl. har blant annet restriksjoner på utenlandsreiser ført til økt bruk av videokonferanser, og nedgangen i etterspørsel i luftfartsindustrien medført at flyselskaper avvikler utdaterte fly.

Sharma m.fl. mener disse endringene kommer til å føre til et bærekraftig skifte i den globale reiselivsnæringen i form av økt fokus på inkluderende utvikling og reduksjon av karbonutslipp. En annen konsekvens som kan vedvare er endringen i turisternes mobilitet. Behovet for lengre internasjonale reiser kan erstattes av mer lokale reisemønstre, ikke bare i umiddelbar fremtid, men over en lengre periode (Sharma m.fl. 2020, 8).

## **2.7 Bærekraftig reiseliv**

Vi anser det som relevant å inkludere potensielle fremtidsutsikter for reiselivsnæringen i kapittel fem, ettersom man antar at en eller flere endringer i næringen vil forekomme som en konsekvens av covid-19. I teorikapittelet og kapittelet om funn vil leseren bli introdusert for begrepet bærekraftig reiseliv, og vi ser det derfor som nødvendig å definere begrepet på forhånd.

For å forklare begrepet tar vi utgangspunkt i kriteriene Global Sustainable Tourism Council (GSTC) legger til grunn for et bærekraftig reiseliv. GSTC er en ideell organisasjon opprinnelig opprettet av United Nations Foundation, som representerer et mangfoldig og globalt medlemskap for reiselivsbedrifter som etterstreber å oppnå best mulig praksis innen bærekraftig turisme (GSTC 2021).

Kriteriene ble utformet for å gi en felles global forståelse for bærekraftig reiseliv og fungerer som et minimumskrav for hva destinasjoner bør prioritere å oppnå for å være bærekraftige (The Global Sustainable Tourism Council 2019, 1). Kriteriene inneholder følgende punkter (The Global Sustainable Tourism Council 2019, 3):

1. Bærekraftig ledelse: ledelsesstruktur og rammeverk, interessentengasjement, og håndtering av press og endringer.
2. Sosioøkonomisk bærekraft: lokale økonomiske fordeler, sosialt velvære og innvirkning på lokalsamfunnet.
3. Kulturell bærekraft: bevaring og opprettholdelse av kulturarv.
4. Bærekraftig miljø: bevaring av naturarv, ressursforvaltning og håndtering av avfall og utslipp.

### **3.0 TEORI**

I dette kapitlet vil vi presentere teorien studien tar utgangspunkt i, og sette den i sammenheng med bakgrunnen og målsetningen for vår oppgave. Vi starter med å foreta en gjennomgang av to ulike teoretiske rammeverk utarbeidet for reiselivsbransjen under covid-19 pandemien: «Thematic framework» presentert av Sharma, Asha og Paul, og «The COVID-19 Management Framework» av Hao, Xiao og Chon.

Deretter vil vi gjøre et sammendrag av teorien, og forsøke å trekke ut felles suksessfaktorer i rammeverkene som legges til grunn for videre analyse, og som vi forventer å gjenkjenne i utførte intervjuer. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi presentere en konseptuell modell som oppsummerer rammeverkene.

#### **3.1 Bakgrunn for valg av rammeverk**

Reiselivsbransjen er svært sårbar for kriser og konjunkturer, og det er derfor kritisk at reiselivsbedrifter utvikler en motstandsdyktighet og strategi innen gjenoppretting (Yeh 2020, 2). Prideaux (2020, 668) mener omfanget av pandemien gjør det utfordrende å følge tidligere strategier for oppbygging av bedrifter etter kriser.

Som konsekvens har det underveis i pandemien blitt utviklet ulike rammeverk for motstandsdyktighet og gjenoppliving av reiselivsbransjen. Vi vil som nevnt ta utgangspunkt i «Thematic framework» og «The COVID-19 Management Framework». Selv om begge rammeverkene er utviklet tidlig i pandemien anser vi de som relevante rammeverk og referansepunkter for videre analyse. Vi mener også de gir et betydelig teoretisk og praktisk bidrag til feltet.

#### **3.2 «Thematic framework»**

Sharma, Asha og Paul foreslår, i sin studie av utfordringer som den globale turistnæringen står overfor i kjølvannet av pandemien, et rammeverk for å gjenopprette den globale reiselivsnæringen etter covid-19. Rammeverket består av fire sentrale faktorer som bygger motstandsdyktighet i bransjen: myndigheters respons, teknologisk innovasjon, lokal tilhørighet og tillit hos forbrukere og ansatte i reiselivsnæringen.

Det blir argumentert for at de nevnte fire faktorene kan endre reiselivsnæringen til en ny global økonomisk orden preget av mer bærekraftig turisme, økt velvære i lokalsamfunn, positive bi-effekter på klimaendringer og økt involvering av lokalsamfunn (Sharma m.fl. 2020, 6). Målet med studien er å foreslå et politisk rammeverk som gjør det mulig for markedsaktører og myndigheter over hele verden å bygge motstandsdyktighet, for å bedre takle utfordringene den globale reiselivsnæringen opplever, som følge av pandemien (Sharma m.fl. 2020, 1).

Supardi og Hadi (2020, 1265) som undersøkte motstandsdyktighet i små til mellomstore bedrifter under covid-19, mener at virksomhetens motstandsdyktighet er knyttet til organisasjonens evne til å tilpasse seg situasjonen og dempe effekten av hendelsen. Motstandsdyktighet vurderes som en verdifull strategi for krisehåndtering og bidrar til økt tilpasningsevne for å håndtere ulike typer risiko, som blant annet naturkatastrofer og nødsituasjoner (Sharma m.fl. 2020, 4).

Motstandsdyktighet krever ifølge Fitriyani (2020) sitert i Sharma m.fl.: koordinering, velutviklede krisehåndteringsteknikker, gode relasjoner mellom interessenter, et omfattende nettverk og anerkjennelse av risiko og tilhørende løsninger. Motstandskraft er knyttet til organisasjoners evne til å tilpasse seg miljøet og nye forhold for å dempe effektene av en eventuell krise (Sharma m.fl. 2020, 4). Vi vil videre ta for oss de ulike faktorene av modellen.

### ***Myndigheters respons***

Bedrifter på tvers av bransjer, inkludert reiselivsnæringen, har under covid-19 i stor grad lelt seg på statlige økonomiske tiltak og kompensasjonsordninger for å holde bedriften gående og forbedre produktiviteten (Sharma m.fl. 2020, 5). Myndighetene har i stor grad vært involvert i reiselivsorganisasjoners arbeid og drift under covid-19-krisen. Ifølge Sharma m.fl. (2020, 5) skiller denne krisen seg fra andre kriser, ved at regjeringen har fått en større rolle i reiselivsøkonomien, og dette har resultert i en re-nasjonalisering av blant annet flyselskaper, reiselivsbedrifter og nettverk som eksempelvis flyplasser.

I Mike Tsionas sin avhandling "Covid-19 and gradual adjustment in the tourism, hospitality, and related industries" (2020, 2) diskuterer han ulike problemer som vil oppstå post covid-

19, og mener at åpning med begrenset kapasitet på omtrent 33% anses som realistisk, og at behovet for offentlige tilskudd vil være nødvendig for å støtte en lavere kapasitet.

### ***Teknologisk innovasjon***

Ifølge Sharma m.fl. anses teknologi som et essensielt verktøy for å skape fleksibilitet i reiselivsnæringen. Covid-19 har bidratt til å fremskynde den teknologiske utviklingen i organisasjoner. Teknologi som bidrar til å opprettholde distansering har i løpet av pandemien blitt implementert i svært mange reiselivsbedrifter. Eksempelvis roboter som erstatter mennesker, mobilapplikasjoner som sporer folks nærkontakter og bruk av apper for bestilling på serveringssteder (Sharma m.fl. 2020, 5).

Denne formen for teknologi kan redusere kostnader, forbedre likviditeten og øke fleksibiliteten ettersom teknologi kobler mennesker sammen uten fysisk kontakt. Flere rapporter viser også en holdningsendring i form av økning i offentlighetens tillit til, og evne til å anvende teknologien (Sharma m.fl. 2020, 5).

### ***Lokal tilhørighet***

Innenlands turisme har dominert under covid-19 og det er rimelig å anta at det vil vedvare en stund etter pandemien. Under pandemien har de fleste reisende kommet fra nærliggende områder siden flere land og regioner har gjennom å innføre forbud og strenge krav til inn- og utreise, begrenset befolkningens frihet til å bevege seg fritt, noe som har rammet den globale reiselivsnæringen kraftig (Sharma m.fl. 2020, 5). Fraværet av globalisering har dermed skapt et sterkere behov for lokal tilhørighet (Cavagnaro og Tomassini 2020, 713).

Baum og Hai (2020) referert i Sharma m.fl. (2020, 5) viser til at internasjonale reiser gradvis vil gå tilbake til det normale når grensene åpnes og internasjonale flyreiser kan operere uten hindringer. Men ifølge Higgins-Desbiolles (2020) og Baum og Hair (2020) vil verken friheten til å reise eller lønnsom sysselsetting i reiselivsindustrien være realistisk i umiddelbar fremtid. Sharma m.fl. (2020, 5) mener den lokaliseringen som har oppstått under covid-19 pandemien vil fungere som en fleksibel plan, og prege gjenopprettingen av reiselivsnæringen.



### ***Tillit hos forbrukere og ansatte***

Reiselivsnæringen har også måttet ty til interne tiltak, som å bygge tillit til forbrukere og ansatte, for å begrense de negative virkningene av covid-19 (Sharma m.fl. 2020, 9).

Gjenoppbyggingen av turistnæringen vil avhenge av å redusere graden av opplevd risiko samt å bygge tillit gjennom å forsikre turister om at det er trygt å reise igjen (Assaf og Schuderi 2020, 744).

Mange ansatte i reiselivsnæringen har blitt møtt med kraftig nedgang i inntekt som har forårsaket drastiske endringer i livene deres (Mao, He, Morrison og Coca-Stefaniak 2020, 1). Mao m.fl. mener derfor at organisasjoner bør fokusere på å forbedre den ansattes tillit gjennom å styrke følelsen av mestring, motstandsdyktighet, håp og optimisme.

### ***Endring i reiselivet***

#### *Overgang til en ny global økonomisk orden*

Som tidligere nevnt vil de øvrige faktorene ifølge Sharma m.fl. (2020, 6) kunne bidra til å skape en endring og en overgang til en ny global økonomisk orden. Endringen vil også påvirkes av regjeringens respons på klimaendringer og behovet for en klimanøytral økonomi. Sharma m.fl. mener at de globale økonomiske og politiske systemene vil oppleve et skifte post covid-19, når det gjelder synet på bekjempelse av klimaendringer, og økt fokus på bærekraftig turisme, lokalsamfunn og samfunnets velvære.

#### *Bærekraftig turisme*

I Niewiadomski (2020, 654) sin avhandling, forklares det at covid-19 har skapt et handlingsrom for å fremme en mer bærekraftig reiselivsnæring, og at den pågående pandemien har ført til en endring i globaliseringen, som har gitt turistnæringen en mulighet til å gjenskape bærekraftbegrepet i næringen. Bærekraft er ifølge Galvani, Lew og Perez (2020, 574), en kontinuerlig prosedyre for å oppnå positive resultater og kan defineres ved å endre tro, ønsker, informasjon, ferdigheter og offentlig bevissthet.

Bransjens tjenesteleverandører må oppfordres til å gjøre deres produkttilbud bærekraftige, og derfor oppfordre til en ny etterspørsel (Sharma m.fl. 2020, 6). Slike endringer kan ifølge

Stankov, Viachaslau og Vujicic (2020, 708) være fordelaktig for hele reiselivsnæringen og dens interessenter. I tillegg er det viktig at alle ledd i reiselivsnæringen setter søkelys på å drive etter en bærekraftig modell, også de delene av næringen som anses som lite bærekraftig, slik som eksempelvis charterreiser (Sharma m.fl. 2020, 6). Ekspertkunnskap og erfaring må derfor praktiseres for å oppnå et skifte mot bærekraftig turisme.

### *Velvære i samfunnet*

Everingham og Chassagne (2020, 558) har utviklet det sør-amerikanske konseptet Buen Vivir. Konseptet er et ikke-vestlig alternativ til nyliberal kapitalisme som handler om å flytte prioriteringene i reiselivsnæringen fra økonomisk vekst til velferd og meningsfulle forbindelser generelt i samfunnet, og som tar den økonomiske balansen i betraktning. Befolkningens leve- og reisemønster har endret seg betraktelig under covid-19 pandemien, og dermed gitt turismeindustrien muligheten til å gjenskape og bidra til samfunnets velferd, og det har oppstått et skifte mot mer lokal handel (Sharma m.fl. 2020, 7).

### *Positive klimaendringer*

Crossley (2020) studerer sammenhengen mellom pandemien og klimaendringer, og utforsker hvordan skadene på miljøet kan repareres og knyttes til økologisk sorg, altså negative følelser knyttet til betydelige klimaendringer (Sharma m.fl. 2020, 7). Følelsesmessig dynamikk kan ytterligere bidra til å forstå turistens oppførsel, og forklare den konstante «holdning-atferd» problematikken som angår bærekraftig turisme.

Pandemien skaper muligheter for å håndtere virkningen av klimaendringene, ved å skifte fra den nåværende modellen, som favoriserer et høyt ressursforbruk, til en mer miljøvennlig og ressursnøytral modell (Prideaux 2020, 667).

### *Involvering av lokalsamfunn*

Lokalsamfunn utgjør kjernen for endringer i reiselivsnæringen under denne pandemien. Helt siden reiselivsnæringen stoppet opp og sosial distansering ble normalt, har selv småskala-aktivitet på lokalt nivå blitt ansett som problematisk (Sharma m.fl. 2020, 7).

Sharma m.fl. mener tjenesteleverandører i reiselivet bør tenke nytt post covid-19, og at det vil eksistere et behov for et «samfunnsorientert rammeverk» som inkluderer ansvarlige tilnærminger for å tilbakestille og omorganisere reiselivsnæringen etter lokalsamfunnets interesser. Ifølge Tremblay-Huet (2020) vil en dypere forståelse av eksterne samfunnsutfordringer og handlinger kunne bidra til å endre næringen (Sharma m.fl. 2020, 7)

### **3.3 «The COVID-19 Management Framework»**

På bakgrunn av fungerende tiltak iverksatt under utbruddet av SARS i 2002 og den kinesiske hotellindustriens anti-covid-19 strategier og erfaringer, har Hao, Xiao og Chon (2020) utviklet et rammeverk for gjenoppretting av hotellindustrien post covid-19. Rammeverket består av syv faser i pandemien, fire grunnleggende prinsipper som fungerer som veiledende tiltak, og forslag til strategier bedriften bør iverksette for å lindre effektene av covid-19 delt inn i seks ulike underkategorier (Hao m.fl. 2020, 3). Vi vil ta utgangspunkt i de ulike strategiene presentert i modellen.

#### ***Ledelse og kommunikasjon***

Den anerkjente forskeren innen reiseliv, Bill Faulkner (2020), referert i Hao m.fl. (2020, 7) viser til at det første steget i alle katastrofesituasjoner involverer utforming av et effektivt og ansvarlig ledelsesteam, samt valg av kriseleder for å sørge for effektiv ledelse, kommando og handling. Moorhouse (2020) forklarer at behovet for innovativ kommunikasjon som fasiliterer jevn og responsiv utveksling av både informasjon og beslutningstaking, har økt under covid-19 (Hao m.fl. 2020, 7). Man bør derfor implementere en digital online kommunikasjon i bedriften ved hjelp av ulike digitale verktøy og plattformer for å legge til rette for ansatte og møtevirksomhet.

#### ***Menneskelige ressurser***

Høyt-ytende ansatte betraktes som svært verdifulle for en bedrift. Bedriften bør derfor etterstrebe for å beholde ansatte ved å ivareta deres fysiske helse, psykologiske velvære, stilling og inntekt (Hao m.fl. 2020, 7). Hao m.fl. mener at bedrifter som er berørt av pandemien må redusere ikke-essensielle arbeidskostnader ved å sosialisere

tjenesteproduksjonen, dele arbeidskraft med relaterte bedrifter, erstatte arbeidskraft med intelligente enheter og redusere antallet mindre verdifull arbeidskraft.

I tillegg mener Hao m.fl. at man bør optimalisere bedriften ved å trene de ansatte til å utføre flere arbeidsoppgaver og dermed kunne dekke flere stillinger. McKercher skriver i sin avhandling fra 2020, «A tourism crisis recovery checklist» referert i Hao (2020, 7), at bedriftene kan benytte seg av lavsesong for å utføre trening av ansatte, støtte personalutvikling, oppfordre ansatte til årlig ferie og redusere antall arbeidsdager og timer.

### ***Tjenesteyting***

Gjenoppretting av kundetillit er avgjørende under en krise og det er derfor viktig å ha gode og fleksible reisebetingelser og medlemskap, for å forsikre kundene. I tillegg må bedriften iverksette strenge hygiene- og sanitære tiltak og tilpasse seg industriens retningslinjer, for økt sikkerhet blant kunder og ansatte (Hao m.fl. 2020, 7).

Aktuelle løsninger er å kontrollere mat hygiene, begrense fellesområder og tilby kontaktløse tjenester for å minimere risikoen for smitte. Antonio Santos del Valle skriver i sin avhandling «The tourism industry and the impact of covid-19, scenarios and proposals» (2020, 31) at bedriftene må formidle til forbrukere hvilke beskyttende tiltak de implementerer for å gjenopprette kundetilliten. Flere bedrifter har utviklet retningslinjer på bakgrunn av forebyggende og fungerende tiltak som ble iverksatt under SARS i 2002, og Hao m.fl. (2020, 7) mener at denne fungerer som en referanse for andre bedrifter i samme situasjon, for å monitorere forebygging av pandemien.

### ***Bedriftens samfunnsansvar***

Ifølge Hao m.fl. vil en krise i mange tilfeller gå utover infrastrukturen på en destinasjon, og det er derfor viktig at enhver er bevisst og utøver samfunnsansvar. Dette kan gjøres ved å tilby eksisterende infrastruktur og tjenester. Eksempelvis har flere hoteller tilbudt innkvartering og måltider til medisinsk personale, bygningsarbeidere og pasienter under pandemien (Hao m.fl. 2020, 7).

## ***Finansiering***

Sun m.fl. (2020) referert i Hao m.fl. (2020, 8) forklarer at reiselivsbedrifter bør være oppmerksomme på politiske beslutninger som tas av regjeringen og søke om økonomisk støtte fra myndighetene. Flere forskjellige offentlige etater utstedte støttepolitikk for å unngå permitteringer og konkurser ved å støtte kontantstrømmene sine på kort sikt og gjøre det mulig for dem å betale tilbake sin langsiktige gjeld (Hao m.fl. 2020, 8).

I tillegg må bedrifter finne strategier for å spare penger ved å sikre og overvåke kontantstrømmen, redusere unødvendige kostnader, forbedre driftsmuligheter og foreta omgående justeringer underveis. Bedriftene bør også engasjere kunder online og utvikle salgsstrategier som tilpasser seg det gjeldende markedet, og oppmuntre til gjensidig støtte med interessenter for å redusere kostnader (Hao m.fl. 2020, 8).

## ***Krisehåndtering***

Bedrifter må etablere en responsiv og effektiv standard operasjonsprosedyre for å forbedre effektiviteten av krisehåndtering samt legge grunnlaget for kompetanse innen feltet. Bedrifter med erfaring innen kriseledelse vil være bedre forberedt på å håndtere kriser i fremtiden og bør derfor øve på kriser, organisere et kriseledelsesteam og oppdatere retningslinjene for krisehåndtering fortløpende (Hao m.fl. 2020, 8).

## ***Reiselivet post-covid-19***

Bill Faulkner skriver i sin bok «Tourism Management», 2001, at katastrofer enten kan være en utløser eller en katalysator for en mer robust og tilpasningsdyktig reiselivsbransje (Hao m.fl. 2020, 8). Ifølge Hao m.fl. sto reiselivsbransjen overfor fundamentale endringer allerede før pandemien. Valle (2020, 32) forteller at hoteller har opplevd økt press på å bli mer kundesentriske, digitale, agile og bærekraftige. Den midlertidige pausen i reisevirksomheten har gitt bransjen rom for å revidere og legge nye strategier for et fremtidig reiseliv (Hao m.fl. 2020, 8).

Utfordringer knyttet til pandemien har drevet proaktive selskaper til å restrukturere og utvikle en diversifisert bedriftsmodell og distribusjonskanaler, og Hao m.fl. (2020, 9) mener noen av disse endringene vil være varige. Derfor foreslår Gallen (2020) sitert i Hao m.fl.

(2020, 9) at reiselivsbransjen må fornye sine tjenester ved å dekonstruere eller rekonstruere eksisterende produkter, markedsføringsstrategier, distribusjonskanaler, og leveringsmetoder. Bransjen må fokusere på å ta i bruk strategier og omveltninger som legger til rette for plattformer med flere virksomheter og flere kanaler (Hao m.fl. 2020, 9).

Covid-19 har medført det Valle (2020, 25) antar er varige endringer i kundepreferanser og forbrukeratferd, og Hao m.fl. (2020, 9) mener derfor at bransjen bør fokusere på å møte disse behovene ved å utvikle moderne produkter. Qu (2020) antyder at investeringspreferanser vil skifte fra større og omfattende til mindre og spesielle (Hao m.fl. 2020, 9).

Endringer i forbrukerretterspørsel er fundamentale drivere for digital transformasjon (Hao m.fl. 2020, 9). I den nåværende situasjonen med covid-19, har det oppstått et behov for kontaktløse tjenester i form av digitale løsninger, og Hao m.fl. antar behovet vil vedvare etter pandemien. Investeringer i digitale kundebaser og kundeinteraksjon har gjort det lettere for bedrifter å dekke den enkelte forbrukerens behov, og utøve markedsføring basert på denne innsikten. Hao m.fl. (2020, 9) mener digitale verktøy vil eliminere menneskelige feil, og dermed øke effektiviteten, stabilisere kvaliteten på tjenester og øke den generelle tilfredsheten til forbrukere.

### **3.4 Sammendrag**

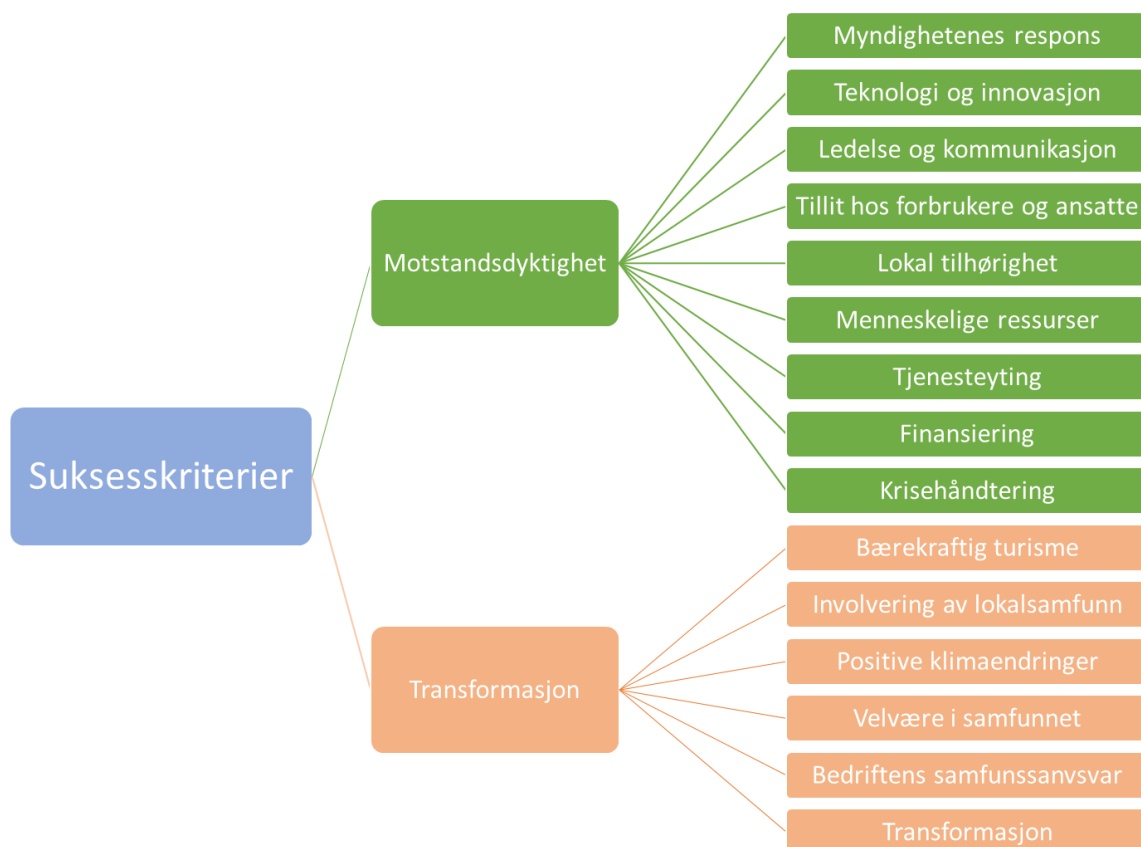
Vi har nå gått igjennom rammeverkene som legger grunnlaget for vår oppgave og diskusjon. «Thematic framework» utviklet av Sharma, Asha og Paul (2020) fokuserer på motstandsdyktighet som krisehåndteringsstrategi, og vektlegger følgende elementer: myndigheters respons, teknologisk innovasjon, lokal tilhørighet og tillit hos forbrukere og ansatte. I tillegg belyser de overgangen til fremtidig reiselivsnæring som de mener vil preges av et skifte i økonomiske og politiske systemer, et søkelys på bærekraftig reiseliv, velvære i samfunnet, positive klimaendringer og en involvering av lokalsamfunn.

«The COVID-19 management framework» utviklet av Hao, Xiao og Chon (2020) består av seks kategorier som anses som vesentlige i håndteringen av pandemien: ledelse og kommunikasjon, fokus på ivaretagelse av menneskelige ressurser, tjenesteyting etter retningslinjer, samfunnsansvar, finansiering og krisehåndtering. Hao, Xiao og Chon mener

fremtidig reiseliv vil preges av hovedfokus på kunden, digitalisering, endringsvillighet og bærekraft.

### **Konseptuell modell**

Begge modellene diskuterer flere ulike suksessfaktorer for å håndtere covid-19 krisen og viktige fokusområder for fremtidig reiseliv post covid-19. For å oppsummere teoriene presentert over har vi satt sammen rammeverkene i en ny konseptuell modell.



Figur 2. Konseptuell modell - suksesskriterier for reiselivsbransjen før og under en krise (tilpasset etter Hao m.fl. 2020 og Sharma m.fl. 2020)

### **Fellestrekk ved rammeverkene**

Vi ser følgende fellestrekk ved gjennomgang av suksessfaktorer i de to ulike rammeverkene: myndigheters støtte, teknologi og innovasjon, tillit hos kunder og ansatte og ivaretagelse av ansatte. I tillegg antar vi også at disse faktorene er sentrale for å lykkes: krisehåndtering, skift i markedsføringen og finansiering, og vi forventer derfor å finne disse i våre funn. Vi ser

også fellestrekk ved bærekraft og fornyelse av tjenester og produkter som viktige fokusområder post covid-19. Vi anser også innovasjon, teknologi og fokus på det lokale markedet som viktige, og vil diskutere disse i diskusjonskapittelet.

### ***Hypoteser***

På bakgrunn av vår problemstilling og teorigjennomgang vil vi nå utlede to hypoteser som vil være utgangspunkt for videre analyse:

1. Bedrifter som har klart seg har fått støtte fra myndighetene og fokusert på teknologi og innovasjon, tillit hos kunder og ansatte, ivaretagelse av ansatte, krisehåndtering, skift i markedsføringen og finansiering.
2. Bedrifter som vil komme styrket ut av krisen har jobbet aktivt med innovasjon og teknologi, samt fokusert på bærekraft og det lokale markedet.



## **4.0 METODE**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vårt valg av forskningsmetode, samt gi en beskrivelse av prosessen og den praktiske anvendelsen av metoden. En «metode» betyr en planmessig fremgangsmåte som innebærer at når vi skal bestemme oss for valg av metode, må vi ha klart for oss hva som er målet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 15). For å fremskaffe eller generere informasjon om samfunnet for analyse fremstår kvantitativ og kvalitativ forskning som to vesentlige tenkemåter eller paradigmer (Tjora 2021, 26).

Valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode avhenger av problemstillingen. Dersom problemstillingen er orientert mot innhold og meningssammenhenger, vil kvalitativ metode være å foretrekke, mens dersom den er orientert mot omfang, fordelinger og statistiske sammenhenger vil det være hensiktsmessig å velge kvantitativ metode (Skilbrei 2021, 14).

### **4.1 Kvalitativ metode**

Bakgrunnen for bruk av kvalitativ metode er at det er tiltenkt å bidra til kunnskap som er gyldig og relevant (Skilbrei 2021, 35). Gyldighet og relevans vil vi presentere under punkt 4.6 i oppgaven. Kvalitative studier forholder seg til et fortolkende mønster, ofte med fokus på informantenes opplevelse og meningsdannelse, og hvilke konsekvenser meningene har (Tjora 2021, 27). Vi søker innsikt i en spesifikk bransje under en gitt situasjon, i form av subjektive opplevelser og aktive tiltak, og velger derfor kvalitativ metode.

Kjennetegn ved kvalitativ metode er forståelse, nærhet til det man forsker på, åpen interaksjon mellom oss og informant, data i form av tekst istedenfor tall, og en induktiv fremgangsmåte (Tjora 2021, 27). Kunnskapssituasjonen på feltet har også betydning for valg av metode. Ettersom vi fremdeles befinner oss i en tidlig fase av covid-19 er temaet lite forsket på og vi har derfor begrenset med kunnskap. Når det omhandler et tema vi vet lite om, er det vanskelig å utvikle kvantitativ kunnskap fordi spørsmålene ikke er kjente eller ikke blir presise nok, og kvalitative metoder vil da være å foretrekke (Skilbrei 2021, 20).

#### ***Dybdeintervju***

For å undersøke og besvare vår problemstilling ser vi det nødvendig å benytte oss av semistrukturelle dybdeintervjuer siden dette vil gi oss en innsikt i informantenes opplevelse

og et sammenligningsgrunnlag. Dybdeintervjuer benyttes der man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer, og er basert på et fenomenologisk perspektiv, som betyr at vi ønsker å forstå informantens opplevelser samt refleksjoner rundt temaet (Tjora 2021, 128). Målet er å skape en overføringsverdi slik at man, basert på kvalitative intervjuer, kan peke på felles prosesser, sammenhenger og kategorier (Skilbrei 2021, 65).

Det er viktig å ta med i beregningen at dybdeintervjuer er intersubjektive i den forstand at refleksjonene som kommer frem avhenger av en god dialog mellom forsker og informant, i sammenheng med konteksten for møtet (Tjora 2021, 38). Dette kan derfor oppleves som en svakhet i metoden ettersom informantens refleksjoner og konklusjoner ofte er situasjonsbetinget.

#### **4.2 Utvalg av informanter**

Hovedregelen for utvalg av informanter til kvalitative studier er at man velger på grunnlag av at informantene vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora 2021, 145). Ved valg av informanter kan man operere med valg på bakgrunn av et ønske om å få en viss bredde i erfaringer og synspunkt eller et ønske om å dekke spesifikke erfaringer eller kombinasjoner (Skilbrei 2021, 122).

Vi ønsket å avdekke spesifikke erfaringer og kombinasjoner fra kandidater i reiselivsbransjen som var direkte berørt av covid-19 pandemien, men som har klart seg så langt og derfor besitter kunnskap om kritiske suksessfaktorer. For å begrense oppgavens omfang valgte vi å fokusere utelukkende på destinasjonsselskap, ettersom de har hovedansvaret for markedsføringen av en destinasjon (Adeyinka-Ojoa m.fl. 2014, 153) og det derfor er rimelig å anta at de har en god og overordnet oversikt over situasjonen.

På bakgrunn av dette valgte vi å intervjué én representant fra syv ulike destinasjonsselskap. Vi valgte destinasjonsselskap av ulik størrelse for å utforske ulike nyanser av opplevelsene og erfaringene knyttet til problemstillingen. Hensikten med å intervjué flere objekter er å skape en overordnet oversikt over likheter og gjennomgående kriterier (Skilbrei 2021, 65). Vi vil referere til utvalget som både informanter og kandidater i teksten.

### **4.3 Utforming av intervjuguide**

Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer vi har bestemt på forhånd (Tjora 2021, 127). Vi ønsket å bygge tillit mellom oss som studenter og informanten gjennom kvalitet på intervjuet, (Tjora 2021, 131) og utarbeidet derfor en intervjuguide i forkant (se vedlegg 1). Å utforme gode spørsmål er i mange tilfeller nøkkelen til gode data (Skilbrei 2021, 154).

Vi anvendte en intervjuguide med flere åpne spørsmål for å få intervjuobjektet til å reflektere rundt egne meninger om forskningstemaet. Strukturen i et dybdeintervju er gjerne tredelt og består av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingsspørsmål (Tjora 2021, 159). Denne strukturen fungerte for oss som en veiledning for å sørge for at de nødvendige spørsmålene ble besvart. Vi anvendte intervjuguiden fleksibelt og tilpasset derfor strukturen underveis i intervjuene til de ulike informantene.

### **4.4 Gjennomføring**

Gjennomføring av dybdeintervjuer dreier seg om å få tak i informantens subjektive posisjon og samtidig holde en viss struktur (Tjora 2021, 134). I forkant av gjennomføring av intervjuene bør informantene ha fått en del informasjon om hensikten og målet med intervjuet (Skilbrei 2021, 152). Intervjuobjektene ble informert skriftlig i forkant av intervjuet gjennom e-post korrespondanse. I begynnelsen av selve intervjuet ble informasjonen gjentatt og informantens rettigheter tydeliggjort, for å sørge for at formålet og oppgavens omfang ble forstått (Skilbrei 2021, 153).

En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er å legge til rette for en avslappet stemning slik at informanten skal føle at det er greit å tenke høyt og snakke åpent om personlige erfaringer (Tjora 2021, 132). Gjennomføringen av intervjuene begynte derfor med en uformell introduksjon for å skape rom for digresjoner og refleksjon. For å skape rammene for en avslappet stemning gjennomføres dybdeintervjuer vanligvis på steder der informanten kan føle seg trygg (Tjora 2021, 135). I vårt tilfelle ble intervjuene gjennomført digitalt ved bruk av video-programvaren Zoom. Dermed kunne intervjuobjektene selv bestemme konteksten for intervjuet.

Vi brukte lydopptak under intervjuene som en forsikring om at vi fikk med oss det som ble sagt, samtidig som vi kunne konsentrere oss mer om samtalen med informanten og sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet (Tjora 2021, 180). Informantene ga muntlig samtykke til bruk av opptak, og fikk opplysninger om hvordan opptaket skulle håndteres både underveis og etter prosessen (Tjora 2021, 180). Våre intervjuer varte mellom 30 minutter til en time, avhengig av informantens tilgjengelige tid og omfang av refleksjon.

#### **4.5 Analyse og transkripsjon**

Etter at alle intervjuene var gjennomført ble opptakene transkribert i sin helhet og normalisert for å anonymisere deltakerne (Tjora 2021, 186). Ettersom vi anså temaet og refleksjonene rundt som komplekse, fungerte transkriberingen som et viktig verktøy til analyse. For analyse fulgte vi den stegvis-deduktive induktive strategien (Tjora 2021, 217). Strategien er et verktøy for å utvikle en tiltro til empirien, ta steg for steg, unngå premature konklusjoner og opprettholde en gjennomgående god systematikk (Tjora 2021, 217).

Vi begynte med induktiv koding for å ekstrahere essensen i det empiriske materialet, redusere materialets volum og legge til rette for idégenerering på grunnlag av empirien (Tjora 2021, 218). Vi delte derfor funnene og de ulike variablene inn i ulike kategorier for hvert enkelt intervju. Deretter fant vi fellestrekk i de ulike intervjuene og grupperte disse kodene tematisk for å utforme en struktur for analysen (Tjora 2021, 229).

Med kodingen som grunnlag i empirien arbeidet vi med utvikling av konsept (Tjora 2021, 234). Vi tok utgangspunkt i eksisterende rammeverk og utviklet et nytt konsept i form av et nytt rammeverk. Deretter tok vi for oss teoriutvikling ved å stille spørsmål tilbake, for å sjekke om teorien forklarte noe vi fant og undret over i analysen og derfor skapte forståelse for empirien (Tjora 2021, 250).

#### **4.6 Kvalitetssikring av data**

Kvaliteten av en kvalitativ studie kan vurderes på flere måter. Sentrale begreper i metodelitteraturen er validitet, reliabilitet og generaliserbarhet (Tjora 2021, 259). Validitet, eller gyldighet, handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og

de spørsmål man søker svar på (Tjora 2021, 260). For å sikre validitet i oppgaven vår må vi se om de funnene vi har gjort faktisk gir svar på problemstillingen vår.

Reliabilitet, også forklart ved pålitelighet, handler om intern logikk eller sammenheng gjennom hele prosjektet (Tjora 2021, 259). Dette stiller tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri gjennom koding og hvordan teorier gjøres relevante (Tjora 2021, 259). For å sikre reliabilitet må vi redegjøre for at det er relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori (Tjora 2021, 263).

### **Etikk**

Forskningsetikken er en operasjonalisering av moral på forskningsområdet og bør inngå i alle ledd i forskningsprosessen (Skilbrei 2021, 25). Etikk i forbindelse med intervjuer dreier seg om både presentasjonen av data, eksempelvis anonymitet og transkribering, og gjennomføringen av intervjuet. I selve intervjuprosessen er den viktigste faktoren at informanten ikke skal komme til skade (Tjora 2021, 187). Dette har vi tatt hensyn til ved å informere informanten om at hun/han når som helst kan avslutte intervjuet og trekke seg fra undersøkelsen, eventuelt be om at deler av intervjuet ikke brukes (Tjora 2021, 188).

Problemstillingen i denne oppgaven medfører ikke risiko for skade, men det er likevel nødvendig at informanten har tilstrekkelig informasjon om deltakelsen og at samtykke ble gitt i en situasjon der informanten var fri til å si nei (Skilbrei 2021, 26). Det var avgjørende for oss å sørge for at informanten hadde forstått studien og samtykket til å delta i den på riktige premisser (Skilbrei 2021, 153). Dette sikret vi gjennom både muntlig og skriftlig samtykke.

Etter anbefaling fra veileder søkte vi, og fikk innvilget godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) før gjennomføringen av intervjuene, for å forsikre oss om at all innsamling av data var i tråd med personvernlovetten. Deltakerne anonymiseres ved å utelukke opplysninger som gjør det mulig å gjenkjenne informanten (Tjora 2021, 285).

### **4.7 Svakheter ved metoden**

Vi opplevde at kvaliteten på gjennomføringen av intervjuene var særdeles avhengig av den spesifikke informantens kontekst, og at vi i enkelte situasjoner ikke fikk tilstrekkelig

informasjon for å belyse problemstillingen. Om dette skyldes uklarhet fra intervjuerens side, dynamikk mellom intervjuer og intervjuobjekt eller om intervjuobjektet ikke hadde tilstrekkelig kompetanse på områder innenfor tematikken, er vanskelig å si. Disse tilfellene er ekskludert fra presentasjonen av funn og videre analyse.

## 5.0 PRESENTASJON AV FUNN

I denne delen av oppgaven vil vi presentere ulike funn ekstrahert fra syv ulike dybdeintervjuer. Funnene er delt inn i de ulike kategoriene: utfordringer, suksessfaktorer, økonomisk støtte, og fremtidsutsikter, basert på gjennomgående temaer fra intervjuene.

### 5.1 Utfordringer

Det er naturligvis mange utfordringer knyttet til å være en av de mest utsatte bransjene i en pandemi. Den største utfordringen for de fleste kandidatene var usikkerheten knyttet til situasjonen, og som kandidat 4 nevner: «... å ikke vite noen ting egentlig.» I tillegg ser vi at de gjennomgående utfordringene handlet om det totale fraværet av turister, som følge av mangelen på mobilitet, som igjen resulterte i bortfall av inntektsgrunnlag:

*Kandidat 1: «Reiselivsnæringen er jo spesielt hardt rammet fordi folk reiser jo ikke lenger. Og så enkelt er det, at når alt stopper opp, alle får beskjed om å være hjemme eller i hjemkommunen sin, og i hvert fall ikke ute av landet, så stopper det helt opp.»*

*Kandidat 5: «... den største utfordringen er at hele inntektsgrunnlaget blir tatt bort. Altså at verden og byen blir stengt, og de aktivitetene vi lever av å formidle ikke er lov til å delta i, så det er jo akkurat som fra en dag til en annen så slår noen av en bryter, også forsvinner pengestrømmen din. Og det er jo klart at det er ekstremt krevende å lede en virksomhet som fra den ene dagen til den andre får omsetningen revet vekk og plutselig ikke tjener penger.»*

Det mest overraskende funnet knyttet til utfordringer handlet om mangelen på kunnskap om permittering, både med tanke på arbeidsmiljøloven og personalhåndtering, som både kandidat 1 og 2 peker på:

*Kandidat 1: «Jeg skulle nok ønske at jeg var litt bedre forberedt på dette med lover og regler innenfor permittering og sånn for der var både jeg og HR sjefen ganske rustne ..., det var mye energi som gikk på det, og det ble en del miskommunikasjon, spesielt med det som ble sagt eller de som ble permittert, for vi visste ikke alt heller, og vi fikk veldig mange spørsmål vi var nødt til å gå videre opp til NHO å spørre om.»*

Kandidat 2: «... jeg kunne godt tenkt meg å være flinkere på den der, litt sånn type personalhåndtering ...»

## 5.2 Suksessfaktorer

Under suksessfaktorer har vi valgt å dele inn i følgende kategorier basert på gjennomgående funn i våre intervjuer: samarbeid, innovasjon og teknologi, finansiering, politisk arbeid, skift i markedsføringen, tillit, og krisehåndtering.

### **Samarbeid**

Mange av kandidatene har opplevd økt samarbeid mellom bedriftene og destinasjonene, og nevner det som en av de viktigste faktorene for suksess. Kandidat 7 har opplevd at covid-19 har skapt samarbeid mellom folk som vanligvis ikke snakker sammen, og sier at «*man kommer liksom litt sammen i kriser, så det ser vi veldig tydelig ..., dette her med samarbeid under koronaen tror jeg har vært den største biten.*»

Kandidat 6 legger vekt på at det å holde sammen i destinasjonen er særdeles viktig under kriser slik at man også kan «*... satse sine penger sammen og få litt større gjennomslagskraft enn om man er helt alene.*»

Flere destinasjoner har opprettet eller tatt i bruk eksisterende destinasjonsforum slik som kandidat 3 forklarer: «*...vi hadde etablert et sånt destinasjonsforum ..., et samlet nettverk for å jobbe med profesjonalisering og felles utvikling ...*» Dette har vært svært nyttig for mange av kandidatene med tanke på deling av informasjon, kunnskap og ressurser, og for å jobbe med felles utvikling.

Noen av destinasjonsselskapene samarbeidet med andre destinasjoner før krisen inntraff, men covid-19 har økt og fremskyndet samarbeidet, som kandidat 6 peker på: «*... det har alltid vært et samarbeid, men koronaen har nok påvirket at det har gått såpass fort fremover.*»

Kandidaten tror at samarbeidet med sikkerhet vil vedvare: «*... vi kommer definitivt til å fortsette, og det er veldig nytt, men det her er jo da alle destinasjonsselskapene som går sammen i en interesseorganisasjon ..., i grunnen handler det om å kunne nå bedre frem mot*



*fylke og regjering når det gjelder de spørsmål som er viktig for oss og våre medlemsbedrifter. Ikke minst finansiering.»*

Kandidat 2 har også opplevd å jobbe «... tett sammen med nabodestinasjonen vår ...» slik at de kunne «... jobbe med litt felles funksjoner ...» i forhold til blant annet «... permitteringsprosessen og hvordan vi skulle komme i gang igjen, og starte opp igjen.» og som kandidaten summerer opp: «... dele på ansatte rett og slett.»

### ***Innovasjon og teknologi***

Et gjennomgående funn er teknologi som suksessfaktor, men det viste seg å være varierende grad av teknologisk kompetanse hos de ulike selskapene. Enkelte hadde kommet langt i utviklingen allerede før pandemien inntraff, mens andre fremdeles er tidlig i utviklingsfasen. Felles for alle bedriftene er at de har måttet digitalisere seg. Kandidat 2 forklarer følgende:

*«... alle workshopene som er fysiske er jo nå digitale så det er mye sånne ... kall det nye produksjoner da, som blir laget for regionen. Det er jo veldig spennende at det nå har åpnet opp veldig mye, og den kompetansen generelt har jo økt veldig, og vi setter jo i gang digitale møter. Det er en del ting som vi ikke har gjort før, sånn for å holde kontakten med medlemmene våre, og for å informere. Så det har liksom bare skutt fart ...»*

Ved spørsmål om bedriftene hadde implementert noen nye former for teknologi under covid-19 pandemien ga kandidatene ulike svar. Kandidat 1 svarte:

*«Vi har jo blitt gode på Teams ...» og «Ja, vi har jo vært med på noen sånne digitale visningsturer. Det vil si både en med sånne influensers eller bloggere ..., som satt rundt omkring i Europa og var med på en tur ..., der det var live kamera og vi viste rundt, og kokken laget litt mat, og de kunne stille spørsmål. Så det er litt sånn den type tiltak da.»*

Kandidat 3 nevnte at også deres organisasjon har tatt i bruk digitale visningsturer: «... filmer og å lage virtuelle visningsturer, for eksempel, har de gjort ...» Kandidat 5 skiller seg fra de andre kandidatene ved at de har satt i gang et mer omfattende og langsiktig digitaliseringsprosjekt som blant annet bidrar til smittevern:

*«... et annet aspekt ved det prosjektet vi jobber med er at vi tester noen selvbetjente informasjonskiosker. Som vi også går til anskaffelse av nå ... de er helt autonome, de er berøringsfrie, altså det er teknologien etter touch. Det sitter kamerasensorer utenpå skjermen, så du bare peker helt uten å måtte ta på skjermen, så det er veldig virusvennlig. Så hvis vi får det til å funke, det tror jeg vi får til, så gir jo det oss muligheten til å ha autonome, ubemannede turistinformasjoner og utsalgspunkter på en rekke strategiske steder rundt i vårt geografiske område. Det er også et mål på litt lengre sikt å etablere en desentralisert autonom utsalgsstruktur.» og «... det andre digitaliseringsprosjektet vi holder på med, det er at vi bygger en virtuell kommunikasjons- og visningsverden ...»*

Både kandidat 3 og 5 peker på at teknologibølgen som pandemien har satt i gang vil fortsette å vokse, og være uunnværlig for fremtiden:

*Kandidat 3: «... det digitale er kommet som et supplement som er fantastisk altså, virkelig. Jeg tror ikke vi klarer å overse hvor viktig dette her kommer til å bli her og nå.»*

*Kandidat 5: «Terskelen for å få kunder på fysisk visning blir mye høyere enn den har vært før, det betyr at du må finne et godt substitutt, vi holder på med det ...», og «...vi investerer ganske tungt i virtuelle løsninger som gjør det mulig for oss å vise vår destinasjon i et virtuelt univers uten at de er her fysisk. Det kommer til å bli ekstremt viktig og der tror jeg vi kommer til å være fremst i Norden, kanskje til og med Europa.»*

### **Finansiering**

Kandidat 3 lister opp «...at du har skikk på økonomien din ...» som en av tre suksessfaktorer, og vi ser at for å overleve som bedrift samt ha muligheten til å iverksette tiltak må det ligge et godt grunnlag for likviditet og soliditet i forkant av en krise. Dette har vi observert gjennom følgende utsagn:

*Kandidat 1: «Også er det jo det å ha de midlene du trenger for å kunne gjennomføre de tiltakene man gjør, altså man er litt i forkant sånt rent likviditetsmessig.»*

Kandidat 2: «... Det er jo, det er jo igjen den økonomiske basisen da at du må ha, for uten penger til å gjøre noe, så blir det jo fort det som blir fokuset da ...»

Kandidat 6: «... Sånn at jeg tror det er mange destinasjonsselskaper som må tenke litt på hva de gjør. Det er jo meningsløst for en kommune å legge ut penger til noens lønn om man ikke har noen midler og ressurser til å virkelig arbeide aktivt for det man skal gjøre.»

Fokuset er naturligvis i stor grad rettet mot det økonomiske aspektet under en krise, som kandidat 5 sier: «... fokus på finansiering og likviditet altså det økonomiske i hverdagen og den økonomiske oppfølgingen har jo vært mye mer «hands on» og mye tettere nå det siste året.»

### **Politisk arbeid**

Reiselivsbransjen har i lang tid vært nedprioritert på agendaen til Næringsdepartementet, men under pandemien har vi sett et skifte innenfor regjeringens reiselivspolitik. Kandidat 6 peker på at det politiske arbeidet og samarbeidet har blitt forbedret under pandemien:

«Det har blitt enormt mye bedre, vi har kommet våre lokale politikere mye nærmere, og de har vært mer ydmyke. De har selv sett effekten av hva som har hendt når ingen gjester er i farten. Sånn at det er et arbeid som faktisk har blitt mye bedre og strukturert på en bra måte ...»

Kandidat 7 mener også at endringen i den politiske prioriteringen har vært fordelaktig for reiselivet:

«Man er i så veldig mange forskjellige sektorer, og ingen av de sektorene anerkjenner reiseliv på det nivået man ønsker eller forventer eller de burde, og det merker man veldig godt, også nasjonalt, at det her er jo første gang reiselivet står på den politiske agendaen. Så det er jo liksom den største fordel her, at man ser verdien på en helt annen måte.»

I tillegg har vi gjort funn som viser at det har oppstått et større behov for politisk arbeid innad i destinasjonsselskaper under pandemien:

Kandidat 5: *«Min jobb har for eksempel blitt mye mer politisk og arbeidsgiverpolitikk ..., vi driver egentlig ikke med noe sånn arbeidsgiverpolitikk eller særlig grad av myndighetspåvirkning og lobbyering ..., men så ser vi at det har det jo blitt behov for eksempelvis i denne situasjonen. For det er jo mange reiselivsbedrifter som for eksempel samarbeider med oss som er forholdsvis små, og som ikke har hatt noen andre å støtte seg til, og de har ikke råd til å være med i NHO reiseliv eller i Virke for eksempel, så da har de bare hatt oss. Så vi har måttet leke litt NHO og drive forholdsvis utstrakt grad av myndighetskontakt.»*

Kandidat 1: *«... den viktigste jobben jeg har, og vi har er å gi politikerne så mye fakta og innsikt som overhodet mulig slik at de gjør en riktig beslutning på riktig fakta underlag.»*

Ved spørsmål om hva kandidat 3 har lært av å være en reiselivsbedrift under pandemien ble det svart at de har: *«Lært masse om politisk påvirkningsarbeid.»*

### **Skift i markedsføringen**

Alle kandidatene har sett seg nødt til å endre markedsføringen fra internasjonalt til nasjonalt for å tilpasse seg det norske markedet som følge av stengte grenser:

Kandidat 1: *«... vi måtte vri all kommunikasjon, all markedsføring fra internasjonalt til nasjonalt ..., det var et kjempestort grep vi gjorde i april/mai ...»*

Kandidat 4: *«... så vi har jo snudd oss rundt og tatt enda større del av det markedet som vi allerede hadde ..., vi har kjørt flere kampanjer, større kampanjer mot det norske markedet.»*

Kandidat 2 tror denne omstillingen kommer til å vedvare en stund fremover: *«Det er mer nærmarkedet som blir fokus da, for det er mer realistisk i forhold til hva som kommer til å åpne opp. På sikt så vil vel forhåpentligvis alt åpne igjen, men det skjer nok ikke før om lenge.»*

Som følge av et skifte fra internasjonal til nasjonal turisme har noen av kandidatene begynt å stille spørsmål ved om en utstrakt internasjonal markedsføring er like nødvendig som det var før covid-19. Kandidat 2 er en av de som har stilt spørsmål ved dette:

*«... sånn i ettertid så tenker du, men egentlig så trenger vi ikke det, du får en sånn reality check på 'ja, men hvor viktig er den kinesiske kunden egentlig, er den kanskje ikke så viktig da?' Vi har jo brukt en del ressurser på det frem til nå, å jobbe med det markedet. Men det er kanskje ikke så viktig lenger.»*

### **Tillit**

En kritisk suksessfaktor som går gjennom hos kandidatene er tillit hos ansatte, partnere, lokalsamfunn og forbrukere. Kandidat 3 nevner at «... det å ha en tillitsbase er ekstremt viktig, du kan ikke begynne å jobbe opp den tilliten når krisen er der.» og «vi har veldig god tillit stort sett i lokalbefolkningen tror jeg, men spesielt inn mot politikken og forvaltningen her, så er det bevist over mange år at vi er pålitelige og en god samarbeidspartner.»

Kandidat 1 peker på «... lojaliteten fra våre partnere som har vært med oss ...» som en kritisk suksessfaktor, samt det faktum at «90 % av våre partnere valgte å betale det partnerbidraget slik at vi skulle klare å overleve og beholde kompetansen. Så det ene området er tilliten.»

For kandidat 5 har tillit fra styremedlemmene vært vesentlig: «... vi har vært velsignet med et veldig modig styre, altså våre styremedlemmer har tillit til oss og har vært med oss på noen ganske store beslutninger vil jeg si.»

### **Krisehåndtering**

Et overraskende og gjennomgående funn var fraværet av en utviklet strategi for krisehåndtering. Enkelte hadde til en viss grad utformet en plan for interne organisasjonskriser, men ingen av kandidatene hadde en beredskapsplan for mer omfattende kriser som covid-19. Kandidat 3 peker på dette:

*«Nei ikke for en så ekstrem variant, men vi hadde en sånn kriseplan i forhold til kommunikasjon og alt det da, det har vi laget, altså hvordan håndterer vi hendelser*

*som ulykker ... hva det måtte være, men akkurat pandemi og den nedstengingen var vi nok ikke forberedt på.»*

Da vi spurte kandidatene om de hadde en plan for håndtering av slike uforutsette kriser fikk vi blant annet følgende svar:

*Kandidat 2: «Nei det var det veldig dårlig med. Det var på en måte så ... framtiden var liksom sånn nei, men dette skal bare vokse sant ... så vi hadde ingen plan B strategi før det. Det var mer at diskusjonene gikk på 'her må vi unngå overturisme, her må vi snakke om altså at det ikke skal bli nedtråkking av stier' ... ikke i det hele tatt en sånn hvis det kommer en pandemi liksom, det skjer ikke her, så det kom litt sånn brått på.»*

*Kandidat 4: «Nei det hadde vi ikke, sikkert som mange andre sier nei på. Vi er vel ikke de eneste.»*

*Kandidat 5: «Nei det tror jeg ingen hadde, jeg tror ingen så for seg at det skulle komme så raskt og så voldsomt. Jeg tror ikke det var veldig mange som hadde det. Men det er klart at vi er en velorganisert virksomhet, og vi har jo krisestruktur, men kanskje ikke akkurat for en sånn krise. Men vi fikk bruk for den av kanskje andre årsaker enn det vi var forberedt på da.»*

*Kandidat 6: «Ikke av den her digniteten, nei.»*

*Kandidat 7: «Nei, ingenting ... altså det er jo sånn standard, jeg tror ikke jeg har kommet inn i en eneste bedrift som har hatt kriseplanene sine på stell.»*

Et annet funn vi oppdaget var at enkelte hadde nytte av erfaring fra tidligere krisesituasjoner i deres håndtering av covid-19. Kandidat 1 og 6 nevner tidligere erfaring som en nøkkelfaktor for at de har klart seg bra så langt:

*Kandidat 1: «Ja jeg er veldig glad for at jeg hadde den erfaringen, for det var jo krevende, men det gjorde det litt mindre krevende. Egne erfaringer med å sette krisestab for min egen del, den har jeg hatt ganske god opplæring på gjennom mine år som leder i reiselivsnæringen, og også ikke minst fått praktisert det.»*

Kandidat 6: «... det er flere av oss som fra tidligere yrkesliv har god erfaring med kriseledelse. Så jeg tror det var det som gjorde det. Vi hadde vært ute noen vinternetter før heldigvis.»

På tross av at kandidatene ikke var godt forberedt på pandemien, så kunne enkelte bruke deler av sin beredskapsplan som verktøy til å håndtere krisen. Vi spurte kandidat 3 om deres kriseplan kom til nytte i tidlig krisehåndtering av covid-19:

Kandidat 3: «Ja ... ta forbehold om at jeg ikke var der da, jeg har bare hørt hvordan kollegaene mine håndterte det, og da satt de det som man kaller krisestab internt da og begynte å gå gjennom 'okay hva vet vi av fakta, hvordan vil dette her, hva er, hvordan fordeler vi oppgaver, kontakt ut mot hotell, kontakt mot systemer, kontakt mot beredskapsrådet, mot den enkelte gjest, mot familier på fastlandet', så da brukte vi nok deler av den krisekommunikasjonsplanen.»

Det er også gjennomgående at covid-19 pandemien har ført til at flere av deltakerne nå ønsker å utvikle en strategi for håndtering av lignende kriser i fremtiden:

Kandidat 2: «Ja vi har ikke bestemt oss for hvordan det skal gjøres, men vi har i hvert fall et erfaringsgrunnlag nå som vi kan bruke da.»

Kandidat 6: «Å sammenstille og få frem noen slags historikk over hvordan folk har tenkt, hva de har gjort og hva som har fungert og ikke. Det bør man litt mer sentralt presentere, slik at det kan ligge til grunn for en fremtidig strategi. Vi bør ha noen dokumentasjon fra det her, for det er ikke siste pandemien.»

### **5.3 Økonomisk støtte**

Krisen i reiselivsbransjen som følge av covid-19 har blitt møtt av regjeringen med en egen støtteordning for sesongbedrifter. Det er derimot ikke alle som har kunnet benytte seg av denne ordningen, deriblant destinasjonsselskapene. Mange av kandidatene har derfor måttet arbeide aktivt med regjeringen for å få utviklet individuelle krisepakker, og har fått tildelt økonomisk støtte av ulik størrelse.

Ved spørsmål om offentlige tiltak og støttepakker har hatt noe å si for bedriftene, ble det observert at alle kandidatene har hatt utbytte av økonomisk støtte i større eller mindre grad. For noen av bedriftene har det vært helt essensielt for å klare seg gjennom krisen:

Kandidat 1: *«Ja i 2020 så var det avgjørende for at vi overlevde.» og «... den har vært uhyre viktig for oss for å klare å komme i et nullresultat for 2020. Vi gikk i null, vi slapp å gå med underskudd.»*

Enkelte av bedriftene har vært avhengig av støttepakkene for å gjennomføre markedsføringskampanjer og digitalisering. Kandidat 5 har hatt nytte av støtteordninger til et digitaliseringsprosjekt de jobber med å utvikle: *«... det er mulig for oss å gjennomføre takket være korona-penger, altså omstillingsmidler. De omstillingsmidlene vi har klart å raske til oss, det er jo ikke rare greiene, men det er noe ...»*

Kandidat 4 har brukt ressursene på en markedsføringskampanje: *«... i fjor så fikk vi en sånn korona markeds pakke, og da kjørte vi en stor kampanje så den er en av de beste kampanje vi har hatt. Vi hadde over 30 millioner visninger på den kampanjen, så det var superbra.»*

Det er også nevneverdig at ikke alle har hatt like godt utbytte av de økonomiske krisepakkene. Kandidat 6 svarer følgende på spørsmål om betydningen av økonomisk støtte: *«... jeg tror at de bedriftene som har klart seg, som har litt størrelse, de har hatt egne penger, de har hatt en økonomisk mulighet til å klare seg selv, støtteordningen den har slått veldig ujevnt. For noen har den hjulpet, for noen har den ikke betydd noen ting. Så det er survival of the fittest.»*

#### **5.4 Fremtidsutsikter**

Pandemien har ført til en brå og tvungen endring i reiselivet, men det store spørsmålet er om endringene vil være varige. Derfor stilte vi kandidatene våre spørsmålet om hvordan de tror fremtidig reiseliv vil se ut, og fikk følgende svar:

Kandidat 1: *«...vi tror at fremtiden blir at du kommer til å sitte mer på hjemmekontor enn det du gjorde i 2019.»*



Kandidat 5: «... den største endringen kommer vi til å se innenfor yrkesreiser ... de kommer det til å bli færre av ... Det kommer til å bli mye mer hybride løsninger eksempelvis og det kommer til å bli færre veldig store conventions for eksempel ... »

Kandidat 4 spår derimot en motsatt fremtidsutsikt for konferansemarkedet:

«... den ketchupeffekten som alle snakker om, den tror jeg kommer på alt, både på kurs og konferanse og alt innen reiseliv egentlig. Mhm, det kommer til å eksplodere.»

Kandidat 6 håper på en større satsing på reiselivet i Norge i fremtiden: «Norge ... kanskje kan få reiseliv litt høyere på agendaen til og med nasjonalt i satsingen, for Norge har jo en unik sjanse til å ta en posisjon i fremtiden som er formidabel.»

### **Bærekraft**

Flere av kandidatene peker på bærekraft som en viktig suksessfaktor for fremtidig reiseliv, og tror de trendene som omhandler bærekraft i dag kommer til å forsterke seg:

Kandidat 5: «... en typisk all inclusive resort eller cruiseskip eller noe sånt ... etterspørselen etter det tror vi kommer til å gå ned. Det er fordi at den reiseformen ble jo allerede før covid kritisert for å være lite bærekraftig, ikke bare i et klimaperspektiv, men også i økonomiske og sosiale perspektiver ... », og «det vil bli økt bevissthet rundt, det samfunnsansvaret du har rundt å reise. Og vi tror flere vil velge det som oppleves som autentisk og ekte.»

Kandidat 7: «... jeg kommer inn og sier at det her med bærekraft det må vi tenke på, så det å hele tiden snakke om det, hele tiden pådrive om det og da har jeg en ambisjon om at innen 2022 så er alle kommunene våre i gang med en prosess.»

Kandidat 6: «... vi driver jo et stort reiselivsprosjekt som skal lede mot å få merket da for bærekraftig reiselivsdestinasjon.»

## 6.0 DISKUSJON

Innledningsvis introduserte vi hypotesene:

1. Bedrifter som har klart seg har fått støtte fra myndighetene og fokusert på teknologi og innovasjon, tillit hos kunder og ansatte, ivaretagelse av ansatte, krisehåndtering, skift i markedsføringen og finansiering
2. Bedrifter som vil komme styrket ut av krisen har jobbet aktivt med innovasjon og teknologi, samt fokusert på bærekraft og det lokale markedet.

Vi vil i dette kapittelet se på om funnene samsvarer med hypotesene gjennom å drøfte funnene om felles suksessfaktorer opp mot teorien. Målet er å se om det er en sammenheng mellom teori og empiriske data, samt forsøke å gi et svar på hva som kjennetegner kritiske suksessfaktorer for reiselivsbedrifter som har klart seg så langt i pandemien.

### 6.1 Utfordringer

Covid-19 skapte uforutsette utfordringer for alle ledd i reiselivsnæringen (Sharma m.fl. 2020, 6), da internasjonal og nasjonal turisme avtok kraftig i løpet av en svært kort periode (Gössling m.fl. 2020, 2). En uforutsett krise av så stort omfang førte til høy grad av usikkerhet knyttet til situasjonen hos de rammede reiselivsbedriftene. Det viste seg i funnene våre at sjokket over den plutselig endrede situasjonen, og alle ringvirkningene dette medførte var den største utfordringen bedriftene måtte overkomme.

Den globale nedstengingen har ført til et fravær av turister og en overgang fra overturisme til underturisme (Sharma m.fl. 2020, 8). Ifølge Sharma m.fl. kan dette være en positiv konsekvens som vil være med å bidra til et bærekraftig skifte. For bedriftene har det på den annen side vært utfordrende å håndtere det totale fraværet av turister som følge av reiserestriksjoner. Som en av kandidatene forklarte under intervjuet så er reiselivsnæringen av naturlige årsaker hardt rammet fordi bedriftene livnæres av turister. Når bedriftene ikke lenger har et internasjonalt marked, er de nødt til å finne andre løsninger og markedsføringsstrategier for å overleve.

Nedstenging av samfunnet og påfølgende reiserestriksjoner hadde en nærmest umiddelbar effekt på nasjonale økonomier (Gössling m.fl. 2020, 2). Det førte dermed til et drastisk

bortfall av bedriftenes inntektsgrunnlag. En så påfallende og rask nedgang i omsetningen skapte en krevende situasjon for bedriftene, og mange har vært avhengig av støtteordninger for å klare seg.

## **6.2 Kritiske suksessfaktorer**

### ***Samarbeid***

Jacobsen og Viken (2014, 26) forklarer at reiselivet kan ses på som et nettverk der samarbeid og gjensidig avhengighet er grunnleggende. Han hevder at reiselivsbedrifter konstant bør samarbeide om blant annet utvikling, profilering, markedsføring, informasjonssystemer, innkjøp og næringspolitikk. Funnene våre viser at Jacobsen og Vikens teori er essensiell også under kriser, og ikke bare under vanlig organisering. Seks av syv kandidater har enten opprettet eller økt samarbeidet med andre destinasjoner under pandemien, samt sett en økning i samarbeid mellom bedriftene på destinasjonen.

Sharma m.fl. (2020, 4) lister opp relasjoner mellom interessenter som et av kravene til en strategi for motstandsdyktighet. Dette viser at empirien vår knyttet til samarbeid er av relevans. Kandidatene har samarbeidet med andre destinasjoner om blant annet synliggjøring, profesjonalisering og felles utvikling. I tillegg har det ført til transparens i reiselivsbransjen og dette samsvarer med Jacobsen og Viken (2014, 119) sin teori om at gjennomsiktighet er en nøkkelfaktor for at destinasjonsselskaper skal lykkes.

Dette samarbeidet har vært en vinn-vinn-situasjon for alle parter fordi det har bidratt til å profilere egen destinasjon. Samtidig har det også lagt et grunnlag for videre samarbeid, som i henhold til funnene våre viser seg å være lønnsomt for de involverte partene.

Flere av kandidatene har opplevd at covid-19 har ført til et samarbeid mellom parter som vanligvis ikke jobber sammen, og flere destinasjonsselskaper har profittert på dette. Noen av kandidatene har delt på arbeidsressurser mellom destinasjoner for å øke effektiviteten og kutte kostnader. Disse funnene samsvarer med teorien til Hao m.fl. (2020, 7), som tilsier at å dele arbeidskraft med relaterte bedrifter fungerer som et tiltak for kostnadsbesparelse.

Det er gjennomgående i funnene at covid-19 krisen har fremskyndet samarbeidsprosessen, og ledet til at flere av bedriftene i økende grad har oppdaget verdien av dette. Funnene tilsier at samarbeidet vil vedvare etter pandemien ettersom flere av bedriftene har sett hvor betydningsfullt det er å dele informasjon, kunnskap og ressurser seg imellom. En av kandidatene mener at samarbeidet også vil lede til økende politisk gjennomslagskraft mot fylke og regjering.

### ***Politisk samarbeid***

Myndighetene har i stor grad vært involvert i reiselivsorganisasjoners arbeid og drift under covid-19-krisen (Higgins-Desbiolles 2020, 617) og regjeringen har fått en betydningsfull rolle i reiselivsøkonomien (Sharma m.fl. 2020, 5). Covid-19 har ført til en økt bevissthet rundt reiselivets samfunnsøkonomiske verdi, og vi kan peke på synliggjøringen av reiselivet i norsk politikk og arbeidsliv som en positiv konsekvens av pandemien.

Sun m.fl. (2020) konstaterer at reiselivsbedrifter burde fokusere på politiske beslutninger som tas av regjeringen (Hao m.fl. 2020, 8), og flere av kandidatene peker på dette som en viktig faktor. Med usikkerheten knyttet til regjeringens beslutninger om retningslinjer og økonomiske støttepakker, var det viktig for kandidatene å følge med på samt være en del av den politiske diskusjonen og dagsordenen.

Destinasjonsselskaper har tidligere måttet arbeide tett med Næringsdepartementet for å synliggjøre reiselivsbransjen, og dette behovet for samarbeid viser seg å ha økt under covid-19. Flere av kandidatene bekrefter dette ved å fortelle at de har måttet arbeide betydelig mer opp mot politikerne under pandemien. Kandidat 3 forteller at kraftig lobbyvirksomhet på Stortinget var det som måtte til for at reiselivet skulle få en del av de økonomiske støttepakkene som ble delt ut.

Vi kan vurdere den tidligere nedprioriteringen av reiselivet som at myndighetene har undervurdert verdien av norsk reiseliv som bransje, og flere av kandidatene ytret et ønske og behov om et eget reiselivsdepartement i regjeringen. Reiselivet står for 7,1 % av sysselsettingen i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2021), og klarer reiselivsbransjen å overbevise ytterligere overfor myndighetene at reiselivet bidrar til verdiskaping i form av økonomisk vekst, økt sysselsetting og kulturutveksling, kan bransjen få en større stemme i politikken.

## ***Innovasjon og teknologi***

Innovasjon er en gjennomgripende holdning eller en tankegang som er fokusert spesifikt på fremtiden (Kuczmarski 2003, 536). Det er med andre ord en nødvendighet for fremgang og utvikling i en bedrift. Det kan tenkes at bedrifter som ikke benytter seg av, og iverksetter en innovativ tankegang, etter hvert vil stagnere. Teknologi er først og fremst et produkt av innovasjon, men teknologi har også blitt et grunnleggende verktøy for å fremskynde innovative løsninger.

Alle kandidatene har implementert nye former for teknologi, men graden av teknologidrevet innovasjon var svært varierende. Hver enkelt kandidat har måttet ta i bruk dataprogrammer for kommunikasjon (Teams, Skype eller Zoom), og på den måten drevet fjernledelse blant annet for å ivareta smittevern. Dette samsvarer med det Hao m.fl. (2020, 7) mener om at bedrifter bør implementere digital ledelse og en innovativ online kommunikasjon for å lykkes. Det er derimot kun én av kandidatene som har investert i omfattende teknologi. Dette mener vi er overraskende ettersom vi anser investeringer i teknologi som et av de viktigste tiltakene for utvikling og bærekraftig vekst i en bedrift.

De fleste av destinasjonene har på den annen side implementert kontaktløs betaling og bruk av QR-koder, og to av kandidatene tilbyr digitale visningsturer. Sharma m.fl. (2020, 5) mener at denne formen for teknologi kan bidra til å redusere kostnader, forbedre likviditeten og øke fleksibiliteten i organisasjonene gjennom å koble mennesker sammen uten fysisk kontakt. Hao m.fl. (2020, 9) mener det er viktig å legge strategier og gjøre nødvendige omveltninger digitalt, og selv om flere av kandidatene stiller seg positive til dette, er det kun et fåtall som har utformet spesifikke digitaliseringsstrategier.

Noen av kandidatene nevner økt effektivitet som en uventet effekt av digitalisering av kommunikasjon. Vi oppfatter derfor at flertallet av kandidatene hverken hadde tenkt på eller sett på teknologidrevet innovasjon som en viktig faktor for utvikling og overlevelse i forkant av krisen. Dette samsvarer ikke med vår teori, men kan derimot forankres i teorien til Robert G. Cooper presentert i «Product Innovation and Technology Strategy» (2000, 38), som sier at mange virksomheter mangler en klar strategi for produktinnovasjon og teknologi. Cooper mener også at disse virksomhetene kun vil oppnå middelmådige resultater, og ettersom

teknologi stadig blir en større del av hverdagen, kan man argumentere for at slike strategier bør utformes og kontinuerlig oppdateres.

Hao m.fl. (2020, 8) forteller derimot at den midlertidige pausen i reisevirksomhet har gitt bransjen rom for å revidere og legge nye strategier, og det virker som at flere av kandidatene har begynt å forstå viktigheten av å fornye teknologien. Sharma m.fl. (2020, 5) mener at svært mange reiselivsbedrifter i løpet av pandemien har implementert teknologi som bidrar til å opprettholde distansering. Et av destinasjonsselskapene har satt i gang et prosjekt som underbygger Sharma sitt utsagn, hvor de aktivt jobber med å digitalisere hele kundesenteret og utvikle autonome informasjonskiosker. Slike kontaktløse tjenester minimerer risikoen for smitte og sørger derfor for økt tillit hos kunder (Hao m.fl. 2020, 7).

Ifølge Sharma m.fl. (2020, 5) viser flere rapporter en positiv holdningsendring til teknologien, og dette både bekreftes og avkreftes i våre funn. En av kandidatene nevner stor skepsis til teknologiske løsninger fra kunder, og da spesielt bruk av QR-koder, registrering på restauranter for smittevern, og det generelle fraværet av menneskelig tjenesteyting. En annen kandidat opplevde derimot positive reaksjoner fra kunder, og en generell forståelse for situasjonen. Holdninger til slike endringer vil selvfølgelig variere med kundeprofilen.

### ***Økonomi***

Under en økonomisk krise antar vi at det første tiltaket en bedrift gjør er å få kontroll på økonomien ved å vurdere likviditet og soliditet, og deretter se på mulighetene for kostnadsuttsettelse og optimalisering. Ifølge Jacobsen og Viken (2014, 119) er det å sørge for god finansiering en av fire nøkkelfaktorer for at destinasjonsselskaper skal lykkes i sitt arbeid.

Et solid økonomisk grunnlag er vesentlig for å klare seg gjennom en dynamisk økonomi med økonomiske svingninger. Fem av syv kandidater mente at uten god likviditet og soliditet i forkant av krisen ville ikke bedriften klart seg, og funnene våre bekrefter med dette teorien til Jacobsen og Viken.

Det kan likevel tenkes at å bygge likviditet og soliditet samt å opprettholde en stabil kontantstrøm under en økonomisk krise er svært utfordrende, og tar fokuset vekk fra bedriftens aktiviteter. Klarer bedrifter å bygge et økonomisk grunnlag i forkant av kriser, vil

det sørge for en trygghet og være med på å minimere den økonomiske risikoen. Derfor er det naturlig å anta at veletablerte bedrifter har bedre forutsetninger for å overleve en krise enn bedrifter som ikke har rukket å bygge et økonomisk grunnlag.

Etter man har fått en oversikt over økonomien i bedriften, bør man se på mulighetene for å spare kostnader. Hao m.fl. (2020, 8) mener at bedrifter bør benytte seg av ulike strategier for kostnadsbesparelse ved å sikre og overvåke kontantstrømmen, redusere kostnader og foreta tilpasninger underveis. Vi har observert at disse strategiene innebærer permitteringer, optimalisering av ansatte, og reduksjon i antall leverandører og tjenester. Kandidat 1 forteller at de kuttet kostnader enormt, blant annet ved å si opp leien av hovedkontoret, og vil i større grad fokusere på hjemmekontor og hybride kontorløsninger fremover.

Hao m.fl. (2020, 8) påpeker også at gjensidig støtte fra interessenter kan bidra til å redusere kostnader, og dette har flere av kandidatene opplevd gjennom samarbeid med andre destinasjonsselskaper samt støtte fra kommune og andre reiselivsbedrifter. Noen av kandidatene forteller at de har utsatt betalingsfrister hos medlemsbedrifter for å gi de en bedre mulighet til å klare seg.

NHO viser til at så mange som 46 prosent av 596 reiselivsbedrifter har permittert mer enn 75 prosent av staben sin (NHO reiseliv, 2021), og våre funn viser at seks av syv kandidater måtte permittere ansatte for å redusere kostnader. Likevel kan noen av kandidatene fortelle at enkelte kompetente ansatte som ble permittert, raskt fant seg annet arbeid. Man kan videre argumentere for at dyktige ansatte er den største verdien for bedrifter, og at man derfor heller bør etterstrebe for å beholde verdifulle ansatte gjennom å ivareta deres stilling, (Hao m.fl. 2020, 7) og heller kutte kostnader på andre områder dersom det lar seg gjøre.

På den annen side kan sammenslåing av stillinger ses på som en strategi for optimalisering av bedriften. Dersom en bedrift ikke har behov for en type stilling vil det heller ikke være hensiktsmessig å beholde denne kun for sysselsetting. Dette kan forankres i utsagnet til Hao m.fl. (2020, 7) om at de ansatte bør opplæres i flere arbeidsoppgaver for å kunne dekke flere stillinger innad i bedriften. Flere av kandidatene har måttet slå sammen stillinger for å redusere bemanningen, og kandidat 2 kan fortelle om at de har delt deres markedsføringsansvarlig med en annen destinasjon.

### ***Myndighetenes respons***

Sharma m.fl. (2020, 5) forklarer at reiselivsbedrifter har måttet lene seg på statlige økonomiske tiltak og kompensasjonsordninger, og dette samsvarer med funnene våre. De politiske avgjørelser som tas av regjeringen påvirker hvordan destinasjonsselskapene har klart seg, og flere av destinasjonene har måttet jobbe svært aktivt med å få tilgang til støttepakker.

Flere offentlige etater organiserte støttepolitikk for å unngå permitteringer og konkurser i organisasjoner, gjennom å bidra med en økonomisk trygghet (Hao m.fl. 2020, 8). Kandidatene vi har snakket med forteller alle at de har søkt om økonomisk støtte fra myndighetene, og seks av syv kandidater viser til at det har vært en kritisk faktor for overlevelse så langt i pandemien.

På den annen side kom det frem i funnene våre at en av de syv kandidatene ikke så verdien av økonomiske støttepakker i like stor grad som de andre deltakerne. Denne kandidaten mente at krisepakker rammet svært ulikt, og at det i bunn og grunn var det økonomiske grunnlaget i bedriften som var avgjørende for om bedrifter har klart seg eller ikke, og at de mest veletablerte organisasjonene har hatt en klar fordel uavhengig av støtteordninger. Når det er sagt så representerer denne kandidaten unntaket, ettersom flertallet som nevnt anså støttepakkene som en nødvendighet.

Den økonomiske krisen rammet særlig reiselivsnæringen, og alle kandidatene opplever at inntektskilden ble revet bort. Vi antar at de bedrifter som ikke har et grunnlag i form av soliditet og likviditet i forkant av krisen er avhengig av støttepakkene. Uten økonomisk grunnlag er det rimelig å anta at de hadde gått konkurs til slutt, dersom ikke myndighetene hadde bidratt økonomisk.

### ***Markedsendring***

En betydelig økning i innenlands reiser har i stor grad preget reiselivsnæringen under pandemien, og det har vært et tilnærmet fravær av utenlandske gjester som følge av strenge regler for inn- og utreise i flere land (Sharma m.fl. 2020, 5). Dette samsvarer med funnene våre som viser at reiselivsbransjen var nødt til å rette markedsføringen mer nasjonalt.



Hao m.fl. (2020, 10) peker på markedsendring og rebranding som en strategi etter covid-19. Alle kandidatene fortalte at de var nødt til å endre sin markedsføringsstrategi fra internasjonalt til nasjonalt som følge av reiserestriksjonene, og tilpasse kommunikasjonen til det norske markedet i form av kampanjer som «hjemmeferie» og lignende. Destinasjonene som allerede hadde hovedfokus på den norske kunden, påpekte at de har sett det nødvendig å ta en enda større del av det norske markedet.

Pandemien har drevet proaktive selskaper til å restrukturere og utvikle en diversifisert bedriftsmodell og distribusjonskanaler, og ifølge Hao m.fl. (2020, 9) vil noen av disse endringene være varige. Dette samsvarer til en viss grad med funnene våre, ettersom noen av kandidatene tror denne endringen vil vedvare og prege fremtidig reiseliv, mens andre ser på denne endringen av bedriftsmodell og distribusjonskanaler som midlertidig.

Et utvalg av kandidatene nevnte at de før covid-19 hadde planer om å utvikle en markedskampanje mot deler av det internasjonale markedet, og at de kun har satt denne strategien på vent til pandemien er over. Derimot er enkelte andre av kandidatene skeptisk til om en utstrakt internasjonal markedsføring vil være like nødvendig fremover, og har ikke de samme planene om å ta opp den tidligere markedsplanen etter pandemien.

Sharma m.fl. (2020, 5) snakker om viktigheten av lokal tilhørighet som følge av at innenlands turisme har dominert under covid-19, og antar også at det vil vedvare en stund etter pandemien. Vi oppfattet meningene på dette området som svært delte. Likevel hadde kandidatene en felles tro på at det nasjonale markedet og at den lokale tilhørigheten er viktigere nå enn tidligere. Dette observerer vi blant annet med det økende antallet norske turister som har feriert i Norge.

Vi opplevde at flere destinasjoner har undervurdert den norske kunden i forkant av pandemien, og at det har overrasket mange hvor viktige de norske kundene er. På et tidspunkt vil sannsynligvis nordmenns reisemønstre gå tilbake til å være mer internasjonalt, og i det tilfellet vil det være rimelig å anta at destinasjoner vil være mer avhengig av internasjonale besøkende. Trolig vil derfor flere av destinasjonene gå tilbake til en mer internasjonalt fokusert markedsføring etter gjenåpning.

## **Tillit**

Funnene knyttet til viktigheten av tillit hos ansatte, partnere og forbrukere samsvarer med teorien fra rammeverkene til både Sharma m.fl. (2020) og Hao m.fl. (2020). Likevel finner vi en forskjell når det gjelder på hvilket tidspunkt i syklusen tilliten bør bygges.

I rammeverkene fokuseres det på å gjenopprette og bygge tillit underveis i en krise for å sørge for å begrense de negative effektene av covid-19 (Sharma m.fl. 2020, 9). Det kommer samtidig frem i funnene våre at det er nødvendig at denne tilliten er på plass før en krise inntreffer. Med andre ord er det viktig, som rammeverkene tilsier, å aktivt jobbe med å utvikle tilliten under en krise, men i henhold til funnene våre er det for sent å etablere ny tillit til interessenter etter at krisen har oppstått.

For å lykkes med å gjenopprette reiselivsnæringen vil man som bedrift være avhengig av å øke tilliten til å reise (Assaf og Schuderi 2020, 744). Pandemien fører til mye usikkerhet og opplevelse av involvert risiko rundt reising, og reiselivsbedrifter bør derfor bygge tillit til sine målgrupper samt kommunisere på hvilke måter de skaper trygghet rundt destinasjonen. Dette har destinasjonene forsøkt gjennom å følge regler for smittevern. En av kandidatene har også gått så langt som å utvikle kontaktløse servicestasjoner.

Organisasjoner må også bygge opp ny tillit hos egne ansatte, da svært mange har blitt møtt med kraftig nedgang i inntekt som har forårsaket drastiske endringer i livene deres (Mao m.fl. 2020, 1). Ansatte som er fremoverlente og bidrar til positiv utvikling anses som svært verdifulle for en bedrift, og bedriften bør prøve å beholde ansatte ved å ta vare på deres fysiske helse, psykologiske velvære, stilling og inntekt (Hao m.fl. 2020, 7).

Flere av kandidatene ytret et ønske om gjenansettelse av verdifull arbeidskraft, men ser allikevel på visse optimaliseringer av stillinger og ansatte som varige. Vår subjektive oppfatning er at flere av kandidatene vi snakket med synes det var krevende å formidle permitteringer og en usikker fremtid i organisasjonen til sine ansatte, da dette kan skape konflikter i relasjoner. Det er derfor viktig at ledere forbedrer tilliten til de ansatte i en krise gjennom å styrke følelsen av mestring, motstandsdyktighet, håp og optimisme (Mao m.fl. 2020, 2).

## **Krisehåndtering**

Ifølge Hao m.fl. (2020, 8) er det første steget av strategien for krisehåndtering utforming av et effektivt og ansvarlig kriseledelsesteam og utnevning av kriseleder, samt oppdatere retningslinjene for krisehåndtering fortløpende. Sharma m.fl. (2020, 4) peker på velutviklede krisehåndteringsteknikker som en avgjørende faktor for motstandsdyktighet.

Et funn som var særdeles påfallende var mangelen på en utviklet krisehåndteringsstrategi i forkant av krisen. Dette avviker fra teoriene til Hao m.fl. og Sharma m.fl. ettersom syv av syv kandidater svarte at de ikke hadde utviklet en strategi for kriser av større omfang på forhånd, men heller fokusert på strategier for interne organisasjonskriser, som dødsfall på arbeidsplassen, brann og lignende.

Funnene kan derimot forankres i Faulkner (2001, 135) sin teori om krisehåndteringsplaner. Faulkner mener med sikkerhet at destinasjoner over hele verden, på et eller annet tidspunkt i historien, vil oppleve en eller annen form for katastrofe, men at det til tross for dette er svært få destinasjoner som har utviklet krisehåndteringsplaner for å hjelpe dem ved slike eventualiteter. Faulkner peker på at en av årsakene til dette er den begrensede mengden systematisk forskning som er utført i feltet.

Det kan diskuteres i hvilken grad det har blitt forsket på viktigheten av krisehåndteringsplaner innad i reiselivsbransjen, men våre funn tyder på at den eventuelle kunnskapen rundt dette ikke er blitt tilstrekkelig formidlet, eller er kjent, for alle deler av reiselivet. Kandidat 6 mener i denne sammenhengen at det er et stort behov for en slags vitenskapelig avhandling som kan legges til grunn for utforming av krisestrategier i reiselivet.

Dette samsvarer med det Hao m.fl. (2020, 7) forteller om at det på bakgrunn av forebyggende og fungerende tiltak som ble implementert under SARS-krisen, ble opprettet retningslinjer som bransjen kunne bruke som referanseramme for lignende kriser.

Kandidat 1 og 6 hadde derimot erfaring fra tidligere kriseledelse og var rask med å sette en krisestab, og Hao m.fl. (2020, 8) peker på at bedrifter med erfaring innen kriseledelse vil være bedre forberedt på å håndtere lignende situasjoner i fremtiden, og må på bakgrunn av erfaring og evaluering etablere en responsiv og effektiv standard operasjonsprosedyre for å forbedre effektiviteten av krisehåndtering.

To av kandidatene har opplevd mangelen på generell kunnskap om personalhåndtering i en alvorlig krisesituasjon som utfordrende. Personalhåndtering i forhold til blant annet permittering bør inngå i en beredskapsplan. Dermed kan det argumenteres for at det foreligger en sammenheng mellom mangelen på en velutviklet beredskapsplan og mangel på kunnskap rundt personalbehandling.

Denne mangelen på forberedelse er et tydelig bevis på at man ikke har en realistisk tilnærming til kriser. Covid-19 har gitt mange bedrifter en oppvekker, og flere har nå bedre forståelse for viktigheten av å ha en god beredskapsplan når alvorlige hendelser oppstår. Antakeligvis vil flere ta en gjennomgang av sin beredskapsplan, videreutvikle den, og bruke den mer aktivt i etterkant av krisen.

### **Bærekraft**

Flere av kandidatene peker på bærekraft som en viktig suksessfaktor for fremtidig reiseliv, og mener det er vesentlig for å kunne være konkurransedyktige. Mange assosierer begrepet bærekraft med å være miljøvennlig, men som nevnt i kapittel to handler det like mye om bærekraftig ledelse, sosioøkonomisk bærekraft og kulturell bærekraft (The Global Sustainable Tourism Council 2019, 3).

Sharma m.fl. (2020, 6) mener at covid-19 har skapt et større rom for å fremme bærekraft i reiselivsnæringen. Dette kan observeres ved at flere bedrifter i reiselivsnæringen nå fokuserer på å fremme en bærekraftig profil, og flere bytter ut sine produkter og tjenester til mer bærekraftige alternativer. Dette kan være alt fra nedbrytbart servise, bruk av lokale leverandører, større omfang av lokale tilbydere av aktiviteter, og generelt samarbeid innad i næringen.

Valle (2020, 32) påpeker at bransjen opplever økt press på å bli med bærekraftige, og denne teorien kan støttes opp ved at flere av destinasjonene forteller om kunder som i større grad krever at bedrifter sertifiserer seg som bærekraftige. Flere av destinasjonene arbeider aktivt for å oppnå Innovasjon Norge sitt «merke for bærekraftig reisemål», som inneholder 10 prinsipper tilsvarende GSTC sine kriterier.

Et økt fokus på det lokale markedet vil antageligvis føre til økt bærekraft, og da kanskje spesielt til økt sosioøkonomisk bærekraft. Dette kan som nevnt i GSTC sine kriterier bidra til å styrke de lokale økonomiske fordelene, og forhåpentligvis føre til sosialt velvære og økt lokal innvirkning blant lokalbefolkningen. På den annen side er det i slike tilfeller svært viktig å fokusere på bærekraftig miljø, med tanke på at økningen i turister på noen destinasjoner i Norge kan være større enn destinasjonens bæreevne.

Som tidligere nevnt har flere av destinasjonsselskapene sett det nødvendig å utvikle en diversifisert bedriftsmodell, og flere har også tatt i bruk en mer bærekraftig ledelsesstruktur. Dette samsvarer med GSTC sitt første kriterium. Den diversifiserte bedriftsmodellen selskapene har benyttet seg av, er i større grad preget av bærekraft enn tidligere, ettersom flere av kandidatene fokuserer mer på interessentengasjement og verdiskapning for kunden. I tillegg har de økt graden av samarbeid, lokalt fokus og nasjonal markedsføring, samt tatt i bruk innovativ teknologi. Dette tror vi vil styrke bedriftens håndtering av press og endringer i fremtiden.

## 7.0 KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi studert hvilke felles suksessfaktorer som kjennetegner reiselivsbedrifter som har klart seg så langt under covid-19. Formålet har vært å undersøke om det foreligger en signifikant sammenheng mellom teori og funn. Vi vil i denne delen forsøke å besvare vår problemstilling: *Hvilke felles suksessfaktorer kjennetegner norske reiselivsbedrifter som har klart seg så langt i covid-19 pandemien?*

De to rammeverkene studien tar utgangspunkt i, har vist seg å være nyttige hjelpemidler for å avgjøre hvilke suksessfaktorer som kjennetegner reiselivsbedriftene som har klart seg så langt i pandemien, og gjort det mulig for oss å gjøre videre undersøkelser. Vi finner stor grad av signifikans mellom teori og funn, men likevel har noen av suksessfaktorene vist seg å være avvikende fra empiri. Derimot har vi i disse tilfellene kunnet forankre funnene i andre teorier.

Innledningsvis antok vi at bedrifter som har klart seg har fått støtte fra myndighetene, og fokusert på teknologi og innovasjon, tillit hos kunder og ansatte, ivaretagelse av ansatte, krisehåndtering, skift i markedsføringen og finansiering. Hypotesen samsvarer til en viss grad med teori og funn, men det foreligger også flere kritiske suksessfaktorer som er viktige å inkludere.

De bedriftene som har klart seg har først og fremst mottatt økonomisk støtte fra myndighetene, men det har også vært vesentlig at de har hatt god soliditet og likviditet i bunn i forkant av krisen. De fleste av bedriftene har måttet gjøre kostnadsutt de ser på som midlertidige, men flere viser til optimalisering av ansatte og stillinger som en mer permanent løsning. Der hvor strategier for krisehåndtering har vært mangelfull, har erfaring innenfor kriseledelse vært avgjørende. Flertallet av kandidatene lister fraværet av strategi som en hindring for optimal krisehåndtering, og vil fokusere på å etablere dette.

Som et avgjørende verktøy for smittevern har alle bedriftene implementert digital kommunikasjon. Graden av teknologiske investeringer har, med tanke på kapital, læring og anvendelse, vært varierende hos kandidatene, men vi mener, basert på teori og funn, at teknologisk innovasjon er avgjørende for fremtidig krisehåndtering. Ved bruk av teknologi

har bedriftene tilpasset seg det relevante markedet, og endret markedsføringen etter dette. Det har vært kritisk å tilpasse kommunikasjonen til det norske markedet i dette tilfellet.

Bedriftene har i stor grad fokusert på samarbeid både mellom destinasjoner og med myndighetene, noe som har resultert i synliggjøring, transparens og økt effektivitet. Det har vært svært viktig at alle interessenter har hatt god tillit til destinasjonsselskapene i forkant av krisen, og at de har fokusert på å styrke denne underveis. Et flertall av kandidatene tydeliggjør betydningen av å fokusere på bærekraft for å være konkurransedyktige, og sørge for levedyktighet i fremtiden.

Det er vanskelig å svare på hypotesen om at bedrifter som vil komme styrket ut av krisen har jobbet aktivt med innovasjon og teknologi, samt fokusert på bærekraft og det lokale markedet, ettersom krisen er pågående, men funnene våre tyder på at bedriftene som har fokusert på dette ligger godt an. Noe vi derimot erfarte og ikke hadde inkludert i hypotesen, var at destinasjonene så på samarbeid på tvers av bedrifter som en vesentlig fremtidig suksessfaktor.

Vi konkluderer derfor med at de felles suksessfaktorene som kjennetegner norske reiselivsbedrifter som har klart seg så langt i covid-19 pandemien er følgende: soliditet og likviditet, innovasjon og teknologi, bærekraft, tillit hos ansatte, kunder og partnere, realistisk krisehåndtering, optimalisering av stillinger og ansatte, tilpasning av kommunikasjon, støtte fra myndighetene og samarbeid. Vi ser derimot ikke bort fra at det kan eksistere suksessfaktorer vi ennå ikke kjenner til eller har fanget opp.

## **7.1 Modifisert rammeverk**

Basert på konklusjonen vår har vi valgt å utforme et rammeverk videreutviklet av rammeverkene presentert i teorien: "Thematic framework" presentert av Sharma, Asha og Paul, og "The COVID-19 Management Framework" av Hao, Xiao og Chon. I det modifiserte rammeverket har vi delt suksesskriteriene fra konklusjonen vår inn i preventive tiltak og aktive tiltak som reiselivsbedrifter bør benytte seg av før og under en krise. Rammeverket legger til grunn en relasjonell arbeidsform, som betyr at det ikke er en bestemt rekkefølge på tiltakene, men at det er nødvendig med kontinuerlig arbeid og samsvar mellom dem.



Figur 3. Modifisert rammeverk - Suksessfaktorer for reiselivsbransjen før og under en krise (modifisert etter Hao m.fl. 2020 og Sharma m.fl. 2020).



## **8.0 KRITIKK TIL EGEN OPPGAVE**

Den mest vesentlige kritikken til egen oppgave går ut på at dette studiet er gjennomført i en tidlig fase av en pandemi ingen ennå kjenner utfallet av. Pandemien har fremdeles potensiale til å utvikle seg i uforutsette retninger (for eksempel i form av mutasjoner eller vaksineresistens osv.) som mulig vil kunne forlenge eller forverre krisen betraktelig.

Det eksisterer derfor også begrenset med teori som kan legge grunnlag for å trekke konklusjoner og gi klarere føringer for studiet vi har gjennomført. Et bredere teorigrunnlag kunne både gitt bedre støtte til våre funn og eventuelt avkreftet funn vi har gjort. I tillegg har vi et noe begrenset utvalg, og videre forskning på temaet burde derfor inkludere flere ulike reiselivsaktører utover kun rene destinasjonsselskaper. Dette ville gitt et bredere erfaringsgrunnlag for å trekke konklusjoner, og utvikle et rammeverk.

## 9.0 KILDELISTE

### 9.1 Litteraturkilder

Abberger, Klaus og Wolfgang Nierhaus. 2008. "How to Define a Recession?". Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, 74-76.

Adeyinka-Ojoa, Samuel Folorunso, Catheryn Khoo-Lattimore og Vikneswaran Nair. 2014. "A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 151-163.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.284>

Alazmi, Mutiram og Mohamed Zairi. 2003. "Knowledge management critical success factors". *Total Quality Management & Business Excellence*, 199-204.

<https://doi.org/10.1080/1478336032000051386>

Assaf, Albert og Raffaele Schuderi. 2020. "COVID-19 and the recovery of the tourism industry". *Tourism Economics*, 731–733. <https://doi.org/10.1177/1354816620933712>

Cavagnaro, Elena og Lucia Tomassini. 2020. "The novel spaces and power-geometries in tourism and hospitality after 2020 will belong to the 'local'". *Tourism Geographies*, 713-719.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757747>

Cooper, Robert G. 2000. "Product Innovation and Technology Strategy". *Research-Technology Management*, 38-41. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671329>

Everingham, Phoebe og Natasha Chassagne. 2020. "Post COVID-19 ecological and social reset: moving away from capitalist growth models towards tourism as Buen Vivir". *Tourism Geographies*, 555-566. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762119>

Faulkner, Bill. 2001. "Towards a framework for tourism disaster". *Tourism Management*, 135-147. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)

Galvani, Adriana, Alan A. Lew & Maria Sotelo Perez. 2020. "COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism". *Tourism Geographies*, 567-576.

<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760924>

The Global Sustainable Tourism Council. 2019. "GSTC Destination Criteria". Global Sustainable Tourism Council. <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0.pdf>

GSTC. 2021. "What is the GSTC?". Oppdatert 2021. <https://www.gstcouncil.org/>

Gripsrud Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm.

Gössling, Stefan, Daniel Scott og C. Michael Hall. 2020. "Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19". JOURNAL OF SUSTAINABLE TOURISM, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Hao, Fei, Qu Xiao og Kaye Chon. 2020. "COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda". <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>

Higgins-Desbiolles, Freya. 2020. "Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19". *Tourism Geographies*, 610-623. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>

Jacobsen, Jens Kr. Steen og Arvid Viken. 2014. *Turisme, fenomen og næring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Kuczarski, Thomas D.. 2003. "What is innovation? And why aren't companies doing more of it?", *Journal of Consumer Marketing*, 536-541. <https://doi.org/10.1108/07363760310499110>

Lake, Mary A. 2020. "What we know so far: COVID-19 current clinical knowledge and research.". *Royal College of Physicians*, 124-127. <https://doi.org/10.7861/clinmed.2019-coron>

Mao, Yan, Jie He, Alastair M. Morrison og J. Andres Coca-Stefaniak. 2020. "Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory". *Current issues of tourism*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1770706>

Mihalic, Tanja. 2020. "Conceptualising overtourism: A sustainability approach". Annals of Tourism Research. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103025>

NHO reiseliv. 2021. «Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv». Oppdatert 14.04.2021. <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tiltak-for-reiselivet-nodvendig/>

Niewiadomski, Piotr. 2020. "COVID-19: from temporary deglobalisation to a re-discovery of tourism?". Tourism Geographies, 651-656.  
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757749>

Prideaux, Bruce. 2020. "Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change". Tourism Geographies, 667-678.  
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762117>

Regjeringen. 2020. «Pressemelding: Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset». Oppdatert 12.03.2020. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Sharma, Gagan Deep, Thomas Asha og Justin Paul. 2020. "Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework". Tourism Management Perspectives.  
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>

Skilbrei, May-Len. 2019. *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Oslo: Vigmostad & Bjørke AS.

Stankov, Ugljesa, Filimonau Viachaslau og Miroslav D. Vujicic. 2020. "A mindful shift: An opportunity for mindfulness-driven tourism in a post-pandemic world". Tourism Geographies, 703-712. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1768432>

Statistisk sentralbyrå. 2021. «Satellittregnskap for turisme». Oppdatert 05.03.2021. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/statistikker/turismesat>

Supardi og Syamsul Hadi. 2020. "New perspective on the resilience of SMEs proactive, adaptive, reactive from business turbulence: A systematic review". Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 1265-1275.  
<https://doi.org/10.37896/jxat12.05/1524>

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Tsionas, Mike G. 2020. "COVID-19 and gradual adjustment in the tourism, hospitality, and related industries". *Tourism Economics*, 1-5. <https://doi.org/10.1177/1354816620933039>

Valle, Antonio Santos del. 2020. "The tourism industry and the impact of covid-19, scenarios and proposals". Global Journey Consulting.

World Health Organization. 2021. "Coronavirus disease (COVID-19) pandemic". Oppdatert 12.05.2021. [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjw9r-DBhBxEiwA9qYUpe-rxK8u6DRQe02VT9xkkGvmuwmc-savBq4vW5\\_1f5m9SF2JLvoNRoCYq4QAvD\\_BwE](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019?gclid=CjwKCAjw9r-DBhBxEiwA9qYUpe-rxK8u6DRQe02VT9xkkGvmuwmc-savBq4vW5_1f5m9SF2JLvoNRoCYq4QAvD_BwE)

World Bank Group. 2021. "January 2021 - Global Economic Prospects". International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

World Bank Group. 2020. "June 2020 - Global Economic Prospects". International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Yeh, Shih-Shou. 2020. "Tourism recovery strategy against Covid-19 pandemic". *Tourism Recreation Research*. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1805933>

## 9.2 Visuelle kilder

Tøn, Jon Hunnalvatn. Hunnalvatn Media. *Sverrestigen, vandretur*. Foto.

Photo\_Jon\_Hunnålvatn\_Tøn-0423. Fjord Norge. Lastet ned fra bildebank: <https://fjordnorge.imageshop.no/1242477/Download>

## 10.0 VEDLEGG

### 10.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

#### *Åpningsspørsmål*

Hvordan er det egentlig å være en del av de mest utsatte bransjene under en slik pandemi?

Hvordan vil du si at jobbhverdagen din endret seg?

#### *Refleksjonsspørsmål*

Hva mener du er de største endringene som har skjedd i reiselivet det siste året?

Hvilke nye utfordringer som reiselivsbedrift under korona har dere støtt på?

Hvordan har dere løst disse utfordringene?

Hvilke konsekvenser har disse utfordringene hatt (positive/negative)?

Hvorfor mener du dere har klart dere så langt i pandemien?

Hadde dere en krisehåndteringsstrategi for slike uforutsette hendelser?

Hvis ja: Hvor kritisk mener du at det var å ha en godt utviklet krisehåndteringsstrategi før pandemien?

Hvis nei: Hvilken forskjell tror du det hadde utgjort?

Hvilke omveltninger har dere gjort for å tilpasse dere?

Er det noe spesielt dere har fokusert på?

Har dere gjort noen interne endringer?

Tror du disse endringene er varige/permanente?

Hvis du skulle nevnt de tre viktigste faktorer for å komme seg gjennom pandemien, hvilke hadde du nevnt og hvorfor?

Hva tror du er årsaken til at noen reiselivsbedrifter ikke har klart seg?

Hva ville dere eventuelt gjort annerledes nå som dere har erfaring?

Hvorfor ville dere gjort dette annerledes?

Tror du det hadde utgjort en stor forskjell?

Har dere tatt i bruk eller implementert noen ny form teknologi? Økt digitalisering eller lignende?

Hva har offentlig tiltak hatt å si for dere?

Ville dere overlevd uten disse?

Burde man innført noen andre tiltak?

Er det positivt eller negativt at nordmenn er de nye reisende?

Tror du nordmenn kommer til å besøke destinasjonen deres etter korona?

Hvor hadde dere vært i dag hvis korona aldri hadde skjedd?

Har dere planer om å forsøke å komme dere dit eller vil dere nå tenke nytt?

### ***Avrundings spørsmål***

Hva har dere lært av å være en reiselivsbedrift under en pandemi?

Hvordan tror du fremtiden blir for reiselivet?

Hvis du kunne gått tilbake i tid, og gitt deg selv ett tips: hva ville det vært?

Er det noe annet vi ikke har tenkt på, som du vil nevne?