

## Norske skidestinasjoner og klimaendringer



### Bacheloroppgave (BCR3102) 2017

Reiselivsledelse

745836 og 748762

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

## Forord

Denne Bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i Reiselivsledelse ved Høyskolen Kristiania. Det har vært en spennende og lærerik prosess å skrive denne bacheloroppgaven, men det har til tider også vært utfordrende og krevende. Vi har gjennom denne prosessen tilegnet oss mye ny kunnskap, og en bedre forståelse av klimaproblematikken og strategiarbeidet til skidestinasjonene vi intervjuet. Det har vært svært interessant å gå inn i dybden på et såpass dagsaktuelt tema som vi begge har interesse for. Vi har blitt mange erfaringer rikere, og disse vil være nyttige på veien videre.

Vi vil med dette rette en stor takk til vår veileder Elin Bolann som har gitt oss mye av sin tid, gode råd, og veiledning gjennom hele oppgaveprosessen. Vi vil også rette en stor takk til alle informantene fra destinasjonene som har tatt seg tid til intervjuene. Uten deres informasjon og innspill ville vi ikke nå sitte her med ny innsikt og kunnskap om strategier på klima og endringer hos skidestinasjonene. Videre vil vi takke våre nærmeste venner og familie for god støtte, og flere gode innspill og synspunkter som har hjulpet oss med å gjøre oppgaven enda bedre. Til slutt vil vi takke hverandre for et fantastisk samarbeid gjennom tiden på Høyskolen Kristiania, og vi er stolte av å presentere vår bacheloroppgave.

God fornøyelse!

Oslo 15. mai 2017

745836, 748762

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi undersøkt om skidestinasjoner har strategier for å møte klimaendringer. Samt hvordan strategier kan benyttes av norske skidestinasjoner for å tilpasse seg endringer i klima. Formålet med oppgaven er å bidra med kartlegging av hvordan norske skidestinasjoner forholder seg til klimaendringer, og hva de gjør for å håndtere endringer i eksterne forhold fra et strategisk perspektiv.

I oppgaven skal vi først definere relevante begrep, deretter redegjøre for teori som er knyttet opp mot klimaproblematikk for å belyse hvorfor og hvordan disse endringene kan få konsekvenser for norske skidestinasjoner. Videre har vi tatt for oss strategi og endringsstrategi for å beskrive prosessen bedrifter går igjennom for å forberede seg, og håndtere endringer i klima.

Vi har benyttet oss av kvalitativ metode og gjennomført 8 dypdeintervjuer. I analysen presenterer vi de viktigste funnene, og diskuterer så de empiriske funnene opp mot den valgte teorien.

Våre funn viser at de skidestinasjonene vi har intervjuet i dag ikke ser på klimaendringer som en trussel for fremtiden. Gjennom analysen kommer det frem at det er flere faktorer som påvirker hvordan strategier utformes på destinasjonene. Disse faktorene avgjør også til en viss grad hvilken tilnærming destinasjonene benytter seg av ved arbeidet med strategi. Ingen av strategiene kan overføres direkte til klimaendringer som et eksternt sjokk, men strategiene benyttes i aller størst grad for å få oppnå konkurransefortrinn. Informasjon som utpeker seg i datainnsamlingen er at de aller fleste destinasjonene er mer opptatt av andre utfordringer enn klimaproblematikken. Disse utfordringene er mer konkrete forhold som for eksempel infrastruktur og utvikling av sommertilbud.

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.2 Formål.....	7
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Avgrensninger .....	8
1.5 Begreper og definisjoner.....	8
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>10</b>
2.1 Norsk ski- og vinterturisme .....	10
2.2 Klima.....	10
2.2.1 Klimaproblemet .....	10
2.2.2 Drivhuseffekten .....	11
2.2.3 Konsekvenser av drivhuseffekten .....	12
2.2.4 Klimaproblemet og skidestinasjoner .....	12
2.4 Klima som konkurransefortrinn .....	14
2.4.1 Konseptmodellen.....	14
2.4.2 Snøproduksjon.....	15
2.4.3 «Cloud Seeding» og bevaring av isbreer .....	16
2.3 Strategi .....	16
2.3.1 Definisjon på strategi.....	16
2.3.2 Strategiformuleringsprosessen .....	17
2.3.3 Endringsstrategi.....	18
2.3.4 Eksterne sjokk.....	18
2.3.5 Strategisk tilnærming til endring.....	19
2.3.6 Seks dimensjoner.....	20
2.3.7 Teori E og Teori O kombinert .....	21
2.3.8 Balansering av Teori E og Teori O som konkurransefortrinn .....	22
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>24</b>
3.1 Tema og problemstilling.....	24
3.2 Formål med undersøkelsen.....	25
3.3 Valg av forskningsdesign .....	25

3.4 Datainnsamling .....	26
3.5 Utvalgsstørrelse .....	27
3.6 Utvalgsstrategi og kriterier.....	27
3.7 Rekruttering.....	27
3.8 Presentasjoner.....	28
3.9 Intervjuguide.....	29
3.10 Intervjurollen .....	29
3.11 Transkribering.....	29
3.12 Dataanalyse .....	29
3.13 Validitet .....	30
3.14 Reliabilitet.....	30
<b>4.0 Analyse .....</b>	<b>32</b>
4.1 Destinasjon A og B .....	32
4.2 Destinasjon C .....	34
4.3 Destinasjon D.....	35
4.4 Destinasjon E .....	37
4.5 Destinasjon F .....	39
4.6 Destinasjon G og H.....	41
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>44</b>
5.1 Tema: Status i dag.....	44
5.2 Tema: utfordringer .....	45
5.3 Tema: Strategisk tilnærming .....	47
5.4 Tema: Strategiske tiltak.....	51
5.5 Tema: Fremtiden.....	53
<b>6.0 Resultat.....</b>	<b>54</b>
6.1 Konklusjon .....	54
6.2 Kritikk til oppgaven .....	55
6.3 Anbefalinger til videre forskning .....	56
<b>7.0 Litteratur.....</b>	<b>57</b>

## Figurer

Figur 2.1 Drivhuseffekten.....12

Figur 2.2 Strategiformuleringsprosessen.....17

## Tabeller

Tabell 2.1 Teori E og Teori O opp mot de seks dimensjoner.....21 og 48

## Vedlegg:

Vedlegg I – Intervjuguiden

Vedlegg II - Kodeskjema

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Med jevne mellomrom dukker det opp artikler i media med informasjon om hvor dårlig det står til med snømengden på norske skidestinasjoner. Overskrifter som “skidagene smelter bort” og “frykter klimaet ødelegger skisporten innen ti år” gjorde at vi ønsket å se nærmere på denne problematikken. Temaet for oppgaven er svært relevant for norsk reiseliv, og den videre utviklingen for Norge som vinter- og feriedestinasjon, spesielt med tanke på økende tilstrømmingen av turister fra både inn- og utland. I tillegg har det vært viktig for oss å forstå skidestinasjonenes egen versjon av situasjonen. Prosessen med bacheloroppgaven har gitt oss en interessant og innholdsrik reise og vi har opparbeidet oss et bredere og bedre perspektiv på klimaproblematikken, og endringstilnæringer hos skidestinasjoner.

## 1.2 Formål

Formålet med denne undersøkelsen er å bidra til en forståelse av hva som skjer på norske skidestinasjoner med tanke på klimaproblematikken. Trenger vi som turister å være bekymret for at skidestinasjoner i Norge må stenge dørene om 10 år? Vi ønsket med denne undersøkelsen å se hva skidestinasjonene gjør som følge av klimaendringer. Vi håper at oppgaven vil kunne bidra til å styrke eksisterende teori.

## 1.3 Problemstilling

Klimaendringene gir mildere vintre, og dermed vil skidestinasjonene få problemer med å opprettholde driften. Temaet ble derfor klimaendringer og skiturisme i Norge. Vi ønsket å ta tak i tiltakene destinasjonene gjør på grunn av snømangel og værforhold som er forårsaket av klimaendringene. Derfor ble strategier et sentralt tema i problemstillingen. Vår kunnskap om temaet er lite kjent for oss, og derfor ønsket vi å undersøke det empirisk.

Problemstillingen er formulert slik: “Hvilke strategier benytter skidestinasjoner seg av som følge av klimaendringer?”.

## 1.4 Avgrensninger

Klimaendringer og strategi er to store temaer. Vi har derfor valgt å avgrense temaene noe, slik at vi konsentrerer oss om bestemte strategier i Norge, og at klimaendringene er et faktum. Vi har også tatt et bevisst valg om å se på tematikken fra næringslivets perspektiv. Det finnes mange ski- og vinterdestinasjoner i Norge, og vi er klar over at de vi ikke har intervjuet kan ha andre formeninger og syn på dette temaet enn dem vi har snakket med. Derfor har vi valgt å ta for oss de største destinasjonene for å kunne avgrense oppgaven.

## 1.5 Begreper og definisjoner

I oppgaven vil vi benytte oss av ulike begrep innenfor temaene klimaendringer og strategi. For å tydeliggjøre og vise hva vi legger i disse begrepene og hvordan vi forstår innholdet ønsker vi å definere de viktigste.

### **Klima**

Ordforklaringen for begrepet klima ifølge meteorologisk institutt er en beskrivelse av gjennomsnittsværet på ett sted eller område, slik det framkommer når enkeltobservasjoner bearbeides statistisk etter internasjonale retningslinjer (met.no). Mens været er den tilstanden atmosfæren har i en kort tidsperiode, kan klima beskrives som gjennomsnittet av været over en lengre tidsperiode.

### **Klimaendringer**

Klimaendringer er avvik (ekstremvær) eller permanent endring i det “normale” klimaet, som måles i perioder på 30 år. Når en endring i klimaet har blitt observert i større deler av en 30-års periode, stadfestes dette som en klimaendring (Alfsen, Kolshus og Torvanger 2000).

### **Strategi**

I følge Roos m.fl. handler strategi om å svare på tre spørsmål: «Hva gjør vi? Hva kan vi gjøre? Hva bør vi gjøre?» (2014, 11). Strategi er ofte sammenbundet med et mål, altså noe man ønsker å oppnå. Strategien inneholder planlagte tiltak som fastsettes på forhånd, og deretter vedtas for å oppnå det bestemte målet.



## **Endringsstrategi**

Lien, Knudsen og Baardsen (2016) forklarer at ved endring i omgivelsene vil bedrifter måtte tilpasse sin strategi. Beer og Nohria (2000) sier at bedrifter har to tilnærminger til endringer, noe de kaller «economic value-driven change» (fokus på økonomisk vekst), og «organizational capability-driven change» (fokus på kvalitet i arbeidskraften). Bedrifter kan bruke disse to tilnærmingene når de tilpasser bedriftens strategi for å kunne komme best mulig ut av endringen i omgivelsene.

## **Destinasjon**

Begrepet destinasjon er et av de mest grunnleggende innenfor reiselivslitteraturen. I følge Mill og Morrison (1992) består gjerne en destinasjon av en sammensetning av fasiliteter, infrastruktur, transport, attraksjoner og vertskap (Jacobsen og Viken 2008, 67). I tillegg beskriver Jacobsen og Viken en destinasjon som et geografisk område, stort eller lite hvor det finnes kommersielle opplevelsesmuligheter og forpleiningstilbud i forbindelse med opphold som varer minst ett døgn. Disse opplevelsene kan knyttes til bare å være på stedet ved utførelse av ulike aktiviteter, eller ved besøk av attraksjoner som destinasjonen er kjent for (Jacobsen og Viken 2009, 67). I denne oppgaven har vi valg å avgrense destinasjonsbegrepet til å gjelde ski- og vinterdestinasjoner i Norge.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet skal vi først presentere kort hva Norsk ski - og vinterturisme er. Vi belyser klimaproblematikken og dens relevans for temaet i oppgaven. Videre ser vi på strategi, strategiformuleringsprosessen og ulike strategiske tilnærminger som kan benyttes for å imøtekomme fremtiden og endringer på skidestinasjoner. Litteraturen vi presenterer vil gi en forståelse for hvordan og hvorfor strategisk arbeid hos skidestinasjoner vil kunne hjelpe dem å gjøre riktige tiltak for å nå de målene de har satt seg. Modeller, forskning og teorier som berører temaet er lagt til grunn for teorikapitlet.

### 2.1 Norsk ski- og vinterturisme

Norge har en rekke geografiske og naturgitte forutsetninger for skiturisme og etablering av skidestinasjoner. Dette gjør Norge til en attraktiv destinasjon for ski- og snørelaterte aktiviteter. På nettsiden til Alpinanleggenes Landsforening kan vi lese at det finnes rundt 203 store og små skianlegg i Norge. Det inkluderer alt fra anlegg med kun en nedfart, til de med 31 heiser (alpinanleggene.no). Vinterturisme i Norge er for det meste avhengig av naturlig snødekke. Prognosene viser at vintersesongen kan bli kortere, temperaturen høyere og at det blir mindre snømengder (O'Brian m.fl. 2003). Det er hittil ikke blitt observert noen nedgang i interesse for å gå på ski, til tross for at det har vært tider med dårlig skiføre (Aall og Høyer 2005). Om endringene i snødekke blir mer permanente kan dette endre seg. En annen utfordring vinterturismen står ovenfor hvis disse endringene skulle vedvare, er at skiturismen kan bli konsentrert til noen få høytliggende områder (O'Brian m.fl. 2003).

### 2.2 Klima

I dette kapitlet skal vi se på hva klimaproblemet er og hvorfor det kan by på utfordringer for norske skidestinasjoner.

#### 2.2.1 Klimaproblemet

Klima kan kort beskrives som det gjennomsnittlige været (Alfsen, Kolshus og Torvanger 2000). Vi kan dele opp klimaet til mindre regioner, eller vi kan snakke om klimaet i en

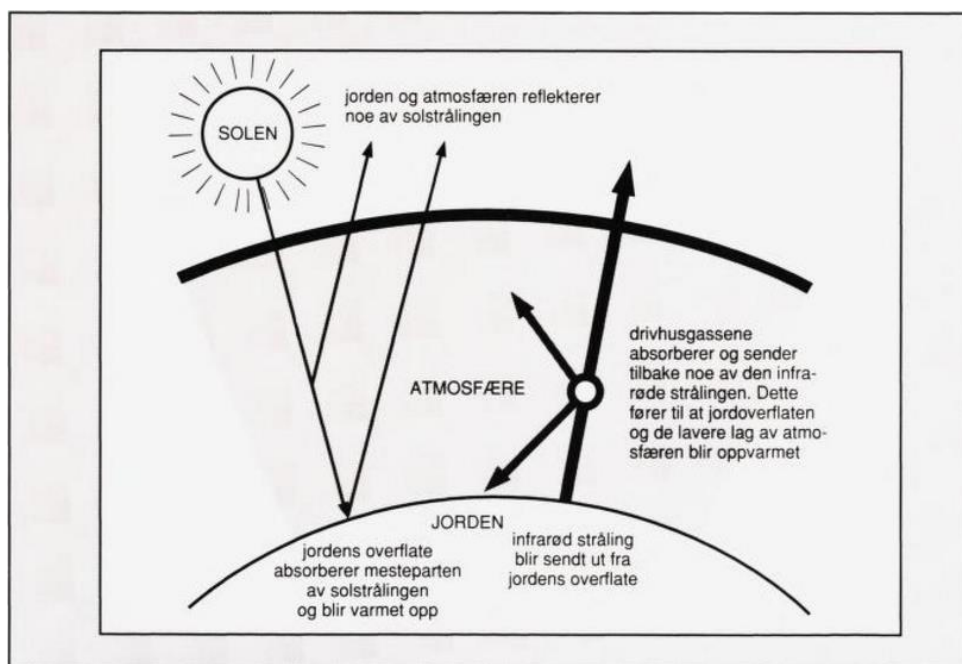
verdensdel eller på hele jordkloden. Meteorologene definerer «normalklimaet» basert på 30-års perioder. Vi måler klimaet i hovedsak ut fra temperatur, nedbør, luftfuktighet, vindstyrke og -retning, lufttrykk, skydekke og solstråling. Alt som avviker fra normalen i en lang nok periode, vil regnes som klimaendringer. For eksempel, hvis det begynner å regne mer i løpet av ett år enn ett annet, er ikke dette en klimaendring. Hvis denne økningen av regn derimot fortsetter i flere år vil meteorologene se på dette som en klimaendring (Alfsen, Kolshus og Torvanger 2000). Det samme gjelder temperaturforskjeller. Og det er dette de fleste av oss kjenner som klimaproblemet. Mer ekstremvær er et symptom på klimaendringer, og går derfor også under begrepet klimaendringer.

### **2.2.2 Drivhuseffekten**

Jordens atmosfære bidrar til å beholde deler av varmemestrålene fra solen, ved hjelp av det vi kaller drivhusgasser. I følge Alfsen, Kolshus og Torvanger (2000) er de viktigste drivhusgassene vanndamp ( $H_2O$ ), karbondioksid ( $CO_2$ ), ozon ( $O_3$ ), metan ( $CH_4$ ) og lystgass ( $N_2O$ ). Ved å hindre at langbølget varmemestråling fra solen slipper ut av atmosfæren, bidrar drivhusgassene til at jorden er beboelig (Alfsen, Kolshus og Torvanger 2000). Strålene fra solen blir fanget på innsiden av atmosfæren, slik at det blir varmt. Akkurat som i et drivhus.

Solstrålene og varmen kommer inn, men ikke alt slipper ut. Dette kalles drivhuseffekten. Denne prosessen er naturlig. Problemet oppstår når vi mennesker i tillegg slipper ut slike gasser som atmosfæren naturlig besitter. Vi får da en overflod av disse gassene, og jordoverflaten blir varmere enn normalen. Gjennomsnittstemperaturen på jorden vil i dette tilfellet øke, og vi får en global oppvarming. Et eksempel som brukes mye, og som diskuteres mye, er menneskets produksjon av karbondioksid. Når vi kjører bensin-/dieselbil eller tar fly, så slipper kjøretøyet ut  $CO_2$ . Industri over hele verden produserer produkter og varer som distribueres globalt, dette har ført til økt global handel, transport og dermed også mer utslipp.

Figur 2.1 – Drivhuseffekten



Kilde: (Den interdepartementale klimagruppen 1991, 32)

### 2.2.3 Konsekvenser av drivhuseffekten

Konsekvenser av global oppvarming er blant annet at isbreer smelter. Mange mennesker får drikkevann fra snø- og isbreer, og mister da sin tilgang til rent vann (Gore 2006). Nepal er et eksempel på et land som allerede ser effektene av global oppvarming på landets vanntilførsel. Samtidig som isbreer blir mindre, og polene våre smelter, vil temperaturøkningen føre til at det livet som lever på jorden i dag, forsvinner om kort tid (Gore 2006). Det er mye annet også som skjer med jordkloden. Symptomer på klimaendringer er mer stormvær, flere orkaner og tornadoer oppstår på grunn av økt temperatur i havet.

### 2.2.4 Klimaproblemet og skidestinasjoner

Dårlige nyheter for vinterdestinasjoner. Hvis det ikke blir kaldt nok til at nedbør faller som snø, så kommer heller ikke ski og andre vinteraktiviteter til å være mulig å tilby. I hvert fall ikke ute i naturen. Det er derfor vi spør oss hva vinterdestinasjonene gjør i dag for å kunne bevare turismen så lenge som mulig, for det ser ut til at vinteren kan bli kortere og kortere (O'Brian m.fl. 2003).

Påvirkningen av klimaendringer for turisme er forventet å bli utbredt, og ingen destinasjon vil bli skånet fra dette. Endringer i temperatur, nedbør, luftfuktighet og vind vil føre med seg ekstremvær i form av større stormer, store nedbørsmengder og tørke. Dette påvirker alle deler av turismesystemet (Scott, Hall og Gössling 2012). Tidligere studier av klimaendringer på skidestinasjoner har benyttet to hovedmetoder for å estimere fremtidige endringer i snøforhold og operasjonelle indikatorer: lengde på skisesong og snø-pålitelige skiområder (Scott, Hall og Gössling, 2012). En del av disse studiene lider av begrensninger som påvirker deres validitet, reliabilitet og relevans for de som skal ta i bruk dataene i praksis. Dette er fordi bruken av slike modeller viser upassende indikatorer som ikke går overens med realiteten for skidestinasjoner (Scott, Hall og Gössling 2012). Mangelfulle studier på området har ført med seg at det ikke blir gitt noen direkte svar på hvor lang skisesongen vil bli, eller tidspunkt for åpning- og stengningsdatoer.

Scott, Wall og McBoyle (2005) og Scott m.fl. (2006) har studert skiturisme i Great Lakes-området i USA, og fant at skisesongens lengde vil bli redusert med forventede økninger i temperatur og nedbør (Moen og Fredman 2007). I tillegg anslår Koenig og Abegg (1997) at bare 63% av alle Sveitsiske skiområder vil være snøpålitelige etter en global temperaturøkning på 2 grader. Skiområder i lavtliggende landskap vil være spesielt sensitive til denne endringen i temperatur. Turisme som baserer seg på vintersport, er ifølge Moen og Fredman (2007) på flere måter avhengige av både naturlige funksjoner (terreng, høyde, høydeforskjell) og klimatiske forhold (temperatur, vind, og nedbør). Moen og Fredman (2007) henviser også til tidligere forskning av Gilbert og Hudson (2000) og Richards (1996) om at snøforholdene er en viktig variabel for skiløpere når de skal bestemme hvor de skal gå på ski.

Moen og Fredman har i sin studie «Effects of Climate Change on Alpine Skiing in Sweden» fra 2007 samlet værdata fra skidestinasjonen Sälen hvor de beregnet akkumulert snøfall i millimeter for hver vintersesong i tidsperioden 01.07.1969 til 30.06.2002. Temperaturtrenden for vinteren i Sälen viste at temperaturen har økt med en gjennomsnittlig daglig temperaturøkning på om lag 2 grader i løpet av perioden. En slik økning i temperaturløp vil derfor redusere skisesongen. Til gjengjeld viser deres funn at nedbøren har vært mer stabil, mens gjennomsnittsdybden på snø i skisesongen er redusert med 8 cm. Akkumulert snøfall måler total nedbør om vinteren, mens gjennomsnittlig snødybde representerer et mer

komplekst forhold mellom temperatur og nedbør som følge av reduksjon og komprimering. Deres funn viser at disse trendene påvirker lengden av potensialet til skisesongen (målt som antall dager med mindre enn 30 cm snødekke) med ca 5 dager mindre (Moen og Fredman 2007).

### *Oppsummering*

Klimaproblemet omhandler en økning i temperatur på jorden som følge av oppvarming av atmosfæren. Global oppvarming har ført til sterkere vinder, flere orkaner og tornadoer, tørke og dårligere tilgang på vann samt mindre snøfall. Dette er i dag et problem på flere skidestinasjoner rundt om i verden. Vintersesongen blir kortere, og dermed vil ikke skidestinasjoner kunne holde åpent så lenge de har kunnet tidligere. Mer nedbør kan også føre til problemer med åpningstider. Dette er fordi det blir vanskelig å håndtere snøen.

## **2.4 Klima som konkurransefortrinn**

Fra reiselivets perspektiv er klima og natur det mest grunnleggende og avgjørende for destinasjoners konkurransevne. I denne delen av kapittelet, skal vi ta for oss tiltak som kan hjelpe en skidestinasjons konkurransevne.

### **2.4.1 Konseptmodellen**

I konseptmodellen for konkurransevne og bærekraft av Ritchie og Crouch (2003) beskriver de fem overordnede kategorier som en destinasjon må forholde seg til for å kunne oppnå optimal konkurransevne og bærekraft. Klima og natur er en del av kjerneressursene og attraksjonsfaktorene til en destinasjon (Ritchie og Crouch 2003). I hvilken grad det naturlige klimaet og terrenget er gjestfrie nok til å ta imot mennesker gir et sett av naturlige parametere. Disse er enten en gave til destinasjonen fordi det gir dem konkurransefortrinn, eller det vil skape barriere som til stadighet må håndteres og tilpasses. Et stabilt klima vil gi en destinasjon grunnlinjen for attraktivitet for de fleste besøkende (Ritchie og Crouch 2003). Majoriteten av destinasjoner som har et gunstig klima pleier derfor å bygge sin konkurransevne og posisjon rundt denne naturlige fordelingen (Ritchie og Crouch 2003). De vil prøve å tilpasse seg den geografiske realiteten for å minimere negative konsekvenser av klima og topografi (Ritchie og Crouch 2003).

## 2.4.2 Snøproduksjon

Scott og McBoyle (2007) har sett på flere muligheter som skidestinasjoner kan benytte seg av for å imøtekomme klimaendringer. Noen av mulighetene de nevner er snøproduksjon og «cloud seeding». Flere ganger de siste årene har vi sett at skimesterskapenes løyper noen ganger bare er en hvit stripe på grønt gress. Enkelte norske skidestinasjoner reklamerer på sine hjemmesider for sin snøgaranti, som de kan ha på grunn av snøproduksjon.

Snøproduksjon vil med andre ord kunne forlenge sesongen i begge ender, men den kan også forsterke sesongen når det ligger natursnø. Dette for å gi løypene mer fylde, som resulterer i mer behagelig bruk. Snøproduksjon har likevel også en negativ side:

Lokalsamfunn og miljøorganisasjoner har uttrykt bekymring rundt miljøets innvirkning på vannuttak som er tilknyttet snøproduksjon. Når vann for snøproduksjon blir fjernet fra naturlige vannkilder (elv og sjø), kan vannivået bli redusert på kritiske tidsperioder av året, og påvirke fisk og andre dyr som lever i vann (Scott og McBoyle 2007, 1417-1418, egen oversettelse).

I USA, hvor Scott og McBoyle (2007) i hovedsak har utført sine undersøkelser, har vannmangel og skade på planter og dyr som bor i aktuelle områder vært et problem. I Vermont nevnes Okimo skiområde som en skidestinasjon som har funnet en løsning på dette problemet. Ved å samle opp store mengder med vann i løpet av sommerhalvåret kan de bruke dette vannet for snøproduksjon når vinteren kommer. Grunnen til at Okimo har klart dette er størrelsen på vannkilden i området, og det faktum at vannmangel ikke har vært, eller er et særlig stort problem. Mindre destinasjoner, med mindre vannkilder vil ikke kunne klare å samle opp vann på samme måte som i Okimo (Scott og McBoyle 2007, 1417-1418). Det finnes i dag teknologi som brukes for å kunne produsere snø helt ned i null grader, og til og med opp mot et par plussgrader. Da tilsettes noe som heter snowmax. Det tilsettes små partikler i vannet som gjør at dråpen enklere kan fryse til is når det forlater snøkanonen. Dette gjør at snøen som produseres holder lengre og tillater høyere vanntilførsel sånn at det kan bli produsert rundt 40 prosent mer snø (snowmax.com).

### **2.4.3 «Cloud Seeding» og bevaring av isbreer**

«Cloud seeding» er ifølge weathermodification.com, en teknologi som brukes for å forsterke skyenes evne til å produsere nedbør. Scott og McBoyle (2007, 1419) nevner at noen skiområder i Nord-Amerika og Australia har prøvd denne teknologien, men det er veldig kostbart og derfor ikke et tilgjengelig alternativ for alle. Østerrikske skidestinasjoner har gått ut og sagt at «cloud seeding» ikke er deres prefererte alternativ, med det nevnes ikke årsak (Scott og McBoyle 2007). Samtidig med snøproduksjon nevner Scott og McBoyle (2007) at destinasjoner i de Østerrikske og Sveitsiske Alpene har de siste årene har prøvd å bevare snøen på is- og snøbreene ved å dekke de mest sårbare stedene med store tepper av polyetylen i sommerhalvåret.

#### *Oppsummering*

Det finnes og brukes flere tiltak som kan bedre en destinasjons konkurransevne. Dette omfatter blant annet snøproduksjon, «cloud seeding» og bevaring av snø- og isbreer. Flere skidestinasjoner i Nord-Amerika og Sentral-Europa benytter seg av slike teknikker i dag.

## **2.3 Strategi**

I dette kapittelet skal vi se på hva strategi er. Hvordan kan endringer i omgivelsene og klima endre strategien til en bedrift? Vi vil se på to tilnærminger til endringer i strategien, Teori E og Teori O, og sette disse opp mot seks dimensjoner som kan hjelpe oss å analysere hvilke strategiske endringer skidestinasjoner gjør som følge av klimaendringene.

### **2.3.1 Definisjon på strategi**

Lien, Knudsen og Baardsen (2016) sier at «Strategi handler i bunn og grunn om valg og beslutninger om hva en bedrift (eller hvilken som helst organisasjon) skal og ikke skal gjøre for å nå sine mål» (Lien, Knudsen og Baardsen 2016, 9). Det samme sier Johnson, Scholes og Wittington (2008, 3). Strategien kan sees på som en teori om hvordan og hvorfor man skal konkurrere for å oppnå suksess (Lien, Knudsen og Baardsen, 2016). Strategien legger nemlig føringer for en rekke andre beslutninger som bedriften må forholde seg til. Deler av arbeidet med strategien handler om å følge med på omgivelsene, og se hvilke endringer og utvikling

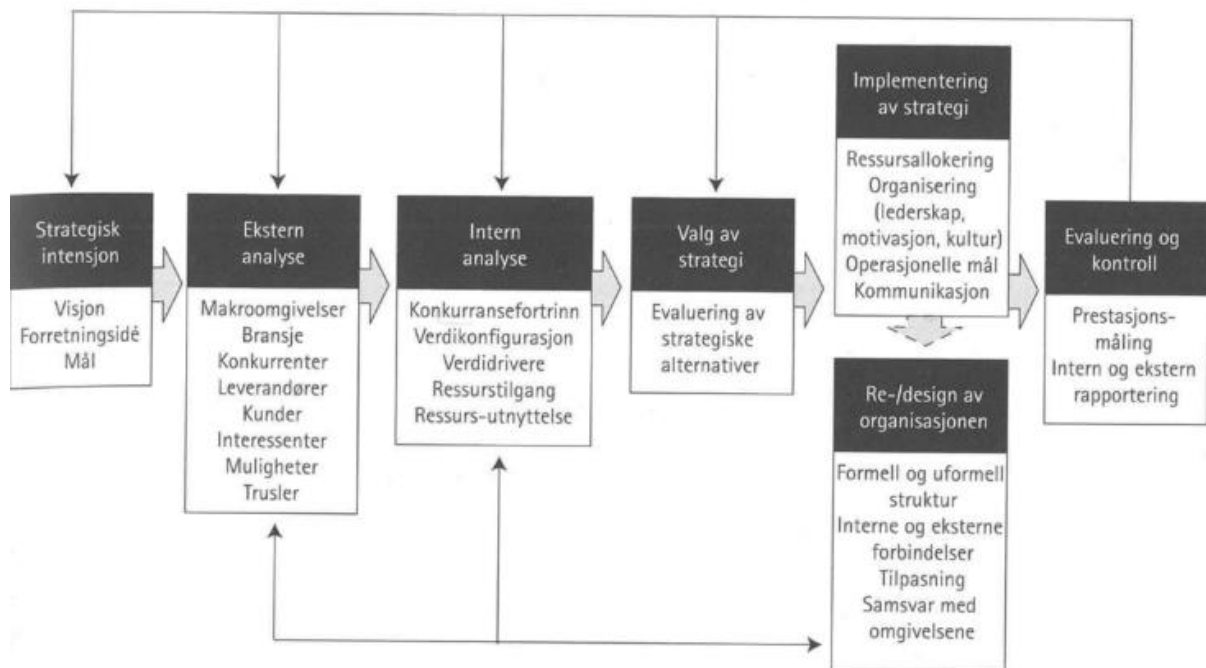


som skjer. Denne informasjonen kan så brukes for å sikre de ressursene som skal til for å nå bedriftens mål (Lien, Knudsen og Baardsen 2016, og Johnson, Scholes og Wittington 2008). Quinn (1980) sier at en velformulert strategi vil hjelpe med å sette bedriftens ressurser i en posisjon basert på bedriftens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrentenes bevegelser. Strategi er derfor veldig relevant å bruke for norske skidestinasjoner, fordi det konstant vil være endringer i omgivelsene (eks. klima) og i konkurransebildet (eks. andre destinasjoner eller aktiviteter). Strategi handler i korte trekk om å kunne bruke ressursene på en fordelaktig måte for å nå et, eller flere mål (Quinn 1980, Johnson, Scholes, Wittington 2014 og Lien, Knudsen og Baardsen 2016).

### 2.3.2 Strategiformuleringsprosessen

Strategiformuleringsprosessen forklarer hvordan en klassisk og tradisjonell strategiprosess ser ut. Roos m.fl. (2014) påpeker at dette ikke er den eneste måten strategi kan utvikles og iverksettes på. Likevel ønsker vi å se på denne tilnærmingen fordi den tydeliggjør elementene som ligger til grunn for utviklingen av en strategi.

Figur 2.2 – Strategiformuleringsprosessen



Kilde: (Roos m.fl. 2014, 17)

Figur 2.2 viser alle de stegene man bør gå igjennom når man skal utvikle en strategi. Den begynner med intensjonen og målet for strategien. Videre går den inn i en analyse av konkurrenter, leverandører, kunder, interessenter. Dette kalles i litteraturen for en SWOT-analyse. Den tar for seg bedriftens eksterne og interne forhold. SWOT står for Strength, Weakness, Oppotunities og Treats (Kotler 2016). Resultatet man sitter igjen med etter en SWOT-analyse er informasjon om hva man selv og andre gjør i dag, hva som fungerer og ikke fungerer. Ut i fra dette velges tiltak som skal benyttes for å oppnå målene. Når strategien er implementert inn i bedriften bør evaluering og kontroll av strategien forekomme. Evalueringen vil kunne gi direkte endring i de stegene som trenger fornyelse. Prosessen med strategi er derfor noe bedrifter bør jobbe med kontinuerlig.

### **2.3.3 Endringsstrategi**

Alle opplever endringer i omgivelser, enten er de planlagte, tilfeldige eller uforutsigbare. Det kan være alt fra endringer i valutakurs, terror eller en endring i infrastruktur og marked. En bedrifts eller organisasjons evne til å endre, tilpasse og forbedre seg er blitt en forutsetning for å overleve (Van de Ven og Pool 1995). Kunsten for bedrifter og organisasjoner er derfor å forholde seg til disse endringene også på et strategisk nivå. Tanken er at de som er best tilpasset omgivelsene vil overleve konkurransen, mens de organisasjoner og bedrifter som er dårlig tilpasset, vil forsvinne (Jacobsen 2012). Endringsprosessen blir betraktet som en form for naturlig utvelgelse, hvor omgivelsene bestemmer hvilke organisasjoner eller bedrifter som skal overleve. De som overlever er de som klarer å foreta valg som skaper balanse mellom omgivelsene og organisasjonsformen (Jacobsen 2012). Dermed kan man si at det ligger en antakelse om at utvikling skjer i retning av noe bedre, eller at det samsvarer med de endringer som skjer i de større samfunnsmessige forholdene (Jacobsen 2012).

### **2.3.4 Eksterne sjokk**

Definisjonene på strategi baserer seg på at bedriftens eksterne forhold er stabile eller forutsigbare. Hva skjer så når et eksternt forhold endrer seg? Eksterne sjokk skaper et brudd i den normale konkurransesituasjonen i et marked (Lien, Knudsen og Baardsen 2016, 232). SWOT-analysen viser at bedrifter bør tilpasse strategien etter eksterne forhold. Eksterne sjokk vil endre forholdene. Strategien er i det tilfellet ikke tilpasset omgivelsene (Lien, Knudsen og Baardsen 2016). Bedriftene er derfor nødt til å endre sin tilnærming.

Klimaendringer kan sees på som et eksternt sjokk. Hvordan skal for eksempel norske skidestinasjoner forholde seg til klimaendringer som er eksternt sjokk? Når klimaet blir varmere på skidestinasjoner må de gjøre forskjellige strategiske tiltak, slik at de sikrer seg snø for å åpne bakkene. Eksterne sjokk påvirker majoriteten av bedriftene i et marked (Lien, Knudsen og Baardsen 2016). Med andre ord, ikke alle i markedet blir påvirket av eksterne sjokk, og noen kan bli påvirket i motsatt retning. Noen destinasjoner er plassert høyt og har derfor ikke problemer med reduserte snømengder. Klimaendringer kan også føre til økt nedbør, som igjen kan bli et problem for noen destinasjoner. De destinasjonene som ikke blir påvirket av sjokket vil kunne bli positivt påvirket av klimaendringene fordi skikjørerne kommer til dem i stedet for de lavtliggende konkurrentene.

### **2.3.5 Strategisk tilnærming til endring**

Beer og Nohria (2000) identifiserer to tilnærminger til endring. Teori E («Economic value-driven change») og Teori O («Organizational capability-driven change»). Ved å se på hvilke strategier og tiltak som har blitt benyttet for å implementere endring, kan man fastslå hvilken tilnærming som brukes (Beer og Nohria 2000). Teori E fokuserer på en «tøffere» tilnærming, hvor aksjonærverdien er den eneste legitime målestokken for en bedrifts suksess.

Tilnærmingen med Teori E involverer bruk av økonomiske incentiver, nedbemanning og restrukturering i firmaet (Beer og Nohria 2000). Teori O har en mer «avslappet» tilnærming, hvor målet er å utvikle bedriftskulturen og humankapital gjennom organisatorisk læring. Endringsprosessen inneholder feedback og refleksjon (Beer og Nohria 2000). Disse teoriene kan også benyttes av skidestinasjoner når klimaendringene truer.

### 2.3.6 Seks dimensjoner

Teoriene beskrives av Beer og Nohria (2000) sammen med seks dimensjoner. Midtgard (2011) benyttet disse 6 dimensjonene for å analysere hvilke endringer bedrifter har gjennomført som en respons på finanskrisen. Klimaendringer kan være uforutsigbare på den måten at det er en gradvis endring som gjør at den er vanskelig å forutse med sikkerhet. Vi ønsker å se på de seks dimensjonene for å kunne analysere endringene skidestinasjoner gjør som følge av klimaendringer:

1. *Mål*: Hva som er hensikten med endringen – verdimaksimering eller organisatorisk utvikling.
2. *Ledelse*: Hvem som er involvert, og på hvilken måte – toppstyrt endring, eller deltakende lederstil.
3. *Fokus*: De sentrale elementene som skal endres – organisasjonsstruktur og systemer, eller kultur, holdninger og atferd
4. *Prosess*: Hvordan en skal gå frem for å gjennomføre endringen – planlagt på forhånd, eller fremvoksende underveis.
5. *Motivasjon/belønningssystem*: Hvordan finansielle insentiver benyttes.
6. *Konsulentbruk*: Hvilken rolle konsulenter har i prosessen.

(Midtgard 2011, 20).

### 2.3.7 Teori E og Teori O kombinert

En kombinasjon av teori E og Teori O er kanskje den beste tilnærmingen til endring (Beer og Nohria 2000). Tabell 2.1 viser ytterpunktene, samt hva teoriene er kombinert.

Tabell 2.1 – Teori E og Teori O opp mot de 6 dimensjoner

<b>Endrings-dimensjon</b>	<b>Teori E</b>	<b>Teori O</b>	<b>Teori E og Teori O kombinert</b>
<i>Mål</i>	Maksimere aksjonærenes verdi	Utvikle organisasjonens kapabilitet	Omfavne paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapabilitet
<i>Ledelse</i>	Toppstyrt	Deltagende, få med ansatte i bunnen av hierarkiet	Vise retning fra toppen, men engasjere fra bunnen
<i>Fokus</i>	Vektlegge struktur og systemer	Bedriftens kultur: ansattes holdninger og atferd	Både struktur og systemer og kultur samtidig
<i>Prosess</i>	Planer og etablerte programmer	Eksperimenter og utvikling	Planlegge spontanitet
<i>Belønnings-system</i>	Motivere gjennom finansielle insentiver	Motivere gjennom engasjement	Insentiver for å forsterke endring, men ikke for å drive det
<i>Konsulent-bruk</i>	Konsulenter analyserer problemer og former løsninger	Konsulenter støtter ledelsen i å forme egne løsninger	Konsulenter er ekspertressurser som styrker de ansatte

Kilde: (Beer og Nohria 2000, oversatt i Midtgard 2011)

### 2.3.8 Balansering av Teori E og Teori O som konkurransefortrinn

Å kunne konfrontere motsetningene mellom de to tilnærmingene, og bygge tillit hos aksjonærer og ansatte vil kreve ærlighet angående målet med endringen eller strategien (Beer og Nohria 2000). Retningen endringen eller strategien skal ta må settes fra toppen, men de ansatte lengre ned i organisasjonen må involveres i prosessen (Beer og Nohria 2000). Endringen må fokusere både på håndfaste og strukturelle tiltak samtidig som den må fokusere på kulturelle tiltak. Det bør foreligge en plan som også har rom for spontanitet, fordi alle detaljer i et prosjekt ikke er kjent på forhånd (Beer og Nohria 2000). Engasjement bør være hovedgrunnlaget for motivasjon, men finansielle insentiver kan godt støtte opp og forlenge motivasjonen og styrke vilje for endring. For skidestinasjoner vil bruk av konsulenter som ekspertressurser kunne hjelpe ansatte og ledelsen i prosessen med å finne løsninger (Beer og Nohria 2000).

Hvis en bedrift klarer å implementere begge strategiene på en slik måte, vil dette kunne styrke bedriftens konkurransevne, nettopp fordi organisasjonen vil bli sterk både økonomisk og organisatorisk (Beer og Nohria 2000). De seks dimensjonene som vi har utforsket vil vi ta tak i og analysere opp mot hva skidestinasjonene faktisk gjør i dag. Det er mulig at en strategisk tilnærming foretrekkes fremfor en annen.

#### *Oppsummering*

Strategi handler om fremgangsmåten man bruker for å oppnå et mål. Strategien kan for eksempel utvikles på grunnlag av en SWOT-analyse som baserer seg på bedriftens nåværende situasjon og de eksterne og interne forholdene i bedriften. På grunnlag av dette utvikles tiltak som skal gjøre bedriften konkurransedyktig og suksessfull. Når omgivelsene endrer seg må bedriften tilpasse strategien til de nye omgivelsene. Klimaendringer er et eksempel på en slik endring. De bedriftene som best klarer å tilpasse seg endringer kommer best ut av situasjonen.

Vi skiller mellom to tilnærminger til endring, Teori-O og Teori-E. Tilnærmingene kan benyttes hver for seg, eller kombineres. Hvilken tilnærming som passer best avhenger av bedrift og situasjon. Vi ser på 6 dimensjoner: *mål, ledelse, fokus, prosess, motivasjon/belønningssystem og konsulentbruk*. Disse dimensjonene sett i sammenheng med

de to tilnærmingsteoriene kan hjelpe oss å definere hvordan bedriftene har jobbet med strategi når klimaendringer er et eksternt sjokk.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre og utdype for de metodiske valgene vi har tatt som er knyttet opp mot vår problemstilling, og hva vi har ønsket å undersøke i denne oppgaven.

Samfunnsvitenskapelig metode beskriver hvordan vi skal gå frem for å finne informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen analyseres. Samtidig forteller den om samfunnsmessige forhold og prosesser. I tillegg dreier det seg om å samle inn, analysere og tolke data, som er en helt sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). Den metoden vi velger viser til hvilken fremgangsmåte vi mener er mest hensiktsmessig for å svare på problemstillingen (Askheim og Grenness 2008).

Vi skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016 og Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Kvantitativ forskning skal fortelle om *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning avdekker *hvorfor* det skjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95). I kvantitative studier brukes for eksempel spørreundersøkelser, meningsmålinger som man kan lese/høre om i media. De viser og kartlegger tendenser, sammenhenger og utbredelse av folks holdninger. Kvalitative metode brukes i større grad til å beskrive sosiale mønstre innenfor et avgrenset område ved hjelp av dybdeintervjuer, fokusgrupper eller observasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 95).

### 3.1 Tema og problemstilling

Forberedelsen til prosjektet starter med en idé. Denne idéen blir til et tema, og videre presiseres til en problemstilling, eller et spørsmål man vil ha svar på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 49). Ofte er forskeren eller studenten veldig uklare, og har for generelle ideer om temaet, og det er vanlig å ønske svar på flere omfattende og upresise spørsmål.

Derfor kan også prosessen med å transformere idé til problemstilling være veldig krevende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). En problemstilling er et “spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder” (Halvorsen 2008, 35 i Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 54). Problemstillingen styrer valg av metode, og avgjør forskningsprosjektets suksess. Dette er fordi problemstillingen angir de spørsmålene undersøkelsen skal ha svar på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Alle beslutninger om blant annet



utvalgsstrategi, rekruttering, intervjuguide, datainnsamling og dataanalyse i prosjektet styres av problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Derfor er det viktig å formulere en god og relevant problemstilling.

Basert på problemstillingen “Hvilke strategier benytter norske skidestinasjoner seg av som følge av klimaendringer?”, har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Vi skal se på hvordan norske skidestinasjoner forholder seg til strategier og hvilke strategiske tiltak de bruker som følger av fenomenet klimaendringer. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) er derfor kvalitativ metode særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som man ikke kjenner så godt til, eller som det er forsket lite på. Samtidig er det ikke vår hensikt å generalisere (Larsen 2007, 26).

### **3.2 Formål med undersøkelsen**

Vårt formål med denne undersøkelsen er å bidra til en forståelse av hva som skjer på norske skidestinasjoner med tanke på klimaproblematikken. Hvilket undersøkelsesdesign som er best å benytte i undersøkelsen avgjøres av formålet. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) skiller mellom tre typer design; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Basert på Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010) har vi sett at et eksplorativt design er det beste valget sett ut i fra vår problemstilling og vårt formål. Grunnen er at vi ikke vet mye om saksområdet, og ønsker å forstå og utforske temaet nærmere, og da er eksplorativt design gunstig å benytte. Formålet med undersøkelsen er derfor å avdekke om klimafenomenet strategisk sett påvirker norske skidestinasjoner i dag, og om den vil gjøre det i fremtiden.

### **3.3 Valg av forskningsdesign**

“Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Etter at problemstillingen ble klar vurderte vi hvordan det var mulig å gjennomføre undersøkelsen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) setter hovedfokus på fire mulige design. Disse er fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. Ut ifra beskrivelsene til Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) er det ingen forskningsdesign som dekker vår problemstilling fullstendig. Vi mener fenomenologi passer

best til vår problemstilling, men som sagt er det ikke optimalt. Dette er fordi fenomenologi handler veldig mye om individets oppfatning og syn på verden.

“Som *kvalitativ design* betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Målet med fenomenologisk metode er å gi en presis beskrivelse av aktørens (menneskenes/bedriftenes) egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Vi bruker fenomenologi for å studere verden slik folk oppfatter den (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Vi kan si at i vår undersøkelse er klimaendringene fenomenet, mens bedriftene er menneskene som vi skal beskrive erfaringene og forståelsen av fenomenet til.

### **3.4 Datainnsamling**

Vi benytter kvalitative dybdeintervjuer for å samle inn primærdata. Hensikten med undersøkelsen er å få frem informantens (intervjuobjektets) beskrivelse av situasjonen de befinner seg i i dag, sine egne tanker og meninger om temaet som baserer seg på egne erfaringer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90). Kvalitative dybdeintervjuer er en samtale med en struktur og et bestemt formål (Kvale og Brinkmann 2009, 323) hvor individets meninger og personlige erfaringer er av interesse (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40).

Fordelene med et individuelt dybdeintervju, i motsetning til for eksempel fokusgrupper, er at informasjonen som innhentes i stor grad er individuell og ikke påvirket av andre som er til stede der og da. Samtidig er individuelle dybdeintervju mer ressurskrevende på gjennomføring og etterarbeid av materialet, og informanten kan bli hemmet av at intervjueren styrer samtalen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90).

Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju i vår undersøkelse. “Et *semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju* har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). På denne måten kan vi forsikre oss om at informanten forstår spørsmålene, samtidig får vi muligheten til å utdype eventuelle misforståelser eller områder som virker interessante med henhold til problemstillingen. Vår datainnsamlingsstrategi

baserer seg på en deduktiv metode, på grunn av at oppgaven baserer seg i teori og denne teorien utforskes empirisk.

### **3.5 Utvalgsstørrelse**

Vi ønsket å intervju skidestinasjoner i Norge og tok derfor kontakt med 11 destinasjoner. Dessverre var det vanskelig å oppnå kontakt med flere av dem, så vi har endt opp med et utvalg på 8 destinasjoner, med 6 informanter, da to av informantene satt med overordnet ansvar for to destinasjoner.

### **3.6 Utvalgsstrategi og kriterier**

Uansett om man har valgt kvalitativ eller kvantitativ metodetilnærming ved en undersøkelse, trenger man å avgjøre hvem som skal måles og intervjues (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129). Det er viktig å identifisere informanter som innehar god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 129). Derfor har vi valgt informanter som er ledere eller driftsansvarlige for skidestinasjonene, og som innehar all informasjon om utvikling, strategier og muligheter for destinasjonen. På grunnlag av dette er informantene de mest kunnskapsrike på området vi har utforsket.

### **3.7 Rekruttering**

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) nevner flere alternativer for utvelgelse og rekruttering av informanter. Vi har benyttet oss av kriteriebasert utvelgelse, da det var viktig for oss at informanten har rikelig med kunnskap om bedriften og dens strategier. Vi sendte ut e-post til ledere for skidestinasjonene, dette regnes som personlig rekruttering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Der ledernes informasjon ikke lå åpent på internett sendte vi en e-post til destinasjonens generelle e-post, og ba om at vår beskjed ble videreformidlet til korrekt person. De vi ikke hørte fra på en uke ble oppringt. Kun én informant etterspurte intervjuguiden og fikk den derfor tilsendt på forhånd av intervjuet. På anbefaling fra veileder ble *ikke* intervjuguiden sendt til noen av de andre informantene for å unngå bias og for nøye planlegging av svar. Temaet og problemstillingen ble imidlertid sendt til alle informantene på forhånd.

## 3.8 Presentasjoner

Vi skal nå gjøre en kort presentasjon av de 8 destinasjonene vi har undersøkt.

På bakgrunn av at vår undersøkelse er anonymisert, har vi valgt å unngå å informere om opplysninger som kan avsløre destinasjonenes identitet. Vi oppgir derfor ikke navn, stillingstittel på informantene, byer, landsdeler og i noen tilfeller høyde over havet. Dette gjøres konsekvent gjennom hele analysen og diskusjonen. Dette med bakgrunn i forskningsetiske retningslinjer.

### **Destinasjon A**

Har en toppstasjon på 1030 meter, 18 heiser, 32 nedfarter og 44 km med alpinløyper.

### **Destinasjon B**

Har en toppstasjon på 1039 meter, 12 heiser, 29 nedfarter og 20 km med alpinløyper.

### **Destinasjon C**

Har en toppstasjon på 1050 meter, 9 heiser og 21 nedfarter.

### **Destinasjon D**

Har en toppstasjon på 964 meter, 10 heiser, 23 nedfarter og 40 km med alpinløyper.

### **Destinasjon E**

Har en toppstasjon på 1216 meter, 6 heiser, og 16 nedfarter.

### **Destinasjon F**

Har en toppstasjon på 1160 meter, 17 heiser og 44 nedfarter.

### **Destinasjon G**

Har en toppstasjon på 1100 meter, 31 heiser og 66 nedfarter.

### **Destinasjon H**

Har en toppstasjon på 1450 meter, 20 heiser, og 48 nedfarter.

### **3.9 Intervjuguide**

Ved utformingen av intervjuguiden lagde vi 5 hovedtematikker. Under hvert tema ble det opprettet spørsmål som kunne brukes hvis informasjonen som ble gitt av informanten i første omgang var mangelfull. Intervjuene varte mellom 40 -70 minutter, alt ut fra hvor konkrete svar informanten gav oss. Alle var villige til å dele informasjonen.

### **3.10 Intervjurollen**

Under intervjuene fordelte vi roller til hver av oss. En skulle være ansvarlig for intervjuet og å stille spørsmål. Den andre skulle være ansvarlig for å ta notater og lydopptak. Studenten med hovedansvar for intervjuet tok selv notater med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis og oppsummering på slutten. Studenten med ansvar for å notere kunne bryte inn for å klare opp i misforståelser, og stilte oppfølgingsspørsmål etter oppsummeringen for å få utdypet enkelte områder.

### **3.11 Transkribering**

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og senere skrevet ned ved transkripsjon. Det ble bestemt at intervjuene skulle skrives ned ordrett og bli satt inn i en helhetlig forståelig tekst som skal brukes i analysen. Pauser og følelsesuttrykk er også med i transkriberingen.

### **3.12 Dataanalyse**

Det finnes mange forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Før analysearbeidet begynner bør forskeren redusere mengden data eller informasjon. Det er nemlig en utfordring i kvalitativ metode å finne fornuftig informasjon i en stor mengde ustrukturert data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Det kan være lurt å lage et rammeverk som informasjonen settes inn i, men det finnes ingen fasit på hvordan dette skal gjøres. Meningsinnholdet i teksten er det som er viktig, og at irrelevant data siles ut. Dette gjør analysen lettere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016).

Vi benyttet en tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data i vår analyse, for å gjøre det mulig å identifisere spesielle tema i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). For å sette datamaterialet i system har vi laget en indeks hvor materialet ble delt inn i 5 hovedtema; Status i dag, utfordringer, strategi, strategiske tiltak og fremtiden.

### **3.13 Validitet**

Validitet handler om undersøkelsens gyldighet eller troverdighet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008, og Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). “Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Våre informanter er valgt på bakgrunn av sin posisjon og den informasjonen de innehar om destinasjonens drift, slik at de var kvalifiserte til å svare for destinasjonen. Vi mener at de svarene vi har fått er valide da svarene representerer virkeligheten, samtidig som de reflekterer formålet med oppgaven og funn i sekundærdata.

### **3.14 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvorvidt resultatene av undersøkelsen er til å stole på (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Hvor nøyaktig dataene ble samlet inn, og hvilke data som analyseres er tett knyttet opp til undersøkelsens reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Ofte blir reliabilitet testet ved at den samme undersøkelsen gjøres gjentatte ganger på forskjellig tidspunkt, eller at flere forskere undersøker samme fenomen på samme tid. I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 231) er slike krav til reliabilitet som gjentatt testing og testing av flere forskere samtidig lite hensiktsmessig. Grunnen til dette er at det i kvalitative undersøkelser ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen, og at det ikke er nok struktur i datainnsamlingen til at undersøkelsen kan gjenprøves. Samtidig er observasjoner “verdiladet og kontekstavhengige” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231). Kroppsspråk og ansiktsuttrykk er ikke nødvendigvis gjentagbare.

Intervjuguiden har med klargjørings spørsmål som skal benyttes hvis informanten ikke forstår ved første forsøk. Begge studentene har samme rolle gjennom alle intervjuene, slik at

presentasjon blir likt håndtert overfor informantene. Samtidig gjøres analysen av to personer, så misforståelser i tolkningen kan oppklares. En slik prosess med korrekt rekruttering av informanter mener vi gir oppgaven lav sannsynlighet for målefeil og et reliabelt resultat.

### *Oppsummering*

Vi har nå sett på de metodiske valgene som ble tatt for denne undersøkelsen. Videre har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervju på grunnlag av problemstillingen, og har rekruttert ledere for 8 norske skidestinasjoner til å gi oss informasjon om tematikken rundt problemstillingen. Dataen vi har samlet inn er strukturert under temaer, som vil benyttes til videre analyse og sammenlikning. Vi mener også at de resultatene vi har fått er valide og reliable.

## 4.0 Analyse

### 4.1 Destinasjon A og B

#### Status i dag

Informanten beskriver sitt område og sin plassering som klimamessig stabil i forhold til andre plasser i landet. “Så vi har jo så langt ikke erfart at klimaendringer har påvirket måten vi jobber på” (Informant A og B). De erkjenner at de ser hva som skjer rundt dem, og at det er prognoser i forhold til utviklingen til klima og temperatur, som gjør at de forbereder seg og tenker i de baner når de ser fremover. Samtidig påpeker informanten også at de erfarer at sesongen blir lengre i begge ender, og at det i nyere tid ikke har opplevd at vær-situasjoner har gjort at sesongen og omsetningen blir redusert. Destinasjonene har begge målsetting om å åpne i midten av november.

#### Utfordringer

Informanten beskriver den største utfordringen for både destinasjon A og B er å ha tilstrekkelig med varme senger (utleiesenger). Begge destinasjonene har stor kapasitet i bakkene og for å fylle disse så behøves det også flere varme senger til gjester. Selv beskriver de at per dags dato så er de for avhengige av hyttemarkedet og lokale brukere til å skaffe nok varme senger. “Vi må få fart på sengeutleien og at vi må få flere til å leie ut senger slik at vi kan få fart på bakken i de stille periodene og lavsesong”. (Informant A og B).

#### Strategisk tilnærming

Hver destinasjon har planer som forteller om hva som skal utvikles i destinasjonen. Planene er i samarbeid med offentlige myndigheter, og de lokale kommunene. Disse planene legger de overordnede rammebetingelsene for mindre planer som mer spesifikt benyttes av destinasjonene. Planene rulleres hvert 7-8 år, og utarbeides av en prosjektgruppe som er satt sammen av ansatte med kompetanse på det område som skal utvikles. Egne avdelinger for heiser, snø og preparering av løyper er nevnt som eksempler. Konsulenter blir brakt inn når kompetanse mangler. “...vi har brukt noen firma som jobber med det her internasjonalt. Som bistår alpindestinasjoner i forhold til masterplanjobbing” (Informant A og B). Helårsansatte bidrar gjennom sine avdelinger med utvikling av strategien til destinasjonen.

Destinasjon A har helårsdrift, mens destinasjon B er stengt i sommerhalvåret. Begge destinasjonene ser at arbeid med rekruttering er viktig, både mot norske barn og ungdom, og



gjester fra utlandet. De ser på muligheter for å bringe skandinaviske skolebarn til destinasjonen for å få dem til å gå på ski, og slik trigge interessen for sporten. Mot det utenlandske markedet markedsfører de familiedager “... der barna enten er med gratis sammen med foreldrene eller at vi har spesialtilpasset tilbud til barna” (Informant A og B).

### **Strategiske tiltak**

Destinasjon A jobber mot å flytte anlegget høyere opp på lang sikt og beskriver at de bruker mulig fremtidig endring i klima som argumentasjon overfor offentlige myndigheter i utviklingsprosessen av dette tiltaket. “Klart at når vi prater om tunge investeringer som vi gjør så må en jo tenke langt frem mot på en måte fremtidige scenarioer, og sannsynligvis så må en jo regne med at det òg blir en økning i gjennomsnittstemperaturen herover” (Informant A og B). De har bygd en forsyningsledning som gjør det at de kan hente vann høyt på fjellet for å unngå store energikostnader, og for å få en mer effektiv og rasjonell snøproduksjon. Det har blitt satt opp gjerder på begge destinasjonene som både sikrer mot skred, men også samler snø slik at kostnadene på kunstsnøproduksjon går ned. Snølagring er også et tiltak de har iverksatt, mye for å kunne åpne sesongen tidlig for alpinlag.

### **Fremtiden**

Destinasjonen ligger på et område med stabilt klima, og dette mener informanten er et stort potensial for videre markedsføring. “Det tror jeg er vårt områdes store potensial, at vi klarer å sette oss selv på kartet som vinterdestinasjon i Skandinavia med garanti for snø” (Informant A og B). Informanten sier også at det i de siste 10-15 årene har vært en utvikling hvor skidestinasjoner har rettet seg mot utenlandsmarkedet. “... en turistdestinasjon mer enn et anlegg da for nærområdet eller for hytteområdet” (Informant A og B). Det blir også forklart at de 6-8 største skidestinasjonene i Norge seiler i fra de mindre skianleggene og destinasjonene på grunn av internasjonal markedsføring, og at de største da vil vokse, mens de små faller ifra. “Så hvis ser nå de seks-åtte største så har de noe slikt som godt over halvparten av den totale heisomsetningen i Norge.

## 4.2 Destinasjon C

### Status i dag

Informant C beskriver at det har vært vintersesonger hvor de har opplevd at det har vært krise fordi det ikke har kommet snø, og at de da ble nødt til å avlyse planlagte arrangementer på grunn av dette. Det fremkommer at dette skjer med 5-6 års mellomrom, og at de nå i dag derfor lagrer snø. “Altså det virker som det blir mildere og mildere... Januar kunne før være kanskje minus tjue, lett! Nå er det kanskje femten. Vi merker det på energikostnadene, det er mindre oppfyring på hotellene” (Informant C). Destinasjon C åpner sesongen stort sett i midten av november.

### Utfordringer

Det er fremkommer ingen utfordringer per dags dato knyttet til klimaendringer. Det destinasjonen selv beskriver er en mangel på parkeringsplasser for gjester, da spesielt i vinterferien og påsken.

### Strategisk tilnærming

Destinasjonen har et klart mål som de jobber mot, og en strategi som er formet ut i fra dette. Planene er på 5-års perioder, men rullerer og fornyes hele tiden. To ganger i året samles det inn til møte med alle ansatte, hvor de får muligheten til å bidra med ideer og forslag til forbedringer eller utvikling i tillegg til et team som konstant jobber med utvikling av produkter. “Vi har et sånt innovativt team her på hotellet, som er med og lager produkter og som er forankret i markedet da...” (Informant C). Destinasjonen samarbeider med kommunen og andre lokale bedrifter for å øke produktet til destinasjonen. Destinasjonen benytter seg ikke av konsulenter. “... det dummeste vi gjør er å leie inn svære dyre konsulenter.” (Informant C).

Destinasjonen jobber for å ha åpent hver dag hele året, og regner seg dermed som en helårsdestinasjon. De arbeider også med å hente inn turister fra andre land i Europa, særskilt Storbritannia. “I Norge er det fem millioner innbyggere, i Europa er det syv hundre millioner. Det er der markedet ligger” (Informant C).

## **Strategiske tiltak**

Etter å ha opplevd å måtte avlyse arrangementer på grunn av snømangel har, som nevnt tidligere, destinasjonen nå snølagring som garanti for snø. Dermed får de åpnet sesongen i november slik de ønsker. I tillegg har de utvidet, slik at de nå lagrer snø i alpinanlegget også. “Du må ha bra vinter, du må ha bra skiforhold, du må ha snø, alt du gjør må være bra, det er derfor vi lagrer snø fordi at da kan vi gå ut å markedsføre oss å si at vi driver et vintersportssted og vi har snø” (Informant C). Destinasjonen har i tillegg investert i mer effektive snøkanoner som produserer mer snø på lavere temperatur og som gir mer volum. I tillegg så har de utviklet et nytt konsept for å få gjester opp på fjellet i mai, for på den måten å utvide vintersesongen enda mer.

## **Fremtiden**

Informanten tror antallet butikker og restauranter nesten vil doble seg på 10 år. “... det jeg tror er at de store destinasjonene, de kommer til å vokse, de som har god infrastruktur. De som har brand, infrastruktur og servicetilbud. Det er det folk vil ha ... Ingen som reiser på ei fjellstue med utedo lengre” (Informant C). Det ligger et alpinanlegg 6 kilometer unna. Det antas at om 20 år har distansen mellom de to anleggene blitt fylt igjen av hytter og butikker, og på en måte vokst sammen til en større destinasjon.

## **4.3 Destinasjon D**

### **Status i dag**

Informanten beskriver destinasjonen som veldig utsatt for ekstremvær i form av store mengder nedbør og vind, men at det ikke er noe som blir sett på som avvikende fra normalen. “Jeg tror det er mer hausa enn at det er faktiske endringer. Mildt vær i år, kaldt i fjor. Så det er veldig sånn opp og ned, det har det alltid vært ... Det har alltid vært vanskelige perioder, og det kommer vi alltid til å få óg dessverre” (Informant D). De har de siste to årene hatt en svikt i besøkstallet på ca.10-15%, og at det er konkurrentene rundt de taper terreng for. Samtidig påpeker informanten at været og klimaet er det samme for alle konkurrentene og mener derfor at årsaken til svikten i besøkstallet ikke ligger der. På sommeren er destinasjonen veldig stor og har en stor gjennomstrømning av turister. Vinteren er liten i forhold og derfor satser de også på å utvikle bedre sommerprodukter og opplevelser. Destinasjon D åpner vintersesongen i midten av desember.

## **Utfordringer**

For destinasjon D er de største utfordringene få bygd nok varme senger til gjester og få kontroll på snøen. Da de startet bedriften så bygde de 130 hytter i første fase, da var det 50% av eierne som leide ut. Senere bygde de 450 hytter til og regnet med å ha 200 hytter som ble leid ut, men endte opp med bare 30, og at resten hytteeierne valgte å la vær å leie ut. “Vi har rett og slett bommet på den kalkylen der” (Informant D). På grunn av mye vind så er også det å få kontroll på snøen en utfordring destinasjonen har.

## **Strategisk tilnærming**

Destinasjonen har en strategi for snøproduksjon. De har mål på hvor mye vann/snø som skal produseres og en plan på hvordan de skal jevne ut løypene på sommerstid. Destinasjonen er tidvis utsatt for store nedbørsmengder i perioder, og derfor ender de opp med at løyper blir ødelagte av regnskyll. Det forekommer også en plan på dette området. De har et 10 års perspektiv på strategiene for å kunne jobbe økonomisk. Per i dag forteller informanten at de er kommet halvveis på målsettingene om snøproduksjonsanlegget. “...tatt de viktigste løypene først og så gjør vi det sånn etterhvert. Så i år skal vi ta anlegget, nybegynnerområdene og parken og såne ting så tar vi de lange løypene på utsiden” (Informant D).

Det er fokus på inkludering av alle ledd i strategiprosessen. “... så vi har jo ingen ting hvis ikke alle er involvert” (Informant D). Konsulenter har vært brukt, og brukes på en måte indirekte i dag. “Så nå bruker vi mer leverandører, men du kan godt kalle det for konsulenter, med de er jo leverandører av ting og tang som bidrar og til utvikling” (Informant D). Sommerprodukter er en viktig del av strategien, de samarbeider mye med andre tilbydere av opplevelser på destinasjonen, samtidig har byen like ved veldig stor turiststrøm om sommeren.

## **Strategiske tiltak**

Destinasjonen utvikler i stor grad sommertilbudet for å få mer aktiviteter i fjellet enn bare vandring og sykling. Men de fortsetter også å utvikle det tilbudet de har der i dag, som for eksempel å utbedre områder å sykle i. Samarbeid mellom aktører på destinasjonen er også et fokusområde for å bli enda bedre rustet til å ta imot større mengder med gjester på sommerstid. Noe konkret tiltak blir det ikke svart på, men det er tre hovedområder de har sitt

fokus på i de strategiske tiltakene som er: “Varme senger og mer snøproduksjon og bedre og lettere løyper å lage snø i ... jevne ut løypene enda mer” (Informant D).

### **Fremtiden**

Informanten tror at både antall varme senger og hytter til være tredoblet om 10 år. “Så jeg tror vi er mye større om ti år, og mest sannsynlig er vi blitt kjempestore om sommeren, noe vi allerede er” (Informant D). Gondolen som skal bygges antas å generere mer trafikk gjennom fjellanlegget, slik at det også blir en gevinst på sommerhalvåret. “Det er masse turister som strømmer igjennom som vi ikke klarer å få tak i. Den gondolen skal jo prøve å få tak i de da” (Informant D). Informanten sier at om 20 år så er han pensjonist, og derfor har han ikke tenkt så langt, men antar at anlegget fortsatt vil være i drift. “Da har ikke jeg noe mer å bekymre meg for ... Jeg tror nok uansett at det blir nok snø til at det er verdt å kjøre skianlegget...” (Informant D).

## **4.4 Destinasjon E**

### **Status i dag**

Informanten beskriver at destinasjonen er svært værutsatt. “Mer og mer sånn her OBS varsler” (Informant E). At snøen blåser bort fremkommer som et stor problem for destinasjonen og der får de heller ikke lagt kunstsnø, dette gjelder da på de områdene som ligger høyest oppe i fjellet. Det samler seg opp på visse områder og å få transportert snøen til løypene er veldig mye jobb. “Vi ser vel bare på den korte tiden jeg har drevet med det her er at egentlig bare 11-12 år at dette her er spesielle vintre, det går jo sånn så når det gjelder klimaendringer” (Informant E). Målsettingen er å åpne sesongen i midten av november. “... halvparten av bakkene har jo ikke produksjonsmuligheter i dag. Det er for kostbart og så begynne dekke alt. ... men bare det at vi kommer i gang med to tre hovedbakker så har vi tilbud også håper vi for gudskjelov at vi får lagt natursnø innen jul” (Informant E).

### **Utfordringer**

Destinasjonen har en stor utfordring i forhold til tunnelarbeidet som foregår på veien over fjellet. Det er en utfordring som destinasjonen ikke kan påvirke ved hjelp av ulike tiltak. “... vi har åttifem prosent av gjestene våre kommer fra --- og de må passere --- og der er det tidvis ofte i helgene kolonnekjøring også er det stengt i den enden der. Vi kan ligge å bade i sol en

helg og vi har nesten ikke gjester for da at de kommer ikke over” (Informant E). I tillegg er også mangel på varme senger en utfordring.

### **Strategisk tilnærming**

Det forekommer ingen spesifikk strategi for destinasjonen, annet enn samarbeid og læring fra andre. “Ja, litt sånn som det kommer og går ... vi har jo blant annet en sånn gruppering som vi kaller --- ... vi ser ikke på hverandre som konkurrenter ... det er jo en strategi å diskutere med andre som er i samme bransje også kommer vi frem til felles problemstillinger”

(Informant E). I tillegg til samarbeidet er driften av destinasjonen drevet av få mennesker, og involvering av ansatte i eventuell strategi er dermed ikke et spørsmål. “Jeg prøver jo å involvere noe døtre og svigersønner og prøver å få de med i ting ... men de er ikke så flinke til å være kreative i forhold til hva som må gjøres” (Informant E). Helårsdrift er heller ikke noe tema. “... Alle har fortalt meg at jeg må drive med sykkelveier, men det kan du bare glemme altså for det får de ikke til på --- en gang ... det er vinteren som er markedet...” (Informant E).

### **Strategiske tiltak**

I tillegg til snøproduksjon så har destinasjonen fokus på bakkepreparering. “... det vokser jækkelig mye bjørk og kvist og dritt og lort, så å holde det nede er jo en kjempejobb, for står det en meter med bjørkeris i bakken så er jo ikke det akkurat det som hjelper til noe når det ligger lite snø” (Informant E). Informanten påpeker at dette ikke har vært en problemstilling tidligere år for da har det kommet så mye snø at det har dekket over.

### **Fremtiden**

Informanten har ikke tenkt veldig langt frem i tid når det kommer til destinasjonen. “Det er liksom ikke så mye jeg får gjort med den veien ... og de tunnelene der. Du spurte meg i sted om jeg tenkte fem eller ti eller femten år frem i tid. Da sa jeg fem, det er jo ganske langt frem. Og ti er jo gyselig langt frem, så det skal jeg tenke på det...” (Informant E). Det foreligger ikke noen konkrete planer eller visjoner for fremtiden annet enn at det er drift, på tross av at en tunnel gjennom fjellet kan true framkomsten til anlegget.

## 4.5 Destinasjon F

### Status i dag

I den daglige driften merker ikke destinasjonen noe til klimaendringer, da er det andre ting som påvirker i større grad. Det fremkommer at i sesongen i år har det vært mindre snø enn normalt til tross for at det to år tidligere hadde rekordvinter med 3 meter snø gjennom hele sesongen. Destinasjonen har de siste to siste sesongene derimot blitt påvirket av at det er for lite snø i starten av sesongen og har dermed måttet produsere kunstsne gjennom julen og kanskje helt ut i januar. "... det har på en måte ført til at vi har måttet jobbe litt annerledes i bedriften, prioritert ting på en litt annen måte og gjort erfaringer med det så det er klart at nå vet vi jo hvordan det er og kanskje gjøre det enda bedre til neste år" (Informant F).

Destinasjon F er en helårsdestinasjon og de tilbyr ulike aktiviteter i sommersesongen, men ser at det er vanskelig å konkurrere på sommerferiemarkedet. Skianlegget har åpnet fra midten av november til slutten av april.

### Utfordringer

Destinasjonen ser at deres største utfordring er å tiltrekke seg nok gjester gjennom hele året. Salg, markedsføring og det å klare å beholde arbeidsplasser hele året rundt, og ikke bare i vintersesongen, jobbes med kontinuerlig. "... alt henger jo sammen ikke sant. Får vi ikke besøkende så får vi ikke penger i kassa, har vi ikke penger i kassa så får vi ikke råd til å utvikle de tingene som gjør oss bedre ikke sant, og sånn går spiralen" (Informant F).

### Strategisk tilnærming

Destinasjonen har flere klare strategier på forskjellige områder. "Driften skal en vei, omsetningen skal dit, så i forhold til klimaendringer så er det jo klart at ja vi har jo en valgt strategi..." (Informant F). De forskjellige strategiene er både langsiktige og kortsiktige, og spenner fra alt mellom 2-10 år. Alle ansatte, fra alle posisjoner får være med på utviklingen av destinasjonen og strategien. Måten dette organiseres på er gjennom årlige fellesmøter der deltakelsen kan være forskjellig fra gang til gang. "Noen ganger har vi åpen dialog på det og snakker om det, andre ganger har jeg kjørt quizzer eller konkurranser..." (Informant F). Ellers er det ledergrupper, med ledere fra avdelingene som er med på utviklingen. Beslutningen ligger hos øverste leder.

En strategi for bedriften nå er å lage en ny merkevare, med en felles identitet for de skianleggene som ligger i destinasjonen. Det foreligger også et samarbeid med flere andre destinasjoner om markedsføring blant annet. Her er det fokus blant annet på det danske markedet for å få folk til regionen, om ikke destinasjon F. Bruk av konsulenter har ikke vært nødvendig til nå, men destinasjonen er åpen for å benytte seg av ekstern hjelp hvis de skulle ha bruk for det, spesielt nå med tanke på utvikling av en ny merkevare. Destinasjonen fokuserer også på drift om sommeren. De har produkter som turorientering, båt, fiske og liknende, men så driver de også et hotell som spesialiserer seg på en sportslig aktivitet. "... det var en av faren mine sine smarte ideer. han var veldig sånn gründertype som satte i gang i det nettopp for å tiltrekke seg flere folk å ha et nytt produkt som ikke alle andre destinasjoner hadde" (Informant F).

### **Strategiske tiltak**

På slutten av hver vintersesong jobber destinasjonen med en evaluering for å avdekke hva som har gått bra, og hva som kan forbedres til neste vintersesong. Dette omtaler informanten som deres kortsiktige strategier. De langsiktige strategiske tiltakene omhandler bygging av nye heis, og andre uspesifiserte større prosjekter på destinasjonen. Det fremkommer ikke noe konkrete tiltak utenom at de har ansatt en salgssjef for å øke salget og samarbeider med nye turoperatører for å få flere gjester. "... man jobber jo hele tiden liksom med de produktene vi har da, på tilbakemeldinger både fra ansatte og gjester" (Informant F).

### **Fremtiden**

Informanten tror at destinasjonen kommer til å vokse de neste 10 årene, og at området kommer til å være en større arbeidsplass. Destinasjonen fokuserer på sommerdrift, og retter seg mer mot utenlandsmarkedet. "... så jeg tror vi kommer til å se ganske mye av de samme tingene om ti år, men at det kommer til å være en større bedrift og kanskje enda mer stabil enn det vi er i dag. Informanten er positiv og har god tro på at destinasjonen vil vokse. "Hadde vi ikke hatt trua på det så kunne vi bare ha stengt, da hadde det ikke vært noen vits" (Informant F). Antakelsene er at destinasjonene også vil vokse de neste 20 årene, og at været vil komme og gå slik det alltid har gjort. Noen år vil det være lite snø, andre vil det være for mye. "... det kan slå begge veier" (Informant F).



## 4.6 Destinasjon G og H

### Status i dag

Destinasjon G er en mer familieorientert destinasjon, mens destinasjon H kaller informanten for Nordens Ibiza på vinteren. Begge destinasjonen har på 80-tallet installert profesjonelle værstasjoner som samler skikkelig data. “Det som jeg ser når vi snakker om snøproduksjon er hvor mange timer har vi har før julaften som har minus tre grader. Jeg ser nå at jeg har betydelig antall færre timer før jul enn jeg hadde på 80-tallet. Så det stemmer det at det skal bli tøffere på høsten og våren. Sesongen kortes inn...” (Informant G og H). Informanten forteller at prognosene viser at det skal bli 19% mer nedbør som følge av klimaendringer. Mesteparten vil komme på vinteren og dermed kommer som snø i høyden. Dette er egentlig positivt for begge destinasjonene, men at det blir varmere er negativt. “Veldig mange har en formening, men man går ut ifra at dette to-gradersmålet er vel det som jeg tror har mest... ja, det er mange som er enige at det kan bli slik” (Informant G og H).

Informanten forteller at de nå har blitt flinkere på å ta imot utenlandske gjester og det har vært med på å skape vekst for dem. Tidligere var det nordmenn som valgte alpint fremfor langrenn, men det markedet de har nå er utenlandske gjestene som foretrekker alpint. I tillegg påpekes det at snøproduksjonen har vært med på å kunne tilby et bedre produkt enn før. Det at sesongen blir kortere i begge ender ser ikke informanten på som noe katastrofe, fordi de første ukene er det mest alpinlag og andre gjester som ikke legger igjen mye penger som benytter seg av destinasjonene. Dette gjelder visstnok også for de siste par ukene i sesongen. “Så at vi må kutte sesongen med 3 uker kommer ikke til å ha så stor betydning” (Informant G og H). Nå er de fornøyd med å kunne åpne 2-3 løyper før jul og påpeker at med bra snøproduksjonssystem så vil de klare å holde unna klimaendringer.

### Utfordringer

Det destinasjonen beskriver som mest utfordrende for dem er manglende infrastruktur på destinasjonene, bedre veier, at butikker i nærområdet holder åpent når det er gjester der, tilgang på fiber og Wi-Fi er viktige ting for gjestene, sier informanten. “Mange politikere må innse at det ikke er så lett å få en industri og annet dit vi er, vi er det hurtigst voksende industrien i verden, og det må de innse” (Informant G og H). Det må bli enklere å få gjester til å komme til destinasjonen med bedre buss-system sånn at de slipper å kjøre bil selv.

### **Strategisk tilnærming**

Begge destinasjonene har klare strategier for mål, drift og utvikling av destinasjonen. Både varme senger, skiutleie og heiser ønsker de skal være mest kontrollert av ett selskap, slik at markedsføringen blir enklere, og kvaliteten på produktet bedre. Drift av restauranter, barer og butikker ser de på som unødvendig å drive selv. "... det er det andre som er mye flinkere enn oss på" (Informant G og H). Destinasjonen har en klar visjon som de jobber med å få frem, og for å kunne virkeliggjøre den benytter de seg av konsulenter på flere områder. Denne visjonen blir klargjort i store grupper og på samlinger slik at den skal stå sterkt hos de ansatte. Alle de fast ansatte har muligheter til å komme med innspill, og strategier utvikles av flere grupper basert på arbeidsområde. De prøver samtidig å jobbe mer med rekruttering av individer med kunnskap, for de ser at veldig mange kunnskapsrike mennesker innad i destinasjonen begynner å bli eldre. "... om ti år da forsvinner det veldig mye kunnskap, for det er veldig mange som har vært med i tretti år, som da blir pensjonister..." (Informant G og H).

Det arbeides også med utbyggelse av en ny flyplass i nærheten av destinasjonen. Dette vil kunne generere mer utenlandstrafikk til regionen. "Vi har blitt flinkere på å ta imot utlendinger, og det er med på å skape veksten" (Informant G og H). Regionen fokuserer mye på sommerturisme, men destinasjonen er noe delt i hvem som driver vinter- og sommertilbudene. Destinasjon G og H ser også at det ikke er like lønnsomt å jobbe med for eksempel stisykling, da man i Norge ikke kan ta betalt for bruk av friluftsområder.

### **Strategiske tiltak**

For å redusere snøproduksjonen har destinasjonene gått i anskaffelse av snømålingsmaskiner, som måler snødybde slik at de på 3 år har redusert snøproduksjonen med 20% prosent. Destinasjonene har bare sett på re-investeringer eller vedlikeholdsinvesteringer tidligere, men for bare ett år siden måtte de endre slik at også snøproduksjon går under strategiske tiltak. "Vi skal øke kapasiteten og vi skal øke arealet" (Informant G og H). I tillegg sier informantene at destinasjonene nå har blitt så store at de ser på muligheter for å hjelpe mindre anlegg med snøproduksjonsutstyr, og kanskje til og med gi dem penger for å kunne investere i det som trengs. For på den måten å holde interessen for ski oppe. "Vi må begynne å bli fadder til en del små anlegg" (Informant G og H).

## **Fremtiden**

Destinasjon G antas å vokse mye på den nye flyplassen som skal bygges i regionen. “Den vil være veldig forskjellig, og gå fra norgesdestinasjon til verdensdestinasjon på grunn av tilgjengelighet...” (Informant G og H). Det er et håp om at veiene opp til destinasjon H vil bli forbedret på de neste 10 årene. Informanten sier at de større destinasjonene bli større, men at de middels store vil komme til å slite mer. “... disse anleggene som er nære byen kommer alltid til å klare seg. Men det kommer til å bli en forandring på det at slike midt-i-mellom-anlegg kommer til å slite” (Informant G og H). Samtidig tror informanten at norske skianlegg generelt kommer til å tiltrekke seg flere turister fra Benelux-landene (Belgia, Nederland og Luxembourg).

Om 20 år antar informanten at hele tilbudet vil ha blitt forandret. På grunn av teknologien kjører heisene fortere, og dette gjør at gjestene er tidligere ferdig i løypa. “Så du har mer tid i anlegget, og det setter større krav på andre aktiviteter ... Hvis vi da skal tjene penger, hva vil vi ha som aktivitet som de kan bruke penger på hvis de har to timer ekstra” (Informant G og H).

## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi se på de funnene vi har gjort opp mot den teorien som vi presenterte i kapittel 2. Vi vil ta for oss de 5 temaene som ble utformet i arbeidet med intervjuguiden og benyttet i analysen.

### 5.1 Tema: Status i dag

Scott, Hall og Gössling (2012) mener i sin teori at påvirkningen av klimaendringer for turismen blir utbredt og at ingen destinasjon vil bli skånet fra dette. Likevel vitner våre funn at per i dag er svært få av informantene bekymret for den klimatiske utviklingen, som forskning viser til. Informant A og B erkjenner at de ser hva som skjer rundt destinasjonene og de prognosene som foreligger, og at de tenker i de baner når de ser fremover. I nyere tid opplever de ikke vær-situasjoner som påvirker verken sesonglengde eller omsetning. Destinasjon C derimot opplever med jevne mellomrom at det oppstår kriser i form av snøfattige vintre som påvirker driften av destinasjonen. Dette har medført at de i dag har snølagring for å kunne være sikre på at de kan åpne i midten av november.

Det at snøforhold er en viktig variabel for skiløpere når de skal velge destinasjon å reise til, (Gilbert og Hudson 2000, og Richards 1996 i Jacobsen og Viken 2008) bekreftes kun av informant D. De har merket konkurransen fra andre nærliggende destinasjoner, selv om de mener at vær- og klimasituasjonen er lik for konkurrentene. Dermed kan det tolkes som at siden destinasjon D har problemer med å kontrollere snøen, og at de sliter med å produsere nok snø når det ikke kommer natursnø, faktisk bunner i endringer i klima. Samtidig kan det også sammenfalle med Moen og Fredman (2007) sin teori om at turisme som baserer seg på vintersport er avhengige av både naturlige funksjoner, som for eksempel terreng, høyde og høydeforskjell, og klimatiske forhold som temperatur, nedbør og vind. Det kan være *det* som rett og slett er utslagsgivende for destinasjon D, og at de ligger mindre geografisk gunstig til enn konkurrentene rundt med tanke på de naturgitte funksjonene de har.

Funnene viser også at flere av destinasjonene jobber konkret med utviklingen av nåværende sommerprodukter, og at de ser på muligheter for å bli enda større på sommeren. Sommerprodukter kan for eksempel være sykling, vandring, fiske, og rafting. Denne trenden

kan tyde på at flere av destinasjonene benytter seg av strategier med en endringstilnærming som baserer seg på Teori E, hvor det er fokus på økonomisk vekst.

## 5.2 Tema: utfordringer

Ingen av destinasjonene har nevnt at klimaendringer som en konkret utfordring eller trussel for drift av skianlegget. Været varierer fra år til år. «... det har jo alltid vært sånn! Det med ekstremvær er bare populistisk via medier ... det er ganske trygt med natursnø ... det som kom det blåste bort» (Informant D). Informant E sier også at det er forandringer fra år til år, men mener at det har blitt heftigere vær de siste årene. «... der vi sliter mest det er jo på toppen. Der det er høyest, for at der blåser det av» (Informant E). Mer og sterkere vind kan stemme med det Gore (2006) forteller. Stormvær er ifølge Gore et resultat av global oppvarming. Det faktum at snøen blåser av på de høyeste punktene, gjør det vanskelig å produsere snø, fordi snøen ikke blir liggende. Indirekte ser vi derfor at destinasjon D og E på en måte kan være påvirket av klimaendringene, fordi begge destinasjoner sier at vind på de høyeste punktene de siste årene har vært et problem.

Infrastruktur blir nevnt som en utfordring for flere destinasjoner, og det virker som om hovedfokuset ligger på det. Flere varme senger, flere parkeringsplasser og bedre veier er blant noe av det som har blitt nevnt. Dette viser til at det er optimisme blant destinasjonene og at Aall og Høyer (2005) sine observasjoner om at det ikke er noen nedgang i interessen for å gå på ski, kan være korrekt. Informant F sier at veksten på destinasjonen de siste 10 årene har vært stor, og at de i fjor hadde rekordomsetning. Destinasjon F er ikke alene om å se en vekst. Dette underbygger Aall og Høyer (2005) sine observasjoner.

O'Brian m.fl. (2003) nevner at skiturismen kan bli konsentrert til noen få høytliggende områder. Samtlige av våre informanter sier at de ligger såpass høyt oppe i fjellet, og at de derfor er relativt snøsikre. Med unntak av destinasjon D og E, som tidvis har problemer med vindforhold, og dermed mister snøen. Samtidig nevner informant A og B at destinasjon A ser på muligheter til å flytte anlegget opp i høyden. «... og så har vi jo da de senere årene egentlig tatt høyde for at den sentrumsdannelsen og forskyvning av tyngdepunkt i anlegget bør ligge lengre opp i fjellet» (Informant A og B). Destinasjon G og H nevner at de tror mange skiturister fra Benelux-landene kommer til å ta seg til Norge for å stå på ski, delvis

grunnet dårligere forhold i Mellom-Europa. Både destinasjon A sitt ønske om å flytte opp i høyden for å bli mer snøsikre, og destinasjon G og H sine tanker om turiststrøm fra Europa bygger opp om O'Brian m.fl. (2003) sin uttalelse. De lavtliggende anleggene vil trolig miste flere turister til mer snøsikre destinasjoner.

Destinasjon D og F bruker som regel å kunne åpne skianlegget til jul. Dette er for dem vanlig, og det virker ikke som om destinasjonene jobber mye med å få åpnet tidligere. De andre destinasjonene prøver å starte skianlegget i midten av november. «Ja, for i fjor så åpnet vi 5. november, året før åpnet vi 22. november og det var da vi tenkte at da har vi jo gått glipp av tre uker med heiskortsalg og hva det fører med seg» (Informant C). Informant A og B hevder: «Vi ser jo at for vår del blir jo sesongen egentlig litt lenger i begge ender». Noen av destinasjonene har mulighet for drift om sommeren. Informant C sier at de nå har klart å opprettholde sommertilbudet flere uker ut på høsten, og da vil de kunne ta igjen for tapt inntekt i vintersesongen. Det virker som om det er viktig for destinasjonene å være åpne tidlig på grunn av konkurranse, men ingen hevder at klimaendringer har gjort det vanskeligere å starte tidlig. Destinasjonene kjenner med andre ord ikke på at sesongen blir kortere, slik som Moen og Fredman (2007) viser til i sine funn fra Sälen. Informant G og H mener det ikke vil ta skade om sesongen kortes ned med en til to uker i hver ende. «Du kan si at de først ukene er mer alpklubber og alle andre som betaler veldig lite, og den siste uken også, i og for seg. Så at vi må kutte sesongen med tre uker kommer ikke til å ha så stor betydning» (Informant G og H).

### 5.3 Tema: Strategisk tilnærming

Alle destinasjonene har en tilnærming til strategi, og har planer for utvikling av destinasjonen. Vi ser at destinasjon E skiller seg ut fordi de ikke arbeider spesifikt med strategi, men har en “ta det som det kommer”-holdning. Informant E nevner at de ikke tenker over strategien de fører. Destinasjon A og B har veldig tydelige strategier, og det jobbes med masterplaner for destinasjonene i samarbeid med kommune og fylkeskommune. Det virker som om flere ser på strategi i henhold til Johnson, Scholes og Wittington (2008) sin definisjon om at strategi er med den hensikt å oppnå konkurransefortrinn. De destinasjonene som er åpne om sommeren ser på dette som et konkurransefortrinn, og legger strategier for hva som må gjøres for å forbedre sommerproduktet. “Så vi har jo et veldig bra sommerprodukt, og nå jobber vi med sykkel også...” (Informant D).

Når vi ser på hver enkelt destinasjon opp mot de seks dimensjonene og tilnærming til Teori E og Teori O, ser vi flere likheter mellom destinasjonene. For å friske opp minnet:

1. Teori E fokuserer på en «tøffere» tilnærming hvor aksjonærverdien er den eneste legitime målestokken for en bedrifts suksess.
2. Teori O har en mer «avslappet» tilnærming hvor målet er å utvikle bedriftskulturen og humankapital gjennom organisatorisk læring.

Tabell 2.1 – Teori E og Teori O opp mot de 6 dimensjoner

<b>Endrings- dimensjon</b>	<b>Teori E</b>	<b>Teori O</b>	<b>Teori E og Teori O kombinert</b>
<i>Mål</i>	Maksimere aksjonærenes verdi	Utvikle organisasjonens kapabilitet	Omfavne paradokset mellom økonomisk verdi og organisatorisk kapabilitet
<i>Ledelse</i>	Toppstyrt	Deltagende, få med ansatte i bunnen av hierarkiet	Vise retning fra toppen men, engasjere fra bunnen
<i>Fokus</i>	Vektlegge struktur og systemer	Bedriftens kultur: ansattes holdninger og atferd	Både struktur og systemer og kultur samtidig
<i>Prosess</i>	Planer og etablerte programmer	Eksperimenter og utvikling	Planlegge spontanitet
<i>Belønnings- system</i>	Motivere gjennom finansielle insentiver	Motivere gjennom engasjement	Insentiver for å forsterke endring, men ikke for å drive det
<i>Konsulent- bruk</i>	Konsulenter analyserer problemer og former løsninger	Konsulenter støtter ledelsen i å forme egne løsninger	Konsulenter er ekspertressurser som styrker de ansatte

Kilde: (Beer og Nhoria 2000, oversatt i Midtgard 2011)

### **Mål**

Alle destinasjonene har et bestemt mål som baserer seg enten på åpningstider eller utvikling av produktet som tilbys. "... strategien er å bli Norges ledende helårsdestinasjon..."

(Informant C). "... vi tenker at vi skal ha drift fra midten av november til 1. mai..."

(Informant E). "... vi skal levere vinteropplevelser som den flinkeste i Europa og pakke dette..." (Informant G og H). Alle disse målene vil kunne forbedre bedriftens økonomi, og



dermed også øke eventuelle aksjonærers verdi. Samtidig vil en destinasjon som har åpent i lengre perioder av året ha mulighet til å ansette flere mennesker i lengre perioder. Dette vil vi si går på bedriftens kapabilitet og ytelsesevne. Det er med andre ord uklart for oss hva hovedmotivet bak målene kan være for de enkelte destinasjonene.

### **Ledelse**

Alle informantene ble spurt om deres ansattes deltakelse i arbeid med strategi. Svarene varierer. Vi ser at destinasjon E har en mer toppstyrt tilnærming. Dette kan ha noe å gjøre med at det er en liten bedrift som driver anlegget, og de har derfor få mennesker som kan være med å bestemme. "... jeg prøver jo å involvere noen døtre og svigersønner, og prøver å få de med i ting ... men de er ikke så flinke til å være kreative i forhold til hva som må gjøres" (Informant E). Med andre ord har ledelsen i destinasjonen prøvd å involvere flere, men de ser at det ikke forekommer gode resultater fra slikt arbeid.

Destinasjon F derimot har planlagte samlinger med de ansatte hvor alle er velkommen til å delta. "Møtene er ofte delt. Første del er at jeg informerer, eller de andre lederne, om ting de må vite, alt fra HMS, sikkerhet, rutiner og sånne ting. Og så har jeg jo alltid med forbedringer som alle av de ansatte får mulighet til å komme med innspill på" (Informant F). Destinasjon C har samme tilnærming som destinasjon F. Destinasjon A, B, D, G og H deler inn i grupper basert på hvilken strategi som skal utformes. Her bringer de inn de som har erfaring på området, men stiller seg fortsatt åpen for innspill fra andre ansatte. De presiserer at det er forskjell på nivå av involvering. "... en sesongansatt er jo her kanskje en eller to eller tre sesonger og så forsvinner han jo til andre ting, mens helårsansatte blir jo gjerne her, så det er jo viktig da å involvere og ha med de på en måte..." (Informant A og B). "Vi jobber veldig inkluderende ... så vi er jo ingenting hvis ikke alle er involvert" (Informant D). Det ser ut til at alle destinasjonene med unntak av destinasjon E jobber med strategi på en deltakende måte, fra bunnen og opp.

### **Fokus**

Når informantene snakket om strategi var det tydelig at de har konkrete tiltak som de ønsker å implementere. Informant C nevnte bygging av flere parkeringsplasser, informant G og H nevnte arbeidet med en flyplass i nærheten, og informant F og D nevnte forbedring av snøproduksjon. "... vi har en strategi på snøproduksjon og hvilke løyper vi skal legge snø i" (Informant D). "Det er jo en strategi å diskutere med andre som er i samme bransje og så

kommer vi frem til felles problemstillinger” (Informant E). “... både her på *destinasjon A* og *destinasjon B* er det jo å ha tilstrekkelig antall varme senger” (Informant A og B). Ut ifra disse resultatene vil vi si at når det kommer til fokus, på alle destinasjonene, ser de på struktur og systemer. Fysiske tiltak som settes i verk, og ikke nødvendigvis oppbygging av kultur og holdninger.

### **Prosess**

I likhet med fokuset, virker det som om destinasjonene har en klar formening hvordan veien til målet ser ut. Som nevnt tidligere forekommer det masterplaner både på destinasjon A og B. Disse planene legger styringen for hva som skal gjøres de kommende årene. “... det er da de overordnede rammene og den, kall det overordnede arealdisponeringen, og tankene omkring hva destinasjonen skal være” (Informant A og B). Informant G og H sier: “Jeg tror at det lureste vi kan gjøre er å se hva de gjør i Mellom-Europa, og se hva som lykkes og ikke lykkes”. Det virker som dette er noe alle destinasjonene har i sin strategi, og dermed vil vi si at de fleste av våre informanter fører en prosess hvor de planlegger og etablerer programmer. De vet hva de vil gjøre, og ser på hva andre har gjort for ikke å feile.

### **Belønningssystem/Motivasjon**

Informant C var veldig klar på at de ansatte blir invitert til å være med å delta i arbeidet med strategi og innovasjon. Metoden de bruker er å invitere fagfolk til foredrag, samt ha to årlige samlinger hvor alle får delta med ideer til hvordan man kunne forbedre selskapets inntekt og redusere kostnader. “... for det er ingen andre som vet hvordan du skal drive det bedre enn de folka som jobber oppå her” (Informant C). På denne måten blir alle ansatte sett, og det motiverer. Destinasjon F arbeider på samme måte. Destinasjon A, B, D, G og H benytter seg av ledergrupper, hvor de ansatte kan komme til sin leder med ideer, som videre kan bli/eller ikke bli tatt med videre opp til ledergruppene. “Jeg er ansvarlig, men vi jobber i ulike grupper. Vi har en ledergruppe med driftssjefene ... en annen gruppe jobber med markedsinvestering...” (Informant G og H). Det virker som destinasjonene her er splittet i måten de jobber på. Destinasjon E har vist til en veldig toppstyrt ledelse, og på grunn av at informant E har få mennesker under seg i kjeden, antar vi at de som kan bidra, gjør det. Vi mener destinasjon C og F jobber for å motivere gjennom engasjement mens de andre destinasjonene ikke engasjerer på samme måte. Likevel kommer det ikke frem at det benyttes finansielle insentiver. Vi tolker det derfor ditt hen at alle destinasjonene, med usikkerhet for

destinasjon E, motiverer ved engasjement, men de har veldig forskjellige måter å motivere på.

### **Konsulentbruk**

Destinasjon F er åpen for å bruke konsulenter, men har ikke hatt behov for det tidligere. “Det kan være vi skal det på sikt. Det som jeg har veldig planer om nå er at jeg vil lage en ny merkevare ... og da skal jeg ha inn noen som konsulent...” (Informant F). Destinasjon A, B, D, G og H benytter seg av konsulenter. “... det er jo for oss viktig å ha med historikk og dette trafikkmønsteret i destinasjonen ... og så bringer vi inn kompetanse på det. Vi har brukt noen firma som jobber med det her internasjonalt da...” (Informant A og B). Informant C var veldig tydelig på at det ikke er lønnsomt, og bruker derfor ikke konsulenter. Informant E nevner ikke bruk av konsulenter, og vi har fått inntrykk av at det ikke benyttes. Det kommer heller ikke tydelig frem fra noen av intervjuene nøyaktig hvilken rolle konsulentene har. Det vi tolker ut ifra hva som har blitt sagt og hvilke områder konsulenter blir brukt på er at konsulentene er støttende. Konsulenter i denne sammenheng er ekstern eksperthjelp, som har informasjon og kunnskap bedriften ikke selv sitter på, og som da kan gi input, og guide bedriften videre i sitt arbeid.

## **5.4 Tema: Strategiske tiltak**

En bedrifts evne til å endre, tilpasse og forbedre seg er ifølge Van de Ven og Pool (1995) blitt en forutsetning for å overleve. Funnene våre viser et ganske tynt utvalg av måter de forskjellige destinasjonene jobber med strategiske tiltak. Til å begynne med er den generelle trenden et økt fokus på snøproduksjon. Her inngår forbedring og vedlikehold av nåværende snøproduksjonsanlegg, utbedring av vanntilførsel, mer effektiv snøproduksjon ved hjelp av bedre snøkanoner og kostnadsreduisering. Dette handler i aller størst grad om bedriftens evne til forbedring (Van de Ven og Pool 1995). Evnen til å tilpasse seg og virkelig endre på dagens situasjon kan dermed tolkes som svak, med bakgrunn i at de ikke ser på klimaendringer som reell trussel for driften.

Flere av destinasjonene ser på åpningstider i forhold til konkurrentene, og det er her det meste av snøproduksjon og snølagring kommer inn. De fleste destinasjonene jobber kontinuerlig med å produsere og lagre snø gjennom sommerhalvåret, slik at de kan åpne bakkene så tidlig

som mulig. "... før så var det ikke så farlig om de ikke kom i gang før jul, eller om de ikke hadde snø i april. Men nå har vi jo konkurransen både lokalt og nasjonalt, og overalt, så klart at vi er nødt til å sikre oss" (Informant D). Dette har sammenheng med Ritchie og Crouch (2003) sin konseptmodell, hvor naturlig klima og topografi kan være et naturlig konkurransefortrinn.

Snøproduksjon benyttes av destinasjonene for å gi et bedre tilbud i bakkene. "For tjue år siden kunne det jo være at du hadde mye mer stengt, men med snøproduksjon kan vi holde en høyere gjennomsnittlig kvalitet. Den har vært med på å gjøre veksten mulig" (Informant G og H). Scott og McBoyle (2007) nevner vannmangel som et problem for snøproduksjon. Informant A og B nevner at de har blitt flinkere på å finne vannkilder høyt oppe i fjellet, og sparer da energikostnader med å pumpe opp vann. Ingen av informantene nevner at det er for lite vannkilder å ta av. Det virker som begrensningene på snøproduksjon handler om hvor mange dager det er kaldt nok til å produsere snø. Informant G og H sier at slike dager har det blitt færre av før jul. Hvis trenden fortsetter, kan det at være anleggene ikke kan åpne så tidlig som de gjør nå. Men det viser seg at dette varierer fra destinasjon til destinasjon.

En strategisk tilnærming til snøproduksjon som benyttes av destinasjon G og H er å samle inn værstatistikk og kontinuerlig måle forholdene i bakken slik at produksjonen skjer der den trengs. "Vi må produsere snø der det er tøffest forandring i klima" (Informant G og H). Destinasjon C nevner tydelig at lagring av snø er noe de begynte med for noen år tilbake. "... og da smeltet vel førti prosent, så fikk vi 1. november ut snøen og 5. november åpnet vi barnebakken på grunn av det snø-lageret, og da var vi nummer to i Norge til å åpne alpinbakke" (Informant C). Deres teknikk er den samme som brukes i Alpene i følge Scott og McBoyle (2007). Slik lagring av snø har også destinasjon F vurdert å utvikle. Samtidig benytter destinasjon A og B seg av oppsamling av natursnø i løpet av vinterhalvåret, for så å lagre denne i sommerhalvåret. "... eller gjerder som ble satt opp for å samle snø. ... det koster jo egentlig ingen ting når du først har satt opp gjerder ... så kan du lagre eller ta vare på seksti til sytti prosent av den snøen over sommeren..." (Informant A og B).

Destinasjon E og D beskriver barmarkspreparering som et strategisk tiltak for å unngå å måtte produsere mer snø enn nødvendig. Det er et tiltak rettet mot snøproduksjon, og ikke rettet mot faktiske endringstiltak for at bedriften skal være bedre rustet mot eventuelt uforutsigbart klima og klimaendringer.

Det er mange av destinasjonene vi har intervjuet som allerede i dag driver med helårsturisme, men ingen av dem har konkret satt dette som en strategi, eller tiltak for å beskytte seg mot mulig reduserte vintersesonger. Det er kun destinasjon A som jobber med å flytte destinasjonen lenger opp i fjellet for å gardere seg mot eventuelle endringer i klimaet. De andre ligger allerede så høyt opp som det er mulig, så for dem er ikke dette aktuelt. Allikevel kan det faktum at destinasjon A ønsker å flytte lenger opp bekrefte Koenig og Abegg (1997) sin teori om at lavtliggende skiområder vil være spesielt sensitive til endring i temperatur.

## **5.5 Tema: Fremtiden**

Gjennomgående for alle destinasjonene var at ingen helt konkret kunne si hvor de så seg selv om 10 år. Samtidig var alle utenom destinasjon E enige om at om 10 år vil de ha vokst seg større enn i dag. “Så jeg tror vi er mye større om ti år, og mest sannsynlig er vi blitt kjempestore om sommeren, noe vi allerede er” (Informant D). Til tross for optimismen er det gjennomgående uttrykk fra alle at de som er store destinasjoner i dag, bare vil vokse seg større, mens de mindre og de som ikke ligger i nærheten av store byer vil miste terrenget mot konkurrenter. Årsaken mener de er at disse ikke har nok økonomiske ressurser til å dekke anlegg med nytt og dyrt snøproduksjonsanlegg, og at markedet ønsker en destinasjon som er lett tilgjengelig. “Ingen som reiser på ei fjellstue med utedo lengre” (Informant C). “Vi må begynne å bli fadder til en del små anlegg” (Informant G og H). Informantene uttrykker at det allikevel er viktig å ha disse små skianleggene, for å holde skiinteressen oppe.

## 6.0 Resultat

I dette kapittelet skal vi legge frem en konklusjon på vår problemstilling. Videre vil vi også presentere kritikk av vår oppgave, og til slutt komme med forslag til videre forskning.

### 6.1 Konklusjon

For å kunne gi en konklusjon på oppgaven velger vi nå å presentere problemstillingen på nytt: ”Hvilke strategier benytter norske skidestinasjoner seg av som følge av klimaendringer?”

Funnene og teoriene som er benyttet i denne oppgaven viser at det ikke finnes et konkret og presist svar på vår problemstilling. Resultatet av det vi har funnet viser at det er flere faktorer som påvirker hvordan strategier utformes på destinasjonene. Funnene trekker frem faktorer som: geografisk beliggenhet og topografi, klimatiske forhold, ambisjonsnivå, størrelse på destinasjon, kompetansenivå og infrastruktur.

Geografisk beliggenhet og topografi er alle naturgitte forutsetninger for å drive en destinasjon. Derfor vil dette være noe som destinasjonene ikke fysisk kan endre på i stor grad. Dette gjelder også klimatiske forhold, noen ligger mot kysten og har dermed andre værforutsetninger for å drive et skianlegg. Vi ser at størrelsen på destinasjonene spiller en rolle for ambisjonsnivået. Det oppstår et skille mellom de store og litt mindre destinasjonene, ved at mulighetene og den økonomiske situasjonen begrenser og dermed senker optimismen for fremtiden. Noen av destinasjonene er eid av enkeltpersoner som i utgangspunktet ikke har kompetanse innenfor reiseliv og turisme. Dette gjør at strategier og tiltak ofte blir sett på som en overlevelsesteknikk. De fleste derimot har mye kompetanse, og gode strategier for drift og utvikling. Det fremkommer i funnene at manglende infrastruktur gjør arbeidet med konkrete strategiske tiltak noe utfordrende for enkelte destinasjoner. Eksempelvis så gjør arbeidet med tunneler over fjellet det vanskelig for destinasjon E å si hvor lenge infrastrukturen vil være en hindring, og hvor påvirket destinasjonen vil bli av dette.

Alle destinasjonene har forskjellige tilnærminger til strategi. Likevel ser vi noen likheter mellom dem. Tyngdepunktet varierer mellom dimensjonene om det bikker mot Teori E eller

Teori O. Fokus og prosess er alle vendt mot Teori E, mens belønningssystemer og konsulentbruk er mer forankret i Teori O. Det er en destinasjon som skiller seg ut i ledelsesdimensjonen, og det er destinasjon E. De andre destinasjonene leder med en Teori O-tilnærming. Målsettingene viser til en kombinasjon av begge teorier. Vi kan konkludere med at ingen av strategiene kan overføres direkte til klimaendringer som et eksternt sjokk. Dette er fordi ingen av destinasjonen ser på klimaendringer som utfordring, og derfor ikke utvikler strategier med grunnlag i klimaendringer. Strategiene benyttes i hovedsak for å utvikle bedre produkter, og for å kunne være konkurransedyktige i markedet. Tilnærmingen til klimaendringene kan sees på som et konkurransefortrinn. Destinasjonene er likevel bestemt på at det ikke er klimaendringer som ligger til grunn for eventuelle endringer de gjør. Vi tolker dataene ditt hen at destinasjonene ikke tilpasser strategiene etter klima. Alle destinasjonene har likevel tenkt gjennom produksjon av snø. Det kan virke som om snøproduksjon som strategi går direkte på destinasjonenes eksistens og mulighet for vekst, og ubevisst på utfordringen med klimaendringer. Noen destinasjoner tar også vare på fjorårets snø, og/eller prøver å forlenge sesongen ved å utvide produkter i sommerhalvåret.

Ut ifra våre funn kan vi konkludere med at Norske skidestinasjoner ikke kjenner på klimaendringene som en trussel for nærmeste fremtid (10-20 år). Det kan imidlertid være at på grunn av så mange år med gode forhold, ser destinasjonene seg blinde på eventuelle endringer i klima.

## **6.2 Kritikk til oppgaven**

I arbeidet med denne oppgaven har vi tilegnet oss mye kunnskap og lært mye om klimaendringer og strategi. Vi ser også at vi kunne gjort noen ting annerledes, og ønsker derfor å komme med litt kritikk til vår forskning og oppgave.

Vi gikk inn i oppgaven med lite kunnskap på området. Dette kan ha ført til at oppgaven har fått et for vidt omfang. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) sier at det er lett for oss mennesker å overgeneralisere hverdagsproblemer, og at man ikke kan etablere forskningsbasert kunnskap på den informasjonen. Det er mulig at klimaendringene i Norge har blitt sett på som et større problem i dag enn det faktisk er. Av den grunn kan vår problemstilling være for generell og forutinntatt. I retrospekt kunne vi valgt en vinkling av

problemstilling som gikk mer konkret på et mindre tema. For eksempel snøproduksjon eller sesongforlengelse.

Med utgangspunkt i dette ser vi at det er mangler i oppgaven når det kommer til arbeid med intervjuguiden. Teoriene spørsmålene er bygget på kunne ha blitt bearbeidet grundigere før intervjuene fant sted. Samtidig er det mangler i struktur, som gjør at destinasjonene har gitt informasjon på forskjellige områder. Vi ser at bedre forståelse for den metodiske prosessen ville ha kunnet styrke det forberedende arbeidet med oppgaven, og gitt oss et bedre verktøy å arbeide med. Vi vil også rette et kritisk syn på at noen av temaene kan inneholde for mange elementer. Å ta for seg for mye gjør at det er vanskelig å gå i dybden og dermed kan det være at vi bare har skrapet på overflaten, i stedet for å komme til kjernen. Likevel har vi inntrykk av at de resultatene vi har funnet kan være til nytte for videre forskning på området.

De destinasjonene vi har tatt for oss har en toppstasjon på over 950 meter over havet. Destinasjoner som ligger lavere kan være utsatt for mildere klima, og dermed ha større problemer. Mangel på kvantitative data som temperaturer, nedbørsmengde og snødybde kunne bidratt til tydeligere og mer konkret intervjuguide og datainnsamling.

### **6.3 Anbefalinger til videre forskning**

Denne oppgaven har avdekket flere mulige områder som kan undersøkes når det kommer til klimaendringer og skidestinasjoner i Norge. Ett er for eksempel om klimaendringer er en reell trussel for skiturisme i Norge. Vår undersøkelse har kommet frem til at destinasjonene selv ikke ser på klimaendringer som en hindring. Det kunne være interessant å se på markedet, og deres tanker rundt skidestinasjoner og snø. Er interessen for å gå på ski stor nok til at interessen opprettholdes, selv om det kommer et visst antall år uten snø?

Flere av våre informanter nevnte at de små destinasjonene blir presset ut, mens de største blir større. Videre forskning kunne sett på hvorvidt dette er et faktum, bakgrunnen for det og hva som eventuelt kan gjøres for at dette ikke skal skje.



## 7.0 Litteratur

- Aall, C og K.G. Høyer. 2005. *Tourism and Climate Change Adaption: The Norwegian Case*. I Hall, C.M og J. Higham (red) *Tourism, Recreation and Climate Change*. London: Channelview Press.
- Alfsen, Knut H., Hans H. Kolshus og Asbjørn Torvanger. 2000. "Klimaendringer og klimaproblematikk. CICERO rapport. August. Lesedato 10. februar 2017: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/192052/CICERO\\_Report\\_2000-05.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/192052/CICERO_Report_2000-05.pdf?sequence=1)
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Beer, Michael og Nitin Nohria. 2000. "Cracking the Code of Change." *Harvard Business Review*, 87(3):133-141. Business Source Complete (3049551).
- Gore, Al. 2006. «An Inconvenient Truth». DVD. Regi: Davis Guggenheim. USA: Paramount Pictures, 2001.
- Den interdepartementale klimagruppen. 1991. *Drivhuseffekten: virkninger og tiltak*. Rapport fra miljøvårndepartementet, nr 841.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. Utg. Fagbokforlaget: Bergen
- Jacobsen Kr. Steen, Jens og Viken Arvid 2008. (red.) 2011. *Turisme fenomen og næring*. 3.utg. Gyldendal Norsk Forlag: Oslo
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes og Richard Wittington. 2008. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8. utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Koenig, U. og B. Abegg. 1997. Impacts of climate change on winter tourism in the Swiss Alps. *Journal of Sustainable Tourism* 5, 46–58. Lesedato 3. februar 2017. Doi: 10.1080/09669589708667275
- Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2016. *Markedsføringsledelse*. 4.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lien, Lasse B, Eirik Sjøholm Knudsen og Tor Øyvind Baardsen. 2016. *Strategiboken*. Bergem: Fagbokforlaget
- Midtgard, Kenneth. 2011. "Endringsstrategier og lederes kognisjon: hvordan kognitive feller kan påvirke bedriftenes valg av endringsstrategi i krisetider". Masteravhandling, Norges Handelshøyskole
- Mill, Robert Christie og Alastair M. Morrison. 2002. *The tourism system*. 4. Utg. Kendall/Hunt: Dabuque, Iowa.
- Moen, J. og P. Fredman. 2007. Effects of Climate Change on Alpine skiing in Sweden. *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 15, No. 4, 418-437. Lesedato 31. januar 2017. doi: 10.2167/jost624.0
- O'Brian, K. Aandahl, G. Orderud, G og B. Sæther 2003. Sårbarhetskartlegging - et utgangspunkt for klimadialog. Idunn Samfunnsfag: Plan no. 5. Utg. 12-17. Lesedato 7. Mars 2017.
- Ritchie, J.R. og Geoffery i. Coruch. 2003. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. 1. utg . Wallingford: CABI Publishing.
- Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos og Lisa Boldt-Christmas. 2014. *Strategi: En innføring*. 6.tug. Bergen: Fagbokforlaget
- Scott, Daniel og Geoff McBoyle. 2007. «Climate Change Adaptation in the Ski Industry». *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 12 (8): 1411–1431. doi:10.1007/s11027-006-9071-4.
- Scott, Daniel, Geoff Mc Boyle, Alanna Minogue og Brian Mills. 2006. "Climat Change and Sustainability of Ski-based Tourism in Eastern North America: A Reassessment". *Journal of Sustainable Torusim*. 14(4):376-398. Lesedato 7. Februar 2017. Doi: 10.2167/jost550.0
- Scott, Daniel, C. Michael Hall og Stefan Gössling. 2012. *Tourism and climate change: impacts, adaptation and mitigation*. Routledge: London.
- Scott, Daniel, Geoff Wall og Geoff McBoyle. 2005. "Climate change and toursim and recreation in North america: exploring regional risks and oppotrunities". *Toursim, recreation and climate change*. Red. Michael Hall og James Higham. Channel View: Clevedon

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995): Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*

Quinn, James Brian. 1980. *Strategies for change: logical incrementalism*. 1. Utg. Homewood: Irwin

# **VEDLEGG**

## Intervjuguide

### - Individuelt – semistrukturert

Varighet: 60 minutter

---

#### **Tema**

Man ser at skidestinasjoner mister snødager som følge av klimaendringene og vi ønsker å se på hva som gjøres eller kan gjøres for at turismen på stedet ikke skal forvitte.

Utvikler skidestinasjoner strategier som følge av klimaendringene, og hvor langt tidsperspektivet det er på disse?

#### **Problemstilling**

“Hvilke strategier benytter norske skidestinasjoner seg av som følge av klimaendringer?”

#### **Form**

To studenter møter respondenten. Student(A) intervjuer, student(B) tar notater og er ansvarlig for evt. lydopptak. Student(A) må selv ta notater med tanke på oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet. Student(A) er ansvarlig for den muntlige oppsummeringen og avklaringen på slutten. Student(B) kan bryte inn dersom det oppstår misforståelser eller lignende. Student(B) skriver referat i etterkant som oppsummerer de viktige punktene.

---

#### **1. Rammesetting**

- Uformell samtale (2-5 minutter)
- Informasjon om prosjektet og problemstillingen

#### **2. Erfaringer**

- Overgangsspørsmål (5-10 minutter)
- Avdekke erfaring og kjennskap til problemstillingen

#### **3. Fokusering**

- Nøkkelspørsmål (50-60 minutter)
- Oppfølgingsspørsmål ellers sjekklister

## **4. Tilbakeblikk**

- Oppsummering (10-15 minutter)
- Avklaring

## **1. Rammesetting**

- Uformell samtale (2-5 minutter)
- Intervjuet skal brukes som en del av en bacheloroppgave ved Høgskolen Kristiania.
- Vi kommer til å anonymisere både deg og den destinasjonen du representerer. I oppgaven vil vi referere til destinasjonene som destinasjon 1, 2, 3 osv. For å sikre deres anonymitet.
  
- Har du spørsmål, eller er noe uklart?
- Kan vi ta lydopptak av det som blir sagt fra nå og ut? Dette er for at vi lettere kan gjenfortelle den informasjonen vi får uten feil.

## **Start lydopptak**

## **2. Erfaringer**

- Kan du fortell litt om ditt arbeid og rolle på destinasjonen?
- Hva er dine erfaringer rundt temaet og problemstillingen?

## **3. Fokusering**

### **1. Hva er dine og destinasjonens tanker rundt klimaendringer?**

- Merker dere klimaendringer i dag?
- Merker dere endringer i sesonglengde?
- Har dere sett endringer i antall besøkende de siste 10 årene? Hvordan ser disse endringene ut?
- Er dere bekymret for disse endringene? Hvis ikke, hvorfor?
- Ser dere på klimaendringene som en reel trussel for drift i fremtiden?
- Ser dere en endring i antall snødager ved destinasjonen?

### **2. Fører dere noe statistikk på vær og klima?**

- Hvorfor/hvorfor ikke

### **3. Hvordan jobber dere med strategi?**

- Har dere et konkret mål dere jobber mot? Hva er det?
- Hvordan utvikler dere strategien?
- Hvem har ansvar for/bestemmer strategien?

### **4. Jobber dere med strategier eller planer som følge av endringene i klimaet?**

- Hvis ikke, hvorfor?
- Hva vil destinasjonens største utfordringer være fremover?
- Hvor langsiktige er strategiene og planene?

- Hva er målet med strategien?
- Hvilke elementer jobber dere med å utvikle for å forbedre deres produkt i henhold til klimaendringene?
- Foreligger det en plan for hvordan dere skal forbedre/implementere disse elementene?
- Er strategiene gjennomførbare finansielt? Hvordan finansieres de?
- Hvordan skal dere implementere strategien? Hvem er involvert, og hvordan ser dere for dere gjennomføringen?

### **5. Hvordan motiverer dere de ansatte til å utvikle produktet/destinasjonen og jobbe målrettet med strategien?**

- Har dere konkrete belønningssystem?
- Jobber dere med å engasjere de ansatte til å bidra med utvikling på noen måte?
- Benytter dere dere av konsulenter når dere skal utvikle strategien? Hvordan bruker dere konsulentene? Hva er deres rolle?

### **6. I hvilken grad er destinasjonen forberedt på endringer som følge av klimaproblematikken?**

- Hva tenker dere om økt produksjon av kunstsne, hva er positivt og negativt?
- Hvilke tiltak gjør dere i dag for å bedre besøkstall i løpet av vintersesongen?
- Hvilke tiltak gjør dere i dag for å bedre besøkstall i løpet av sommersesongen?
- Er det et alternativ å flytte destinasjonen opp i høyden?
- Hvor kostnads sensitiv er destinasjonen i henhold produksjon av snø eller andre insentiver det jobbes med?

### **7. Hypoteser**

- Hva gjør dere hvis interessen for snørelaterte aktiviteter synker som følge av klimaendringene? Hvordan forholder dere til reduisering i antall besøkenden.
- "Hvis du satt som leder i et av de store lavtliggende alpinanleggene i Sveits nå, hva ville du ha gjort?"

### **8. Hvor ser du for deg destinasjonen om 10 år?**

- Om 20 år da?
- Kanskje 30 år?

### **4. Tilbakeblikk**

- Oppsummering (10-15 minutter)

Oppsummerer muntlig og går gjennom de viktige punktene som kom frem i løpet av intervjuet.

- Avklaring

Avklare misforståelser, spørre om man har forstått riktig dersom noe er uklart.

- "Er det noe mer du ønsker å legge til?"

### **Stopp lydopptak**

## Kodeskjema for destinasjon A og B

<b>Status i dag</b>	<p>Nå er jo, kall det vårt område da, --- og --- er jo ... klimamessig så er det veldig stabilt her i forhold til de utfordringene vi kanskje ser andre plasser i landet. Så vi har jo ikke så langt erfart at klimaendringene har påvirket måten vi jobber på. Vi ser jo at for vår del, blir jo sesongen egentlig litt lenger i begge ender. Og vi har i hvert fall i nyere tid ikke opplevd vær situasjoner som har gjort at sesongen har blitt redusert eller at vi har fått en reduksjon i omsetningen på grunn av det. Samtidig så ser vi jo hva som skjer rundt om, og det er jo prognoser i forhold til utvikling på klima og temperatur som gjør at vi øg forbereder jo og tenker i de baner når vi ser videre fremover. Det er jo naturlige værsvingninger og så er det jo værsvingninger som er påvirket av klimaendringer.</p> <p>Også, vi har jo da en historikk i <i>destinasjon A</i> i fra 88, <i>destinasjon B</i> var et nytt anlegg i ---, de mest krevende vær sesongene vi har hatt det var de først årene, altså i fra 88 til 91. Da var det veldig mildt og kall det nesten grønne vintre. Og så hadde vi en vinter 2000-01, som var en vanskelig værmessig sesong. Men bortsett i fra de fire nevnte sesongene så har jo sesongen i begge anlegg vært ganske sammenlignbare i fra år til år.</p> <p>... det vil vi jo aldri kunne si ikke sant for liksom det har jo kommet en rapport på det i fra Vestlandsforskning som er publisert nå, ikke sant, og den sier jo noen om at innen 2030 og 2050 og 2080 så vil det, i hvert fall i det de kaller dette her tumphed scenarier da, så vil det absolutt kunne være en målbar påvirkning her, og det tar jo vi innover oss, så per 2017 da, så har vi vanskelig for å si at et er endringer som vi har registrert som kan på en måte kan linkes opp mot en klimaendring.</p>
<b>Utfordringer</b>	<p>... for oss er de største utfordringene både her på destinasjon A og på destinasjon B så er jo det å ha tilstrekkelig antall varme senger. Altså utleiesenger. Vi har store destinasjoner som det er stor kapasitet på i bakken. Og så er vi for avhengig av, kall det det private markedet, altså hyttemarkedet, lokale brukere. Og vi har en for liten andel utleiesenger i forhold til totalen da. Så det er den største utfordringen nå for A og B, at vi må få fart på sengeutleien og at vi må få flere til å leie ut senger slik at vi kan få fart på bakken i de stille periodene og lavsesong.</p>
<b>Strategisk tilnærming</b>	<p>Så de eksempelvis så foreligger det nå da en, kall d t masterplan for <i>destinasjon A</i> som ligger til behandling hos kommunen nå. Og det er jo en prosess som vi har vært igjennom i <i>destinasjon B</i>, og der foreligger det da en ganske ny plan fra, den er fra ... 2012 som sier noe om utviklingen i destinasjonen og hva som på en måte skianleggene skal utvikle, og hva som skal utvikles rundt da. Og det er jo da i et samarbeid med offentlige myndigheter og først og fremst de lokale kommunene. Som på en måte setter rammebetingelsene og det som da heter en kommunedelplan da for <i>destinasjon A</i> eller ---, og en kommunedelplan for <i>destinasjon B</i>, så det er på en måte den viktigste slik overordna plan i forhold til destinasjonsutvikling. I en slik plan så kan det jo da være 100 forskjellige mindre planer, eller reguleringsplaner, men det er jo da de overordnede rammene og den, kall det overordnede arealdisponeringen og tankene omkring hva destinasjonen skal være.</p> <p>Det kan jo være litt forskjellig ... men vi ... det er jo på en måte gjerne basert på en markedsanalyse innledningsvis da. Og så er det jo for oss er det viktig å ha med historikk og dette trafikkmønsteret i destinasjonen. Hvor vil folk være, hvor står de på ski, hvor har du utviklingen. Som på en måte en slik grunnleggende input til en slik vurdering. Og så bringer vi jo inn kompetanse på det. Vi har brukt noen firma som jobber med det her internasjonalt, som bistår alpindestinasjoner i forhold til masterplanjobbing da, og planer så det har jo vi gjort her og. Også bruker vi jo lokal kompetanse i forhold til det å bistå oss. Så det er jo som regel det, kall det en prosjektgruppe etter et team som jobber med det. Det er jo på en måte den kommuneplanen som legger det overordnede forholdet for vår utvikling og den rulleres jo da, med kall det et slikt, halvveis mellomrom, så hvert syvende eller åttende år så er det en rullering på den overordnede planen. Da er det jo naturlig at det blir mer, kall det intensiv jobbing inn mot en slik planrullering, og så jobber en jo da med realisering da med det som er godkjent til neste rullering da. Ja, det er langsiktige planer som må ligge til grunn da for en slik plan. Vi har en heisavdeling, en snø-avdeling, en preppeavdeling ikke sant, slik at de lederne, ansvarspersonene og nøkkelpersonene der er jo da involvert i utviklingen av sin avdeling og gjerne på tvers ikke sant, slik at det her felles forståelse og ...</p> <p>Vi bruker eksempelvis et firma som heter --- på som driver med prosjektering og rådgivning. De hjelper oss da med, kall det alt tekniske, alt kartmateriale ikke sant for at vi skal da levere et innspill til kommunen ikke sant, så må det være i henhold til et visst regelverk og når du kommer til en reguleringsplan og gjennomføring så er jo det en prosess som skal kjøres, og da bruker vi jo den kompetansen på det. Og så er jo de på en måte da bygd opp en såpass kompetanse på skidestinasjoner, at de nå er en slags rådgiverrolle overfor oss da, eller en sparringspartner. Og så bringer vi da inn ...</p>



	<p>vi har brukt et firma som heter --- ifra USA, som har bistått oss mer, kall det på et overordnet nivå da, sånn overordnet tenking, sant det er veldig nyttig å få inn ressurser som har jobbet da rundt om i hele verden egentlig med utvikling av alpinedestinasjoner og har prøvd å få helt nye øyne på det vi har jobbet med. Og det går jo da på ... litt slik kapasitet ikke sant, hva er trendene, hvordan utvikler vi destinasjonen i forhold til internasjonal konkurransesituasjon, og så videre. Når det kommer til produktutvikling, altså nye bakker og ny heis så bruker vi de som jobber med bakker og heis, og som har kompetanse på det. De fleste av våre helårsansatte har ingen formell utdanning på sitt arbeidsområde fordi de begynte på som sesongvikar og arbeidet med heis, og så har de jobbet seg videre. Så ved flere anledninger vil det være lurt å bringe inn kompetanse på enkelte områder utenfra. ...det kan variere men normalt så rulleres jo en sånn plan mellom hvert syvende og hvert tiende år da. Men det er klart at en del av de føringene som ligger i den planen er mer langsiktig enn til neste rulling for man legger jo noen premisser der som på en måte er helt avgjørende for fremtiden, og veldig mye lengre frem da.</p> <p>... og det er jo viktig for vår argumentasjon og overfor offentlige myndigheter, at tar du høyde for en mulig framtidig endring i klima ... Så det er helt opplagt at det er et av kriteriene når vi diskuterer at du får et tyngdepunkt i fra --- meter opp til --- meter.</p> <p>...i teorien så har jo vi en, kall det strategi og en handlingsplan. Men det henger jo da sammen med den overordnede planen, for vi kan jo ikke gjøre noen store grep uten at det på en måte er implementert i den planen som kommunen legger da. Så vi er jo avhengige av at å få godkjent all aktivitet og utbygging så det må jo da vi har ivareta til den overordnede planen. Men vi jobber jo, ikke sant, med egne strategier og vi har jo tre-årsplaner og tre års investeringsplaner og en egen strategi, men det henger jo sammen alt dette her.</p> <p>... Så vi har jo muligheten da til å få tilskudd til investeringer som er relevant da til idrettslig aktivitet ... så innenfor den delen av anlegget så har vi tilskudd innen kulturdepartementet og delvis kommunen. For å ta eksempelvis snøhåndtering da.</p> <p>... i vintersesongen så er vi vel rundt tre hundre ansatte. Og så er vi jo kanskje da en førti-femti som er på helårsbasis. Og da er det jo veldig slik forskjeller på nivåer på involvering, fordi en sesongansatt er jo her kanskje en eller tre eller fem sesonger og så forsvinner han jo til andre ting, mens de helårsansatte blir jo gjerne her. Så det er jo viktig da å involvere og ha med på en måte da nøkkelpersoner og faste når vi jobber med utvikling da, og tanker omkring det. Så det er helt opplagt det på forskjellige nivåer. Altså vi har jo, eller det er på en måte delt opp avdelingsvis, vi har en heisavdeling, en snøavdeling, en preppeavdeling ikke sant. Slik at de lederne, ansvarspersonene og nøkkelpersonene der er jo da involvert i utviklingen av sin avdeling og gjerne på tvers ikke sant, slik at det her felles forståelse og ...</p>
<p><b>Strategiske tiltak</b></p>	<p>Nei altså vi ... og det er jo viktig for vår argumentasjon og ovenfor offentlige myndigheter at tar du høyde for en mulig framtidig endring i klima. Så det er helt opplagt at det er et av kriteriene når vi diskuterer at du får et tyngdepunkt i fra --- meter opp til --- meter. Så er jo det i bunnen at du har på en måte tatt høyde for det, at du kan si noe om det kommer om to år eller om ti år eller om tyve år da. Men da er det jo klart at når vi prater om så tunge investeringer som vi gjør så må en jo tenke langt frem mot på en måte fremtidige scenarier, og sannsynligvis så må en jo regne med at det blir og en økning i gjennomsnittstemperaturen herover. Om det er på en måte da worst case eller best case i forhold til denne her forskningsrapporten det er det ingen som vet, men vi forholder oss til det vi og som alle andre som planlegger utvikling i samfunnet. Ja, vi jobber jo opp mot en strategi som er å flytte anlegget høyere opp på lang sikt.</p> <p>... så har jo det endret seg i nyere tid i forhold til en tenking om at du skulle kunne ha en utbygging og kall det en dorf i de lavere delene av anlegget, og det er jo et slikt veldig godt eksempel i <i>destinasjon A</i> egentlig, der bunnstasjonene vi sitter på nå ligger jo --- meter over havet og så går jo anlegget opp da til --- meter ... og i <i>destinasjon A</i> har det jo i alle år vært en plan om at, kall det det skulle være en slags sentrumsdannelse og en link mot det som er i sentrum da. Og at det på en måte er her sengene og næringsvirksomheten/servicefunksjonene knyttet til anlegget skulle ligge ... og så har vi jo da de senere årene egentlig tatt høyde for at den sentrumsdannelsen og forskyving av tyngdepunktet i anlegget bør ligge lenger opp i fjellet.</p> <p>Ja, både i <i>destinasjon A</i> og <i>destinasjon B</i> så er det jo god infrastruktur oppe i fjellet, slik at en har jo etablert godt veisystem og det er jo bratt vei og avløp oppe i fjellet så det er jo på en måte en mer prioritering i fra kall det det offentlige, kommune og offentlige myndigheter, og om de ønsker å tilrettelegge for en slik utvikling høyere opp da, men arealer er det tilgang på og det er god infrastruktur så det er en prioriteringssak egentlig.</p>

	<p>Det er helautomatisk det krever mindre energi, og anleggene har blitt flinkere på å finne vannkilder nå oppe i fjellet. Vi har bygd nå en forsyningsledning bort til --- slik at vi henter vann høyt i fjellet, slik at vi unngår store energikostnader på å pumpe vann opp da. Så det er en effektiv og rasjonell snøproduksjon, og det er ikke sikkert den koster mer nå enn den gjorde på slutten av 80-tallet selv om vi kanskje da produserer tre ganger så mye snø da. Og det er jo da kjempeviktig i forhold til driftskostnader. En ting er jo å finne ut av hvordan man finansierer et slikt anlegg, det er jo en engangskostnad og da kan du jo få de nevnte tilskudd ikke sant, slik at du klarer det, og så er det jo et poeng å bygge et slikt anlegg at du holder driftskostnaden nede på det og et akseptabelt nivå slik at du klarer å putte inn så mye når du investerer at det på en måte blir så mye at det i forhold til teknologiutvikling at du har tilgang på nok vann og kaldt vann og at du legger opp anlegget slik at du krever mindre bemanning eller personalressurser da.</p> <p>(samle opp snø) Det gjør vi, det er det mange andre som gjør, slik at når du ser slike typer gjerder oppover, så kan det enten vær sikring mot skred, eller gjerder som ble satt opp for å samle snø. Så i <i>destinasjon B</i> så har vi et ganske stort omfang av det på ... i fjellet, for å egentlig dra ned kostnadene med kunstsnøproduksjon, og det koster egentlig ingen ting når du først har satt opp gjerder. Og så er det jo det med lagring av snø da. Det er jo flere enn oss som lagrer snø over sommeren. ... De hadde jo da X antall med kubikkmeter i snø som de dekket over med en slags spesial-presenning og så kan du lagre eller ta vare på mellom seksti-åtti prosent av den snøen over sommeren, litt avhengig av hvor varm sommeren er og de lokale forutsetningene for å lagre også.</p> <p>Har du da lagret ført tusen kubikk eller hundre tusen kubikk eller en million kubikk ikke sant, så kan du få i gang en del av anlegget ditt med den snøen som er lagret. Og det er jo nå gjort ikke sant i stor stil i langrenns-sammenheng.</p> <p>For <i>destinasjon B</i> sin del der er det stengt om sommeren, vi har åpent litt hotell og vi har åpent noen senger for utleie, men det er ikke noe, kall det aktivitetstilbud som vi holder i gang. I <i>destinasjon A</i> så er det jo, altså <i>destinasjon A</i> er jo Skandinavias beste helårsdestinasjon, altså vi har jo ---, vi har ---, -- - by, ikke sant, så her er det jo plenty aktivitetstilbud så det er ikke slik at vi på liv og død må holde i gang noe her for at folk skal være her om sommeren, det er jo smack fullt her hele sommeren...</p> <p>Et hovedtema i bransjen da, nasjonalt og internasjonalt, det er jo å jobbe med rekruttering. For å sikre at det er nok fremtidige skiløpere. I forhold til at vi har hatt et fokus tidligere på alle brukergrupper så er det jo nå et mye tydeligere fokus på barn og unge. Du tilpasser produktet og du tilpasser priser og tenkningen på det du jobber med mot barnefamilier og unger og ungdom, slik at du er sikre på at de kommer seg ut på ski.</p> <p>Vi har for eksempel lokale kampanjer og vi deler ut gratis sesongkort til alle barneskoler og så videre, og sikrer at det blir fremtidige skiløpere. Og så jobber vi mot de aktive miljøene, klubber som driver med både aktivt alpint med også innenfor free-ski og brett, og tilrettelegger for at de skal kunne være her, prismessig og produktet i bakken. Mot utenlandsmarkedene så er det jo barnefamilier vi retter oss mot, at vi da for eksempel ha barnas uker i <i>destinasjon A</i>, vi har Jr. uker i <i>destinasjon B</i>, der barna enten er med gratis sammen med foreldrene eller at vi har spesialtilpasset tilbud til barna.</p> <p>Vi får ikke gjort så mye med at det ikke er snø i Danmark, eller i Stockholm, men det vi kan få gjort noe med er å få de opp på snø.</p> <p>Vi jobber jo opp mot en strategi som er å flytte anlegget høyere opp på lang sikt</p>
<b>Fremtiden</b>	<p>Vi ligger i det mest stabile klimaområdet i Norge. Vi ligger beskyttet av fjellene, og normalt så har vi kuldegrader og store mengder med natursnø, så vi er i det mest snøsikre området i Skandinavia, og det mest stabile vinterklima. Det er et fortrinn som vi har, som vi egentlig utnytter litt for lite. Det tror jeg er vårt områdets store potensial, at vi klarer å sette oss selv på kartet som vinterdestinasjon i Skandinavia med garanti for snø. Hvis eierne vil, og hvis destinasjonene vil, så vil A og B ha muligheten til å utvikle seg til en av de største destinasjonene i Skandinavia. Vi bygger jo ut fjellside nummer tre i <i>destinasjon B</i> til sommeren, og vi har et prosjekt i <i>destinasjon A</i> også. Får vi til dette så kommer vi oss i samme liga som --- -anleggene. Det er ikke noe som sier at mulighetene skulle bremse opp i hverken det korte eller det lange løp. Nå er det markedet som styrer dette, i større grad enn klimaendringer.</p> <p>Grovt sett kan du jo si at det er, hvis du ser da femten-tjue år tilbake så hadde du kanskje femti destinasjoner eller anlegg som var ganske jevnt store egentlig i omsetning og trafikk, og så har du da de siste ti-femten årene hatt en utvikling der en del destinasjoner har rettet seg mot utlandsmarkedet og på en måte begynt å bygge en destinasjon som ... en turistdestinasjon mer enn et anlegg da for nærområdet eller for hytteområdet. Det sammenlikner da eksempelvis <i>destinasjon A</i> og ---, da, så er jo --- da et anlegg for nærområdet og for hytteområdet på ---, lite rettet mot Sverige, Danmark og utlandsmarkedet mens <i>destinasjon A</i> retter seg jo i stor grad mot det Norske markedet og Sverige</p>

	og Danmark og eventuelt større områder. Og da har jo de, ja hva skal en si, seks-åtte største destinasjonene her i Norge, det har jo da blitt destinasjoner som på det internasjonale markedet og som i veldig stor grad nå seiler i fra ikke sant, både på utvikling og omsetning da i antall skidager. Så hvis du ser nå de seks-åtte største så har de noe slikt som godt over halvparten av den totale heisomsetningen i Norge.
--	---

## Kodeskjema for destinasjon C

<b>Status i dag</b>	<p>Med jevne mellomrom fra 1989 til 2005, 2007 nei 2011, så manglet vi snø i november. Vi hadde åpningsrennet ---, det vil si at da var det krise her. Og da ble det henta snø fra ---. --- meter over havet med lastebiler. I 2011 da var det ikke noe snø å hente der, for da var det ikke noe snø på ---. Det var bart her og bart der, da ble sprinten og --- avlyst. Det vil si i november hadde vi total krise økonomisk, fordi det var ingen gjester, det er jo gjestene som betaler, og de kom jo ikke. Og det er jo i kriser du gjør endring, det er i kriser du får til innovasjon.</p> <p>Ja for i fjor så åpnet vi femte november, året før åpnet vi to og tjuende november og det var da vi tenkte at da har vi jo gått glipp av tre uker med heiskortsalg og hva det fører med seg. Ja altså, stort sett så har vi kunnet starte midten av november her, pluss minus. 2011 så klarte vi først å starte niende desember, da var det jo krise.</p> <p>Så det ... vi har jo sett at dette skjer med fem seks års mellomrom da. Så i 2011 da, da var det det 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 så til høsten skal det egentlig skje igjen da. Men nå lagrer vi så da er vi sikra, beste forsikringen man kan ha da. Altså det virker som det blir mildere, mildere.. Januar kunne før være kanskje tjue minus, lett! Nå er det kanskje 15. Vi merker det på energikostnadene, det er mindre oppfyring på hotellene. Ja det er en fordel da, men januar hadde vi to uker med mildvær og det har aldri skjedd før. Så fordelen med det er jo at det blir mindre fyring. *latter*</p> <p>Nei, siste tre årene har trenden vist nå er at vi kan kjøre sommerparken lengre ut i oktober. Nå kjørte vi den til 15. oktober eh, før måtte vi kanskje stenge tidlig oktober pga snø. Så det ene du du taper noe på det ene og så vinner du noe på det andre da. Så det er på en måte å gardere seg mot mindre risiko avhengig da.</p> <p>Vi er på --- meter i basen eh, og jeg vet de andre er kanskje alt nede i fire hundre meter, så der har vi et forsprang, så jeg tenker at skulle klimaet ryke så ryker vi sist. Og innen da så har det kommet så mye folk her at da har vi klart å omstille oss.</p>
<b>Utfordringer</b>	Ja, parkeringsmangel, mangel på parkeringer. Ja altså, det er et luksusproblem det er at vi mangler parkeringsplasser her. I topp, i vinterferie, lørdager og påska så sliter folk med å få parkert her. Vi sliter med å kunne få folk til å komme og ta å åpne lommebøkene sine så det er et luksusproblem, men det jobbes med da.
<b>Strategisk tilnærming</b>	<p>Ja, altså strategien vår er jo å bli Norges ledende helårsdestinasjon, det er liksom det er visjonen vår og målet vårt og utvikle opplevelser tre hundre og sekstifem dager i året. Vi har et sånt innovativt team her på hotellet, som er med og lager produkter og som er forankret i markedet da. Salgsavdeling. Vi har en strategiplan på fem år, men vi ruller den hele tiden ja.</p> <p>Det er i kriser at du snur det, det er da innovasjonen skjer. Har du det for godt så hvorfor skal du gjøre endringer. Never change a winning strategy.</p> <p>To fellesmøter i året hvor alle blir involvert, vi har egen hemmelig facebookgruppe hvor vi deler informasjon, vi hadde forrige tirsdag hadde vi ett sånn fra Mimir som hadde en innovasjonsdag med alle ansatte. Så vi jobber veldig på det og du gir næring til folka dine når du skal finne ut hvordan du skal drive hotellet bedre så kan det hende ja altså jeg kan ta et eksempel: Vi gjorde det veldig enkelt, veldig enkelt å forstå for det dummeste vi gjør er å leie inn svære dyre konsulenter. Du vet at hvis, en sånn konsulent er som å låne bort klokka di og så forteller du hva tiden er også får du faktura, ikke sant, det er konsulent. For at vi skal ha vekst så må vi ha nasjonalvekst. Det er utlandet veksten kan komme av. I Norge er det fem millioner innbyggere, i Europa er det syv hundre millioner, det er der markedet ligger.</p> <p>... da kommer det hundre engelske her søndag til søndag syv døgn og bruker alt. Også den charteren er jo TUI da. Ja, det er jo en av de store borti der, nr to. Og da har de gjort <i>destinasjon C</i> til litt sånn som Saga solreiser og disse her har gjort Mallorca kjent, ikke sant for oss ja eller Gran Canaria og Ibiza. Vi har hørt om det fordi de har gjort det kjent ikke sant. Også er det engelskmenn som «jöss går det an å stå på ski der" så er det fullt på flyet så tar de til Gardermoen med rutefly og så har vi ordner vi transfer da, taxi eller minibuss og henter gjester der nesten hver dag, eller annenhver dag hele vinteren. Nei, satsingen vår er jo internasjonalt, vi har åtti turoperatører i verden som selger turer til</p>

	<p><i>destinasjon C</i>, så har vi hundre så kommer det enda flere gjester. Så har vi ukeprogram om vinteren hver dag med faste aktiviteter som løper, samme om sommeren. Altså det skal skje noe hele tiden. I fjor nei, i forfjor hadde vi et sånn personaltur, da har vi en time og så siste kvarter så sier jeg eh, sett opp tre ting på ei liste da så fikk de utdelt penn og papir for å øke inntektene til selskapene. Da fikk vi hundre stykker til å sette opp tre forslag, også ok, så sa jeg nå har det gått halve tiden, sett opp tre tiltak hvordan vi skal spare kostnader. Og da var det seks hundre forslag på ett kvarter, fra de mest kompetente som kan fortelle hvordan du skal drive bedre, for det er ingen andre som vet hvordan du skal drive det bedre enn de folka som jobber oppå her. De vet hva, så er det sånn hvis vi bytter ut tepper på rommene med parkettgulv, så går det fortere å vaske, så gjorde vi det. Da har vi fått ned lønnskostnader, altså det var et forslag. Så det er å gjør det enkelt.</p>
<p><b>Strategiske tiltak</b></p>	<p>Ja, også blir klima, altså klimauavhengig da At du bruker klima til din fordel, at du prøver. Det vi jobber med nå når det er dårlig vær, hvilke aktiviteter og produkter kan vi selge da, i stedet for å si at nei nå er det en dårlig dag, nå kan vi ikke gjøre noe. Hvis barmark sesongen skulle bli lengre så fortsetter vi å kjøre --- og --- og har inntekter. Det gjør oss mindre sårbare.</p> <p>Og det er jo i kriser du gjør endring, det er i kriser du får til innovasjon. Og da ... fikk vi tak i noe kunnskap fra Finland, der har de lagret snø. Vi fikk ned en Finne som ga, ja det var sportsbutikken og vi og idrettslaget som gikk sammen å få han ned, og så fikk vi oppskriften, og så klarte idrettslaget å finansiere en snø haug, snø-lagring da, nede på skistadion. I 2012, den vinteren ble det laget med støtte fra Innovasjon Norge, fra Fylkeskommunen, fra litt forskning, fra næringen her, kommunen og idrettslaget her. Ordentlig spleiselag. Med sagflis oppå, og i 2012 så hadde vi snø her 1.november og da var det fulle hus. Da skjønnte vi verdien av hvor viktig snø er da. Så har vi også sett at det at sesongen har startet litt seinere og seinere i slalåmbakken her, vi driver jo slalåmbakker. Så i fjor vinter så fant vi ut at da lagrer vi snø her og, på toppen av barnebakken. Så i fjor vinter så fant vi ut at da lagrer vi snø her og, på toppen av barnebakken, også lagde vi en annen metode da som var litt enklere og rimeligere, det var sånn fiberduk i rull, seks meter bred og seksten meter lang. Også lagde vi haug også la vi på den fiberduken i mai da. Og da smelta vel førti prosent, så fikk vi første november ut snøen og femte november åpnet vi barnebakken på grunn av det snø-lageret, og da var vi nummer to i Norge til å åpne alpinbakke. Så det er på en måte å gardere seg mot mindre risiko avhengig da. Ja, det er altså noe som kan skje fordi, hvis du ser på i Alpene, så i fjor var jo Kitzbuhel utfordret på å bli avlyst, de slet jo med snø, så det er jo en fare at færre ønsker å gå på ski og sånn, men innen det skjer så ryker vi sist. Så da har vi jo omstilt oss, ja.</p> <p>Vi merker jo at det, at vi øker og det er jo ikke på grunn av at vi er et vintersportssted, vi har jo --- som er slagordet vårt så vi skal ha åpent hver dag hele året, jeg tror det er der kampen ligger. Du må ha bra vinter, du må ha bra skiforhold, du må ha bra snø, alt du gjør må være bra, det er derfor vi lagrer snø fordi at da kan vi gå ut å markedsføre oss å si at vi driver et vintersportssted og vi har snø, *latter*.</p> <p>Det vi har gjort da med investeringer av snøkanonanlegg, vi har kjøpt mer effektive snøkanoner da, som gir mer, som kan produsere mer snø på lavere temperatur og er mer effektive og gir mer volum da. I mai da har det vært en veldig stille periode her, så nå har vi utviklet et nytt konsept: Vår ski på -- -.</p>
<p><b>Fremtiden</b></p>	<p>Om ti år er det vel fem hundre nye fritidsboliger og hytter og leiligheter her. Si seks i hver det er tre tusen nye. Nå er det sytten butikker, det er tretten restauranter og spisesteder, jeg tipper det er kanskje tjue spisesteder, jeg tipper det kanskje er tretti butikker.</p> <p>Ja, fordi det jeg tror er at de store destinasjonene, de kommer til å vokse, de som har god infrastruktur. De som har brand, infrastruktur og servicetilbud, det er det folk vil ha. Altså bor man i Oslo så er man vant til å ha alt rundt seg selv, det vil man ha når man er ute og reiser også. Ingen som reiser på ei fjellstue med utedo lenger.</p> <p>(Om 20 år) Alpinanlegget på andre siden her, vi er samme eier som her. Det er seks kilometer. Nå er det en del hyttebygging borti der. Så om tjue år så tipper jeg at den er mer eller mindre tettet akkurat som da Gardermoen ble bygget så var det ganske mye jorder Gardermoen - Oslo. Du husker kanskje det? Nå er det snart tettet igjen, på samme måte så folk vil være der det skjer.</p>

## Kodeskjema destinasjon D

<p><b>Status i dag</b></p>	<p>Nei, her på -- så er jo det veldig relevant da. Vi har jo masse vær da. Så i år har det jo vært en spesiell vinter. Ingen snø tidlig og jævlig mye vind. Og nå i april så har det snødd en meter.</p> <p>Det er klart vi sliter når vi har en vinter som i år da sånn statistisk sett, at det kommer litt snø tidlig på sesongen og vi slit med lite snø i fjellet da. Normalt så har jo --- mye nedbør sånn at det er det over seks- til syv hundre meter så er det ganske trygt med natursnø, men det har ikke skjedd i år. Ja ... det som kom det blåste bort.</p> <p>Det er ikke ekstremvær, det har jo alltid vært sånn! Det med ekstremvær er bare populistisk via medier. Det har alltid vært vanskelige perioder på --- og det kommer vi alltid til å få og dessverre. Sånn er det her. Nei, egentlig ikke. Du leser statistikk går tilbake til 1940 tallet og opp så er det jo veldig mange faser med lite snø. Og da det vi, vi jobber jo med anlegg da sant for å forsikre oss at vi kan legge snø i fasene det er kaldt eller vintre der det er lite snø da. Men nederst i anlegget så må vi jo legge snø hvert år.</p> <p>Det som svinger mest og som er utfordringen her på --- er jo hvert fall hos oss da, er først og fremst oppstarten på høsten. Vi kommer jo ofte ikke i gang før veldig nærme jul. Men i avslutning av sesongen så er den jo i slutten av april hvert år, og den har jo aldri vært noe problem.</p> <p>I forhold til --- så har vi problemer med å komme i gang i november da.. Så vi er sånn 10. til 15. desember er jo en sånn helt ok for oss på <i>destinasjonen D</i> på høsten. Men noen år så har vi ikke kommet i gang før til jul.. Da har vi enten manglet snø eller manglet kulde. Vi har jo, de siste to årene har det vært mer svikt i besøkstallet. Vi har tapt terrenget for konkurrentene rundt oss. Først og fremst har --- tatt mye av veksten i markedet og faktisk litt av vårt marked også.</p> <p>Nei, altså i år har det vært veldig spesielt, men i fjor så kan jeg kanskje snakke om en ti til femten prosent.</p> <p><i>Destinasjon D</i> eller --- er jo spesielt stort på sommeren, det er en enormt svær sommerdestinasjon. Så vinteren er liten i forhold. Sånn at vi har masse samarbeid med turoperatører i egentlig hele verden. Nei egentlig ikke. Sånn som vi ser det så er det jo --- og --- det er jo samme været der. Så utfordringen er ikke der. Det er mye vær på ---, men det er jo en del av opplevelsen så vi kan jo ikke selge inn at de skal komme her å gå med solbriller hele vinteren. Det går jo ikke. Så vi er bevisst vårt vær og det er likt for alle så vi er ikke så veldig bekymret. Vi er nødt til å investere i mere snø enn det vi har gjort før. Det er jo fordi vi er mer sårbare konkurranse, først og fremst.</p> <p>(Statistikk på vær) Ja, det er ikke vits i for at du vet ikke om det er kuldeperiode i desember er kommet tiende desember eller femte desember eller attende desember. Aner ikke, ikke sant, men det vi vet er at det kommer kuldegrader og det kan både komme i november og i desember, sånn at vi må bare klare å legge nok snø på de dagene vi får. Det er det som er utfordringen. Vi vet veldig mye, men å sånn i detalj så blir det tussete om vi skal tro at vi skal begynne å produsere snø av statistiske grunner tiende. desember.</p> <p>Jeg vet ikke.. Jeg har nå gått på ski siden jeg var en liten gutt så jeg har opplevd at det har vært en helvetes mye snø hele veien. Så vet ikke jeg, men jeg tror det er mer hausa enn at det er faktisk endringer. Mildt i år, kaldt i fjor. Så veldig sånn opp og ned, det har det alltid vært. På <i>destinasjon D</i> så har det ikke vært noen endringer i været siden førti-femti tallet, det er de samme svingningene som går hele veien.</p> <p>Det skal mye til for at vi produserer snø for en million kroner, det skal heller ikke mye til før vi har tjent en million kroner i heiskort så. Det som forskerne sier er at hvis den her, hvis det blir så mildt at vi ikke får produsert snø i det hele tatt så har vi et problem, men hvis det blir sånn at det svinger at det er kalde perioder innimellom, at det blir kald snø, så har jo denne kunstsnøen utrolig evne til å overleve dårlig vær da</p>
<p><b>Utfordringer</b></p>	<p>For oss så er det jo på en måte snø og varme senger som er vår utfordring. Også få kontroll på snøen og få bygd nok varme senger. Når vi begynte med den bedriften her, så bygde vi hundre og tretti hytter i første fase. Og da var det femti prosent som leide ut hyttene og nå når vi har bygget fire hundre og femti hytter så trodde vi at vi skulle ha to hundre hytter som kunne leies ut, men det har vi ikke. Vi har tretti. Så det som har skjedd er at folk i mye mye større grad bruker hyttene sine selv og ikke leier ut. Vi har også at varme senger ikke har gått opp selv om vi har bygd tre- til fire hundre nye i det siste. Så vi har rett og slett bommet på den kalkylen der. Har vi ikke varme senger så får vi ikke folk til å komme på ski når det er litt ruskete vær.</p>
<p><b>Strategisk tilnærming</b></p>	<p>Ja, vi har en strategi på snøproduksjon og hvilken løype vi skal legge snø i. Vi har mål om hvor mye vann vi skal kunne pumpe ut per minutt og vi har plan på hvordan vi skal jevne ut løypene våre på</p>

	<p>sommerstid og litt av utfordringene med disse mildværsperiodene er at det kommer mye vann og når vi ikke får kontroll på dette vannet så ødelegger det løypene. Det er jo en sånn klassiker på <i>destinasjon D</i> da at løypene blir ødelagte med sånt skikkelig regnskyll. Og det skyldes jo ikke regnskyll, det tar ikke snøen, men det skyldes da at det flommer og så ta det med seg. Sånn ting har vi jobbet veldig bevisst med og det har vi gjort så lenge vi har drevet på egentlig.</p> <p>(Langtidsperspektiv) Si ti år da. Det er så dyrt vet du. Det blir det med investeringene, du må liksom ta litt og litt. Så vi er kommet et stykke på vei nå, men vi har kanskje kommet halvveis på målsettingen på snøproduksjonsanlegget da</p> <p>Det er jo ikke så veldig vanskelig da. Vi vet hvor mange løyper vi har, vi vet hvor mye vann vi må ha, vi vet hvor mange snøkanoner vi må ha også er det bare å ta litt og litt. Tatt de viktigste løypene først og så gjør vi det sånn etter hvert. Så i år skal vi ta anlegget, nybegynner områdene og park og sånne ting så tar vi de lange løypene på utsiden. Også må vi ta toppen da, der er det jo en del nytt. Det at snøen blåser vekk fra toppen har jo alltid vært et tema, men vi satte opp sånne vindskjermer og tenkte at vi skulle sånne hva heter det, sånne vindskjermer på fjellet. Men de blåste vekk...</p> <p>Vi jobber veldig inkluderende, men vi jobber jo gjennom destinasjonsselskapet med både markedsjefene våre og andre. Vi har jo markedsjef, vi har jo markedskoordinator, vi har salgssjef, vi har daglig leder av en til fire selskap så alle er jo engasjert lokalt og i egen bedrift med venner, så vi er jo ingenting hvis ikke alle er involvert. Men når det kommer til finansiering så ender det jo veldig ofte opp hos meg og mine kolleger.</p> <p>(konsulenter) Ja, vi gjorde det en periode, men det har vi droppet mer og mer. Så nå bruker vi mer leverandører, men du kan godt kalle det for konsulenter, men de er jo leverandører av ting og tang som bidrar og til utvikling. Men noen konsulenter bruker vi jo herregud. Men det er ikke hovedsakelig basert på det.</p>
<p><b>Strategiske tiltak</b></p>	<p>Ja, sånn for <i>destinasjon D</i> sin del da, så er det jo svingninger på grunn av været som vi alltid har hatt. Men før så var det ikke så farlig om de ikke kom i gang før jul eller om de ikke hadde snø i april. Men nå har vi jo konkurransen både lokalt og nasjonalt og overalt så klart at vi er nødt til å sikre oss. Så det er en kombinasjon av at det er litt mye svingninger, det kan være klimabasert men og at vi må ha mer kontroll på snøen rett og slett. Poenget er jo det at hvis du har nok snøkanoner, som de ofte har i Mellom-Europa sant så er det ikke noe problem å legge alt på én gang. Det krever jo fra snøkanonen at den blåser ut fem hundre liter i minuttet sant og tjue tusen liter i minuttet det er ganske mye vann, så det er en sammenheng med hvor mye vann man klarer å få tak i og hvor mye du klarer å få lagd da per døgn.</p> <p>Sommerprodukter jobber vi jo veldig mye med, for å få mer aktiviteter i fjellet som vandring og sykling. Vi har jo disse sports-aktivitetene som --- og alt dette her på <i>destinasjon D</i> og. Så vi har jo et veldig bra sommerprodukt, og nå jobber vi med sykkel også men ikke noe voldsomt sånn som --- før vi har fått opp gondolen da. Den er ikke oppe før om ett par år. Men der jobber vi ganske mye. Vi jobber veldig mye med, samarbeider med de andre på <i>destinasjon D</i> da som driver med --- og ---, sykling og alt de driver med her. Vi har jo et veldig bra aktivitetstilbud rundt sentrum....</p> <p>Det vi gjør i forhold til produkter er først og fremst vinter-delen også er det sykkeldelen og så er det til dels vandredelen. Altså det å gå tur. Det er de tingene vi fokuserer på, utover det så spiller vi jo på det med at er mange aktiviteter å drive med på <i>destinasjon D</i>.</p> <p>Ja, varme senger og mer snø-produksjon og bedre og lettere løyper å lage snø i. Jevne ut løypene enda mer. Det er de tre tingene.</p>
<p><b>Fremtiden</b></p>	<p>Nei, <i>destinasjon D</i> har nok kommet mye lenger om ti år. Da har vi jo tredoblet antallet varme senger og vi har sikkert tredoblet antall hytter. Vi selger jo hundre og femti hytter i året. Vi ligger jo på en måte ti år bak --- og --- da med både det ene og det andre. Så jeg tror vi er mye større om ti år, og mest sannsynlig er vi blitt kjempestore på sommeren, noe vi allerede er. Men vi har ikke noe å ta ut, ta ut gevinsten om sommeren. Det er masse turister som strømmer igjennom som vi ikke klarer å få tak i. Den gondolen skal jo prøve å få tak i de da. Så det blir nok vekst på <i>destinasjon D</i> de neste ti årene, det er jeg helt sikker på. Ganske stor også.</p> <p>Nei, da er det ikke mitt bord lenger. Da har jeg ikke noe mer å bekymre meg for, vi ser vel frem mot 2030 og så er det vel slutt tenker jeg. Jeg tror nok uansett at det blir nok snø til at det er verdt å kjøre skianlegget hvert fall.</p>

## Kodeskjema for destinasjon E

<b>Status i dag</b>	<p>Ja, for det er jo noe som alle merker at blir mere heftigere og heftigere vær. Mer og mer sånn her obs varsler og sånt folk må holde seg borte fra sjøkanten for det kommer til å bli så ekstremt og det preger jo fjellet også. Ja, det merker vi jo men det skiller seg for det forandrer seg fra år til år. Også ligger vi med bunnstasjon på --- meter og på topp på --- meter så vi der vi sliter mest det er jo på toppen. Der det er høyest for at der blåser det av. Og der får vi ikke laget noe snø heller, så det er der vi sliter mest da, men det ligger jo snø enkelte steder, det samler seg og det er fryktelig masse jobb med å transportere bort dit vi skal ha det. Nei, vi ser vel bare på den korte tiden jeg har drevet med det her at det egentlig bare elleve-tolv år at dette her er spesielle vintrer det går jo sånn så når det gjelder klimaendringer så er jo det vi leser, hva forskerne mener og de mener jo så mye forskjellig de forskjellige.</p> <p>Nå når det gjelder sånn ja, så er det klart at de kan variere mye, det gjør de jo og vi har jo også hatt kolossale problemer rundt jul ikke sant, at det har styrt regnet i to dager i jula. Varmere i høyden enn nede og denne vinteren har vært eksepsjonell i det slaget der.</p> <p>Det har vært alltid varmere på toppen en nedi der. Så vi sitter jo da har, ser på meldinga at det skal bli at det skal bli minus fem i natt også er det pluss fem på toppen. Men om det har med klimaendringer å gjøre det er jo.. når det er lavtrykk så er det jo vanligvis kaldere opp og varmere nede, men når det blir høytrykk så blir det... skifter ofte været her og det er mildere på toppen og kaldere nede og da faller kulda.</p> <p>...målet til å begynne med for min del var jo være de fire-fem første, men det gidder jeg ikke stresse med lengre, jeg har ikke noe igjen for, for de som kommer de kommer for å kjøpe sesongkort og de tjener vi ikke noe penger på allikevel. Men at vi at målsetningen er å være i gang i midten av november det er det. Så midten av november til 1. mai.</p> <p>Vi har jo kanskje halvparten av bakkene har jo ikke produksjonsmuligheter i dag. Det er for kostbart og så begynne dekke alt så da, men bare det at vi kommer i gang med to-tre hoved bakker så har vi tilbud også håper vi for gudskjelov at vi får lagt natur snø innen jul.</p>
<b>Utfordringer</b>	<p>En ting som er utenforliggende som jeg ikke kan påvirke, eller gjøre noe med og det er nye tunneler over fjellet. Fordi at vi har åttifem prosent av gjestene våre kommer ---fra og de må passere --- og der er det tidvis ofte i helgene kolonnekjøring også er det stengt i den enden der så vi mister jo, vi kan ligge bada i sol en helg og vi har nesten ikke gjester for da at de kommer ikke over, så det er den største utfordringen vi har og den kan jeg ikke gjøre noe med. Så andre utfordringen er da sånn som jeg mener er å ha nok utleiesenger og det å bygge opp rundt det.</p>
<b>Strategisk tilnærming</b>	<p>Nei, vi jobber vi ikke annet enn at vi tenker at vi skal ha vi skal ha drift fra midten av november til 1. mai og da må vi jo se på hva som må til for å sikre det og da er det jo dette som vi snakker om, men hvordan vi jobber med blir jo mere sånn... mye innfalls...</p> <p>Ja, litt sånn som det kommer og går. Det kommer nok bare opp og så bare jaja det er tilfeldigheter at vi tar beslutninger om ting. Det kan være du møter på noen som har ideer og som gjerne, vi har jo blant annet en sånn en gruppering som vi kaller --- hvor alle skisentrene er tilknyttet i ---. Vi møtes fem seks syv ganger i året og tema for samarbeidet er jo heiskort, men vi diskuterer jo alt mulig som har med problematikken vi har. Og vi ser ikke på hverandre som konkurrenter og derfor så har vi veldig snakker vi fritt og åpent om alt og de problemene vi har og det lærer vi av. Da er det jo tilfeldig men, det er jo det samarbeidet og det å lære av andre, diskutere sammen med. Så da kan du si at en strategi, det er jo en strategi å diskutere med andre som er i samme bransje også kommer vi frem til felles problemstillinger. Ja, så jeg prøver jo å involvere noen døtre og noen svigersønner og prøver å få de med i ting, og jeg prøver jo å diskutere med dem og se, for de er litt mer oppdatert på hva markedet vi ha og sånt, men de er ikke så flinke til å være kreative i forhold til hva som må gjøres.</p> <p>Alle har fortalt meg at jeg må drive med sykkelveier, men det kan du bare glemme altså for det får dem ikke på Hafjell til en gang så det. haha, nei så det har vi ikke. Nei, vi er ikke stor nok destinasjon til å kunne få folk som er interessert i det nei. Det er vinteren som er markedet så og det får vi forholde oss til.</p> <p>...vi må samarbeide og så å samarbeide kan også bare være å lære av hverandre og være åpne på hvordan vi gjør ting.</p>

<p><b>Strategiske tiltak</b></p>	<p>Også er det jo i tillegg til å lage snø så er det jo veldig viktig å bakke-preparere og problematikken som de fleste har i dag er jo det at det vokser så jækelig med bjørk og kvist og dritt og lort, så å holde det nede er jo også en kjempejobb for står det en meter med bjørkeris i bakken så er jo ikke det akkurat det som hjelper til noe når det ligger lite snø. Så det der sliter jo alle med. Det har heller ikke vært en problemstilling tidligere år, for da har det kommet så mye snø at det dette her har liksom bare pakka seg og nå må vi snu på alt som er og det burde jo egentlig være plen.</p> <p>Besøkende har vi jo har, det er overnattingsbesøk da, vi er det skisenteret som ikke har dagsbesøk. Vi ligger for langt unna et bysenter til at på veien fra et bysenter til oss så er det flere andre alternativer, så det er de som kan bo der oppe og når vi har økt antall hytter fra på de ti åra fra kanskje fire hundre til fjorten hundre så er jo det som gir utslag i antall besøkende.</p> <p>Nei, Jeg er ikke bekymret, hvis jeg hadde vært tjue år så kanskje jeg hadde vært det. Hvis jeg skulle leve av det hele livet. Nei jeg tror ikke det skjer så fort. Men vi må bare være vi må bare investere enda mer i å kunne lage snø. Og de periodene med mulighet for å lage snø de kan være ganske korte så da gjelder det å ha kapasitet da når det er produksjonsmuligheter. Jeg har ikke noen ambisjoner om å bygge noe mere heiser for vi har mer enn nok kapasitet, det er mer å legge til ned arbeid for å skaffe mere gjester. Så er et ønske at det kunne være flere aktører på banen som kunne drive med aktiviteter og overnatting og for det da er det flere å mene noe og å ha ideer om ting.</p>
<p><b>Fremtiden</b></p>	<p>Det er liksom ikke så mye jeg får gjort med den veien.. og de tunnelene der. Du spurte meg om i stad om jeg tenkte fem eller ti eller femten år frem i tid. Da sa jeg fem, det er jo ganske langt frem. Og ti er jo gyselig langt fram, så det jeg skal tenke på det.</p>

## Kodeskjema for destinasjon F

<p><b>Status i dag</b></p>	<p>Nei, det er jo klart det klimaendringer snakker man og blir det snakket om, men sånn i det daglige så vil jeg ikke si at vi er så veldig påvirket av det. Det er jo heller ingen som har kunnet slått i bordet hundre prosent heller og sagt at det er faktisk menneskelig grunn til at det skjer klimaendringer, så det er litt sånn... det er jo fortsatt litt sånn vagt og det er veldig mange som har meninger om det selvfølgelig. Så sånn i det daglige vil jeg jo ikke si at vi er veldig påvirket av det, det er jo andre ting som påvirker oss i større grad. Men så klart, den sesongen her har jo vært en sesong med mindre snø enn normalt, det har det jo vært egentlig over hele linja på alle destinasjoner. Men gå bare to år tilbake da så hadde vi jo rekord snøvinter, med tre meter snø gjennom hele sesongen så det er vanskelig å si hva som er grunnen.</p> <p>... det som på en måte styrer oss da, det er egentlig de som sitter på fylkeskommunen som bestemmer når det skal være skoleferie, både i forhold til vinterferie men påska den er jo satt ut i fra, det er jo gud og jesus som bestemmer når den skal være eller bibelen, det er jo den vi følger. Så det jo det som avgjør hvor lenge sesongen blir, for er det tidlig påske sånn som det var i fjor da. Da var det påske i den uka som er nå, så da var den ferdig akkurat i månedsskiftet mars-april og da er det veldig vanskelig å få folk opp på fjellet for da er det en litt annet fokus for da er folk på en måte ferdig med det. Da har de vært på påskefjellet og begynner å ta frem joggesko i byen, båtpuss og andre ting da. Så det er liksom påska som bestemmer når sesongen er slutt. Selvfølgelig i fjor hadde vi åpent litt lenger etterpå, men det er veldig lite folk. Så det er mer det som styrer lengden på sesongen, men vi har så klart åpent fra midten av november frem til påska er ferdig da. Midten av april circa.</p> <p>... vi har jo hatt enorm vekst er de siste ti årene her oppe på <i>destinasjon F</i> og det har jo... I fjor var det jo det rekordsesong i ski-bransjen generelt, nå husker jeg ikke akkurat det tallet ... det var jo rekordomsetning i fjor så det har bare økt det.</p> <p>Det er jo klart at hvis det skulle bli slik at klima påvirker så mye at vi ikke har snø så er det klart ja at det er en trussel. Men allikevel har vi jo snøanlegg ikke sant som redder oss i forhold til at hvis vi ikke skulle fått snø da. Så på en måte så ja, det er en trussel men allikevel så har jo teknologien kommet så langt at man kan jo tenke seg at om ti år så har man sikkert enda nyere teknologi som kanskje kan lage snø på en helt annen måte da.</p> <p>... vi ser jo en økende trend av både nordmenn som skal på ski. Nå så jeg faktisk på nyhetene her om dagen at, det var i går tror jeg så var det en endring i hvordan folk trener. Før så var det mer at folk ville trene med ballspill, spille fotball sammen og sånn. Nå har det endra seg, nå er trenden at folk er veldig glad i å gå på tur, gå på ski, mer sånn individuell idrett og mer sammen med familien. Og det er jo vi glade for ikke sant for da bruker jo folk anlegget rundt her og naturen rundt da som vi lever av.</p>
----------------------------	--



	<p>Så det er klart det påvirker, men allikevel så tenker jeg at folk har jo på en måte et visst antall skidager i kroppen sånn at hvis det ikke er snø i byen så oppsøker de det heller da.</p> <p>... vi jobber jo hele tiden med ulike scenarier, det er klart at nå har vi hatt to sesonger på rad hvor det har vært ikke så kaldt i starten av sesongen som har påvirket oss litt i forhold til at vi er vant med. Sånn erfaringsmessig så pleier det å være kaldt fra starten av november og da pleier vi å være ferdig med snøproduksjonen til jul. Men nå har vi hatt to sesonger på rad hvor vi har måtte produsert snø gjennom jula og kanskje litt ut i januar. Og det har på en måte ført til at vi har måtte jobbet litt annerledes i bedriften, prioritert ting på en litt annen måte og gjort noen erfaringer med det så det er klart at nå vet vi jo hvordan det er og kanskje gjøre det enda bedre til neste år. Vi kommer til å tilpasse oss, og det som kommer til å skje da er jo, det som jeg er sikker på at kommer til å skje det er jo det at det er mange plasser hvor det har vært mye snø tidligere kommer til å få mindre snø. Det kommer nok til å skje. Men det som er her da er at vi er på --- meter over havet så vi ligger høyt til fjells og det er jo det at de som har vært på ski andre plasser må nok etter hvert flytte på seg og det er jo da en fordel for oss. Det som ikke er så positivt er jo det at vi er glade for at det snør i byen for da husker folk at det er vinter og da kommer de på at de kanskje bør reise på hytte eller nå må vi i kanskje leie oss en hytte å reise på ski da. Så det er et sånn tveegget sverd da.</p>
<p><b>Utfordringer</b></p>	<p>Så det er ikke klima som når jeg på en måte setter meg ned og ser på utfordringer, så er ikke det det første jeg tenker på, det er det ikke. Det er liksom hvordan kan vi bli bedre på salg, markedsføring, få folk hit sånn at vi kan tjene penger sånn at vi kan utvikle oss, har jeg arbeidsplasser nok til alle som er her ikke sant. Det er det som opptar meg i det daglige.</p> <p>Det er jo selvfølgelig at det ikke kommer gjester. Sviktende besøkstall, sviktende arbeid fra oss i forhold til salg og markedsføring. Og alt henger jo sammen ikke sant. Får vi ikke besøkende så få vi ikke penger i kassa, har vi ikke penger i kassa så får vi ikke råd til å utvikle de tingene som skal gjør oss bedre ikke sant og sånn går spiralen da. Så det er selvfølgelig det.</p>
<p><b>Strategisk tilnærming</b></p>	<p>Vi har jo på en måte så kan man føre statistikk i hue og ræva på en måte på all slags mulige ting da, statistikken vil jo ikke på en måte hjelpe oss noe for været kan vi ikke bestemme ikke sant. Statistikk på antall solgte varer den kan du bruke veldig nyttig, for der kan vi se at vi har solgt fem hundre pølser mindre i år liksom, hva har vi gjort?</p> <p>Jeg driver jo det her sammen med min kjæreste, og vi har jo selvfølgelig en strategi på hvor vi skal. Og det er forskjellige strategier. Driften skal en vei, omsetningen skal dit, så i forhold til klimaendringer så er det jo klart ja vi har jo en valgt strategi har jo vært snøproduksjonsanlegg for eksempel. Nå driver vi å jobber med et nytt prosjekt i den ene delen av skisenteret for der er snøproduksjonsanlegget litt for gammelt. Så vi driver å kikker på det nå, så det er klart det er jo en ny strategi for å forbedre det vi allerede har da.</p> <p>... vi har gjennom sesongen så har vi noen sånne fellesmøter med absolutt alle ansatte, alt i fra de som vasker hytter til de som er i heisene og da har vi møtet er ofte delt. Første del er at jeg informerer eller noen av de andre lederne om ting de må vite, alt fra HMS, sikkerhet, rutiner og sånne ting. Også har jeg alltid med forbedringer som alle av de ansatte får mulighet til å komme med innspill på. Både med det som er deres arbeidsplass, eller om det er andre deler i bedriften de ser. Det gjør vi ofte på forskjellige måter, noen ganger har vi bare en åpen dialog på det og snakker om det, noen ganger har jeg kjørt quizer eller konkurranser hvor det er om å komme med x antall ideer. Så jeg gjør det på litt forskjellige måter da fra år til år for å ikke ha det likt. Også har vi en ledergruppe i bedriften som består av alle avdelingslederne som selvfølgelig da er med på de større tingene. Vi kan liksom ikke samle nitti ansatte hver uke å snakke om alt, det går ikke. Så det er naturlig at det er lederne som er med på det. Og vi snakker om alt i fra hva vi skal investere i eller hva vi skal gjøre neste år. Så jeg føler at i bedriften selv om det er jeg som er øverste sjef og som tar den endelige beslutningen så er det et knippe mennesker som er med på å bestemme hvordan det skal bli da. Hvert fall får muligheten til å være med på å påvirke. Så til syvende og sist så må det jo være en som tar beslutningen.</p> <p>Vi har ikke brukt noen konsulenter til nå hvertfall, nå har jo bare jeg drevet det i 3 år så det er mer sånn at jeg har et knippe mennesker rundt meg som jeg både jobber med og andre som bare enden er familie eller venner eller som jeg diskuterer ting med, men de er ikke innleide konsulenter da. Så vi har ikke brukt det til nå. Det kan være vi skal det på sikt, det som jeg har veldig planer om nå er at jeg vil lage en ny merkevare for bedriften, ny logo, nytt konsept og litt sånne ting og da skal jeg ha inn noen som konsulent eller designbyrå eller et eller annet sånn. <i>Navn på sted og navn på sted</i> som det het da også har jeg jo valgt å bruke det navnet <i>destinasjon F</i> for det var størst videre. Så det henger litt igjen fra gammelt av dere da så jeg føler at bedriften trenger å bli squeeze sammen eller de to til en, så da trenger vi en ny runde på det også passer ikke <i>destinasjon F</i> året rundt. Det passer ikke så godt når man skal promotere sommer-ting, så jeg vil heller finne et navn som hadde passet å bruke året</p>

	<p>rundt, og det har jeg nå grublet på ett år og klarer ikke finne ut av det selv. Så jeg tror vi trenger litt, vi trenger noen ferske hoder og noen nye øyne som kan se på det. Og litt når det er en familiebedrift også så henger man seg opp i litt sånn ett spor på en måte.</p> <p>... altså hvis vi skulle ha produsert snø hele vinteren, det hadde ikke gått fysisk, for det går ikke ann å produsere snø i alle bakkene. For det første samtidig og også mens vi har gjester, men så klart har vi jo et visst budsjett vi vet vi skal bruke på snøproduksjon, det må nok kanskje øke med årene som kommer, men sånn som det er per i dag så produserer vi det vi må ha. Også tenker man jo alltid at hvis det er sein påske så produserer vi litt ekstra fordi vi vet at nå kommer disse dagene her da med varmegrader og sol hele dagen så påvirker det da, for snøen begynner å smelte. Det som er bra med produksjon snøen er at den holder mye lengre, så det koster men det er bra.</p> <p>... Vi er 8 destinasjoner som har hatt et stort markedssamarbeid, mest annonser og markedsføring i Danmark spesielt, og en del andre ting. Vi møtes sånn 4-5 ganger i året og diskuterer alt i fra litt sånn som vi sitter å snakker om nå. utfordringer, trender, strategier og ja veldig fint å møte de samme folka. Vi har et litt sånn mantra at vi prøver jo å få gjestene hit til <i>destinasjon F</i> men hvis gjestene ikke reiser hit så er det hvert fall fint at gjestene drar til --- da og --- for alternativet er jo at de reiser på båtutur til Danmark, så da er det bedre at de reiser dit enn å gjøre det. Så holder man interessen oppe og man får solgt produkter, kanskje vil de på skiferie til neste år, kanskje de da velger oss. Samarbeid er nøkkelen til suksess, definitivt, og det har vi vært flinke til her på <i>destinasjon F</i>, alltid hatt felles heiskort uansett om det har vært forskjellige eiere, felles skibuss, felles markedsføring. Vi har liksom kjørt veldig <i>destinasjon F</i> på alt da, vi har felles bekledning, veldig mange sånne samarbeids ting som har fungert veldig bra.</p>
<p><b>Strategiske tiltak</b></p>	<p>Det finnes jo mange metoder da på å lage snø, men det krever jo kulde. Nå har det utviklet seg enda mer at du kan begynne å lage snø i varmegrader, man kan lagre snø, ja det er mange ting da.</p> <p>... jeg har veldig mange forskjellige planer. Nå i disse dager så begynner vi å jobbe med hva skal jeg si, en slags evaluering av denne sesongen ikke sant. Hva har vi gjort bra, hva må vi gjøre bedre til neste år, og det er jo en slags strategi for hvordan vi skal gjør det enda bedre til neste år. Såne kortsiktige strategier, også har vi jo noen som er langsiktige da. Type 5 og 10 år som vi ser. For eksempel om 5 år så skal vi bygge en ny heis da, den er litt mer sånn at innenfor 2-6 år da den ligger der en plass. 10 år så ser jeg jo mange større prosjekt da. Men jeg har ikke definert det på hvor mange år det skal, jeg har tenkt på det men ikke liksom ikke satt - sånn skal det bli da. Det er så mange ting som spiller inn. Mange ting som vi ikke kan styre selv også.</p> <p>... nå i januar så har jeg ansatt en salgssjef. Vi har ikke hatt noen som har sittet på salg før så det er jo en ting. Han jobber nå konkret mot å selge, han sitter bare og selger. Jobber med nye turoperatører sånn at vi kan få flere gjester, man jobber jo hele tiden liksom med de produktene vi har da, på tilbakemeldinger både fra ansatte og gjester.</p> <p>Vi har snakket om lagring av snø, det kan godt være vi må i gang med. vi må markedsføre det enda bedre, vi må tenke ut nye strategier for å få folk til å gå på ski da. Og hvis ikke det så man kanskje finne på noe nytt, finne på andre ting som får folk til å reise på fjellet. Tror liksom ikke at det kommer til å skje over natta, men hvordan det er om femti år det er vanskelig å si.</p> <p>(Ang. anlegg i Europa) Jeg ville nok ha prøvd å selge det så fort som mulig ja. Og det er jo sikkert ikke lett. Nei det er vanskelig å si, det er jo forferdelige scenarier for mange av de anleggene. Bare se nå på skirenn i fra Europa, det har jo vært helt tragisk å se på, det er jo ikke en snøflekk utenfor løypa og det er jo ofte de store anleggene. De må jo tenke nytt da, prøve å være innovative, hvordan kan de bruke anleggene sine på en annen måte, andre produkter. Kanskje må de som har råd til det flytte på seg, men det er jo forferdelig dyrt hvis du må begynne å kjøpe eller leie areal for flytte på heiser og nei, det er kanskje nesten umulig. Nei, det er 1 av 2, enten selge eller ikke drive det mer, eller prøve å finne på noe nytt. Så lenge de ikke får snø da.</p> <p>Vi tilbyr, de fleste som kommer hit for å være her på sommeren leier hytte av oss for å vandre i fjellet, også har vi litt sånn små aktiviteter som turorientering, båt, fiske, kano, en del såne basic greier. Også det hotellet som jeg driver er et --- hotell, så vi tilbyr ----camper på sommeren, akkurat som man reiser på fotball-leir eller håndball-leir så har vi bygget en syv hundre kvadratmeter --- utenfor hotellet. Så seks uker i løpet av sommeren så har vi ---camper der og ---. Og det var jo en av faren min sine smarte ideer. Han var en veldig sånn gündertype som satte i gang i det nettopp for å tiltrekke flere folk og ha et nytt produkt som ikke alle andre destinasjoner hadde. Så det må jeg si har vært en veldig suksess-ting på sommeren, for det som er vanskelig på sommeren det må jeg si er at man konkurrere med så sykt mye annet, det er så mange andre ting som kanskje frister mer enn å dra på fjellet på</p>

	<p>sommeren. Høsten tror jeg vi bare blir bedre og bedre på, for høsten er veldig fin på fjellet, men akkurat sommeren da er det liksom, sydenturer og badeferier.</p> <p>Men igjen hvis det blir varmere og varmere på sommeren så er det jo fint å være på fjellet også. Bade i fjellvann og alt sånn. Så ja, det er stort sett det vi tilbyr og så henger vi oss veldig på --- som bare ligger en halvtime herfra som har masse attraksjoner.</p>
<b>Fremtiden</b>	<p>Da tenker jeg at for det første så har vi vokst enda mer, både med tanke på heiser tror jeg og utleie kapasitet. Hytter i kommunen, --- kommune er jo en av de største hyttekommunene i Norge. Det kommer til å være en større arbeidsplass. Jeg tror vi kommer til å drive mer på sommeren, det tvinger seg litt fram. Både i fra gjestenes perspektiv men også mitt eget perspektiv. Jeg har veldig lyst til at vi skal bli en større sommerdestinasjon. Både på det utenlandske markedet også som har nå for det først er det mange fordeler for oss nå med tanke på valutakurser og norsk sommerturisme har jo hatt en veldig positiv økning de siste årene. Fantastisk natur og veldig mange ting å spille på, så jeg tror kommer til å si ganske mye av det samme tingene om ti år, men at det kommer til å være en større bedrift og kanskje enda mer solid enn det vi er i dag. Jeg ser veldig lyst på fremtiden og er veldig glad for at vi ligger der vi ligger da men tanke på høyde og ny stamvei som de driver å diskuterer nå vil jo påvirke oss veldig positivt ettersom --- ikke ligger så langt herfra. Det er så mange positive trender, men igjen alt avhenger av været og gjestene så vi får se. Men vi jobber hvert fall nå med at det hele tiden skal være økning, det må man jo hvis man skal jobbe med utvikling. Hadde vi ikke hatt trua på det så kunne vi jo bare ha stengt, da hadde det ikke vært noe vits.</p> <p>(om 20 år) Det er nok det samme. Enda større igjen tenker jeg. Selvfølgelig kan det komme noen tøffe år innimellom, det er jo ikke bare været det. Været kan jo for oss være lite snø, det er kjedelig for oss, men for mye snø kan også påvirke oss. Vi klarer ikke holde alt unna, det blir mye ekstra arbeid. Det kan være mye uvær som gjør at vi må stenge heiser, det er veldig ofte vind her oppe så det kan slå begge veier.</p>

## Kodeskjema for destinasjon G og H

<b>Status i dag</b>	<p>Vi må ha respekt for det som holder på å skje. Samtidig er det jo vanskelig for oss å bedømme hvordan det kan bli. Veldig mange har en formening, men man går ut ifra at dette 2 gradermålet er vel det som jeg tror har mest... ja, det er mange som er enige at det kan bli slik.</p> <p>La oss si at klimapresentasjonen som er har rett at sesongen minkes med 1-2 uker i hver ende, og det er ingen katastrofe. Du kan si at de første ukene er mer alpinklubber og alle andre som betaler veldig lite, og den siste uken også i og for seg. Så at vi må kutte sesongen med 3 uker kommer ikke til å ha så stor betydning. Og så er jo spørsmålet om hvor langt vi skal se. Om 30 år... det er for vanskelig å si. Men jeg tror Mellom-Europa vil nok tape mye tidligere. Jeg tror vi kommer til å få flere gjester fra Mellom-Europa. Vi mener at det er lettere for oss å dra kunder fordi vi har snø på en sikrere måte. Samtidig er det hvordan vi tilpasser eventuell forandring.</p> <p>Og det har ikke vært så klart eller vi har merket at det ikke er fullt så kaldt ved jul og nyttår, men om det er klima eller vær, det er vanskelig å si. Det vi utvikler er naturligvis, med det moderne målestyret er å kunne vite hvor det er mest utsatt. Det er klart at det er slik i dag at den snøen vi produserer er mye sterkere mot mildvær en natursnø, den kan under noen omstendigheter holde 7 ganger lengre. Vi må produsere snø det er det tøffest forandring i klima. Om vi ser til skiaktiviteter eller skiskolen så er det ingen forskjell i dag.</p>
<b>Utfordringer</b>	<p>Destinasjonene må være enkle å få gjester til. Det må bli enklere og enklere. Det må finnes et bedre bussystem så man slipper å kjøre bil. Åpningstider som passer kunden. Det er ikke --- så flinke på. Du må ha åpent når kunden vil kjøpe. Mange politikere måtte innse at det ikke er så lett å få en industri og annet dit vi er, vi er det hurtigst voksende industrien i verden, og det må de innse.</p> <p>Infrastrukturen må forbedres på destinasjonene. Veier, tilgang til nett, fiber og slike saker. Det var ikke mange år siden at det største problemet i <i>destinasjon G</i> var at det ikke var Wi-Fi på hytta. Dette må man ha for å kunne gjøre det bra i dag. Vi har også de som vil til villmarken, men da blir dette på mindre destinasjoner som spesialiserer seg på det.</p>
<b>Strategisk tilnærming</b>	<p>Vi vil gjerne at 65% av alle kommersielle senger skal være i vår booking og i vårt reservasjonssystem, for da kan vi styre markedsføring og slikt. Vi vil ha skitulleie på alle destinasjoner, slik at vi kan kontrollere at prisene ikke blir for høye, at kvaliteten er god nok, og at det er nok ski.</p>

	<p>I <i>destinasjon G</i> leder vi skiskole gjennom ---, mens i <i>destinasjon H</i> har vi egen skiskole. Vi trenger ikke å drive 100%, men det er det viktigste personalet vi har, fordi når vi har solgt en leksjon så har ofte skiinstruktøren syv og en halv time sammen med barna, og da kan de overbevise barna at de aldri behøver å benytte seg av noe annet enn ---. Det er ikke noe annet personale som treffer gjesten så langt inn. Skilæreren er ekstremt god på å håndtere barn.</p> <p>Så er det noe vi absolutt ikke skal drive med. Det er sånt som dagligvarebutikker, hester og hunder og alkohol og nattklubber og det. Det er det andre som er mye flinkere enn oss på.</p> <p>Vi har blitt flinkere på å ta imot utlendinger, og det er med på å skape veksten. Vi har vekst nå med utlendinger der det før var nordmenn som valgte alpint fremfor langrenn. Det er fortsatt en positiv trend.</p> <p>(ansvar for strategi) Jeg er ansvarlig, men vi jobber i ulike grupper. Vi har en gruppe med driftssjefene, og da blir det veldig teknisk snakk, om funksjon av snøkanoner osv. En annen gruppe jobber mer med markedsinvestering med 4 personer. Jeg leder begge.</p> <p>Vi bruker eksternt hjelp på flere områder. Visjonen er krystallklar. Vi skal levere vinteropplevelser som den flinkeste i Europa og pakke dette. Vi kommer aldri til å kunne slå høydeforskjeller og slike ting som Mellom-Europa, men vi kan være flinkest på å tilrettelegge for kunden på en så enkel måte som mulig.</p> <p>Visjonen har vi tatt frem i store grupper. For om du liksom setter den og trer på, for det må jobbes med. Det må jobbes frem med store andeler av de fast ansatte. De jobber i ulike funksjonsgrupper som vi kaller de. Avhengig av hvor i selskapet du jobber. De kommer med sine innspill til ledergrupper. Så der er vi gode.</p> <p>Der vi kunne har vært bedre, og som vi har begynt å se på er jo ...om 10 år så forsvinner det veldig mye kunnskap, for det er veldig mange som har vært med i 30 år, som da blir pensjonister, og det er jo en rekrutteringspolitikk i dag, fordi på mange steder så har ikke vår jobb tilstrekkelig status.</p> <p>Vi er den raskeste voksende industrien, og Norge fikk jo en knekk med oljen, så det er lettere å beholde jobber i utkanten av byene.</p>
<p><b>Strategiske tiltak</b></p>	<p>Destinasjonsselskapet fokuserer jo mye på stisykling, men vi har litt det samme problemet der at stisykling er på utmark og fri ferdsel. Vi kan ikke ta et stisyklingsgebyr. Derimot om vi har ramper som er gjerdet inne og sånn, da kunne vi tatt det. For å kunne ta betalt så må det gjerdes inn. Men det er nok ikke sjelen i Norge. Det er såpass tungt.</p> <p>Det jeg ser er at vi har gode værstasjoner som vi har installert som er profesjonelle som vi begynte å installere på begynnelsen av 80-tallet, og begynte å samle skikkelig data da, og som er korrekt. Det som jeg ser når vi snakker om snøproduksjon er er hvor mange timer har vi har før julaften som har -3 grader. Har du 100% luftfuktighet, det er nesten så du blir våt når du går ut og ingen vind, og varmere enn -2,8 bindes det ingen snøkrystaller. Så hvor lang tid har vi på å produsere snø? Jeg ser nå at jeg har betydelig antall færre timer før jul enn jeg hadde på 80-tallet.</p> <p>Men det er klart at med snøproduksjon har vi kunnet gi er mye bedre produkt enn vi kunne før. Og det har nok vært med på å hjelpe til på veksten. For tjue år siden kunne det jo være at du hadde mye mer stengt, men med snøproduksjon kan vi holde en høyere gjennomsnittlig kvalitet. Den har vært med på å gjøre veksten mulig.</p> <p>Det som har skjedd nå er at vi må produsere nesten dobbelt så raskt som tidligere. Og produksjonen den styres av at vi trykker ut... på 1 kubikkmeter vann så lager vi 2 kubikkmeter snø. Og det gjør jo en stor forskjell. Bruker du da dobbelt så mange kanoner så en viss tid så doubler vi produksjon for. Samtidig så tror jeg at snøen produseres jo ut ifra vanlig rent vann og trykkluft, og vi låner jo bare vannet, det renne tilbake nå det blir plussgrader igjen. Så vi driver jo en virksomhet som produserer snø som ikke er så stygg. Og vi bruker riktignok energi på det, men de er veldig energieffektive nå enn før. Men sant, kilowatt er kilowatt.</p> <p>Temperaturen, jeg tror at vi kan holde, med bra snøsystem så tror jeg at vi kan holde unna klimaendringene. Jeg sa at om jeg har et godt nok anlegg så skal jeg klare å holde unna i 25-30 år. Det tror jeg ennå. Så det er vel mer et spørsmål om hvordan vi blir påvirket av at det ikke er snø i byen lenger. Og den reaksjonen vet vi ikke hvordan blir. Den er spennende og blir en utfordring.</p> <p>Det er klart at det er slik i dag at den snøen vi produserer er mye sterkere mot mildvær en natursnø, den kan under noen omstendigheter holde 7 ganger lengre. Vi må produsere snø det er det tøffest forandring i klima. Om vi ser til skiaktiviteter eller skiskolen så er det ingen forskjell i dag.</p> <p>Vi har snømålingsmaskiner slik at vi har nå på 3 år kunnet minke snøproduksjonen med tjue prosent. Jeg tror at det lureste vi kan gjøre er å se hva de gjør Mellom-Europa, og se hva som lykkes og ikke lykkes. Vi har jo Nordiske gjester som er vant med at det skal være snø, mens noen skikjørere i</p>

	<p>München har ikke sett snø, de er ikke vant med snø, men de kjører likevel så ski. Jeg tror at dette blir en situasjon for hele Europa etter hvert, og vi må hjelpe hverandre og være flinke og kanskje bestemme seg for å åpne 14 dager senere enn du egentlig har gjort.. Rent på kort tid er det kanskje lønnsomt, men ikke på langt tid, men må jo rekruttere nye... Men dette er vanskelig å si. Om vi ser på langrenn i dag, alle konkurranser i Mellom-Europa, det er jo bare en hvit strek. Vi har jo store fordeler her i Norge.</p> <p>Strategimessig så har vi nå vært å sett på reinvesteringer eller vedlikeholdsinvesteringer. Men en stor forskjell fra bare ett år siden er at vi snakker om snøproduksjon når vi snakker investering. Vi har en annen agenda når det gjelder snøproduksjon. Vi skal øke kapasiteten og vi skal øke arealet. Så det er første steg. Men vi har ikke kommet dit at vi skal begynne med danseband-pakker. Vi må jo begynne å tenke selv også, men vi tror at med mer snøproduksjon kan vi holde unna i mange år fremover. Om jeg får penger til disposisjon så kan jeg på 5 år kan jeg nok bygge ut et anlegg som klarer å holde klimaforandringene unna i 30 år, men dette ser jeg ikke som nødvendig ennå. Om tjue år kan vi ta betalt for at folk skal få kaste snøball i hvert fall tretti. Vi må utvikle aktiviteter hvor man benytter snø mot utlendinger. Vi må reklamere med «kom inn å kast snøball og vinn en volvo!» Det kommer nok.</p> <p>Så blir det jo spennende... Vi får en utfordring og det er å holde opp interessen for ski generelt. Det hadde jeg glemt: Vi må begynne å bli fadder til den del små anlegg. Vi må hjelpe de med snøproduksjonsutstyr, kanskje til og med gi de penger for å kunne investere i det som trengs. Så det kommer. Alternativt kan du kjøpe opp anlegg å drive selv, det er nok kanskje ikke så langt unna. Men kanskje først som fadder da.</p>
<p><b>Fremtiden</b></p>	<p>(10 år) <i>Destinasjon G</i> kommer til å ha sin egen flyplass. Den vil være veldig forskjellig, og gå fra Norgesdestinasjon til verdensdestinasjon på grunn av tilgjengelighet og ha en sterk utvikling på mange måter, men blitt internasjonal.</p> <p><i>Destinasjon H</i> sliter med veiene. Forhåpentligvis blir også dette bedre etter hvert. Jeg tror det blir slik at de større blir større og de middels store kommer til å slite mer. Men disse anleggene som er nære byen kommer alltid å klare seg. Men det kommer til å bli en forandring på det at slike midt-i-mellom-anlegg kommer til å slite.</p> <p>Jeg tror at mange av de skandinaviske anleggene kommer til å få flere Benelux-turister, fra Belgia, Luxembourg, Nederland og England. Det kommer nok til å bli bedre å ta seg til oss med de billige flyene.</p> <p>(om 20 år) Det som har skjedd de siste tjue årene nå, er at du er ferdig med skikjøringen raskere. Siden heisene går fortere så gjør du deg ferdig med høydemetrene dine to timer fortere enn tidligere. Så du har mer tid i anlegget, og det setter større krav på andre aktiviteter. De stolheisene vi bygde for ti år siden fikk bare kjøre fem meter per sekund, de nye vi har bygd nå kan gjøre seks meter per sekund. Derfor kjører de fire timer istedenfor seks. Så aktiviteter ved siden av som er relaterte kommer til å utvikles dramatisk fremover. Det gjør det allerede innen ti år, men tjue år er helt sikkert. Så det er smart. Hvis vi da skal tjene penger, hva vil vi ha som aktivitet som vi kan bruke penger på hvis de har to timer ekstra. Men vi klarer jo å ta imot to tusen gjester samtidig, og det funker, men hvilken annen aktivitet klarer det?</p>