



Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

«Hvordan best gå frem for å utvide sesongen hos en typisk vinterdestinasjon?»

Kent Ivan Danielsen

Sindre Usland Dahl

Veileder

Arngrim Hunnes

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, [2015]

Fakultet for [Handelshøyskolen]

Institutt for [Økonomi]

Forord

Motivasjonen for å skrive denne oppgaven lå helt enkelt i vår favorisering av strategifaget. Blant strategioppgaver tilgjengelig når tema skulle velges var det denne bedriften som var førstevalget. Vi likte ideen med å skrive en strategioppgave som skulle omhandle fornying og hvor arbeidet lå i karlegging av omgivelsene. Skrivepartner og tema ble avtalt et godt år i forveien, og nå som resultatet foreligger angret vi ikke på noen av valgene.

Dette har vært en lang men lærerik prosess. En verdig avslutning på 5 års utdanning og vi gleder oss stort til å ta med oss denne kunnskapen ut i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke veileder Arngrim Hunnes for gode og konkrete tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke Trond Egil Åknes, representant fra Bortelid Utmarkslag for raske og gode svar på alt vi lurte på underveis.

Kent Ivan Danielsen

Sindre Usland Dahl

Kristiansand, juni 2015

Sammendrag

Innenfor sesongbasert turisme har man 1000 kr spørsmålet; Hvordan tjener man penger i lavsesongen?

Bortelid i Åseral kommune er en typisk vinterdestinasjon med tilhørende hytteområdet. Bortelid Utmarkslags kjernevirksomhet er salg av hytter og salget har gått noe tregere en ønsket de siste årene. Lav pågang ved visning og salget av hyttene går under takst. Vi har laget en strategisk plan til en fornyingsprosess av området. Hensikten har vært å gjøre Bortelid som området om til en helårsdestinasjon for turisme.

For og best mulig finne de riktige grepene for å nå dette målet, har vi satt i gang en kvantitativ spørreundersøkelse blant de eksisterende hytteeierne på Bortelid. Vi benyttet dem som kilde for å kartlegge hvor interessen lå for nye investeringer og hvilke gamle som ikke betalte seg. Vi benyttet også denne gruppen med mennesker for å kartlegge hva Bortelid Utmarkslag var god på i dag, og hva de kunne med fordel bli bedre på. Det vi satt igjen med var kvantifiserbare meninger, fra kjernen i Bortelids kundegruppe.

Vi benyttet de svarene vi fikk i økonomiske modeller, for og best mulig se svarene opp mot andre eksterne og interne faktorer som ikke nødvendigvis trengtes måling. Dette gjorde det lettere å kunne anbefale noen strategiske (lang sikt) og taktiske (kort sikt) grep for Bortelid. Ved å gjennomføre disse anbefalinger kan Bortelid oppnå fyldigere og bredere sesonger.

Innhold

Forord	1
Sammendrag.....	2
1.0 Innledning	6
2.0 Fundamentale strategivalg	8
2.1 Bortelid i et fortidsperspektiv	9
2.2 Bortelid i et nåtidsperspektiv.....	9
2.3 Bortelid i et fremtidsperspektiv	12
2.4 Skjevhet i tilbud og etterspørsel	12
2.5 Konkurransemessig fortrinn	14
2.6 Spørreundersøkelse.....	15
2.7 Del konklusjon.....	17
3.0 Fundamental fremgangsmåte	18
3.1 Plan – Strategiske valg.....	18
3.1.1 Holistic Marketing Orientation and Customer Value	19
3.1.2 Value exploration.....	19
3.1.3 Value creation.....	20
3.1.4 Value delivery.....	20
3.1.5 Kundens synspunkt	21
3.1.6 Bedrifts synspunkt.....	21
3.1.7 Nettverkets synspunkt	22
3.2 Ploy – Taktiske valg	22
3.2.1 Pull vs Push taktikk.....	22
3.2.2 Markedsføring av hyttedestinasjoner	23
4.0 Metode	27
4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode	27
4.2 Forskningsprosessen	27

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

4.3 Primær og sekundærdata.....	29
4.4 Påliteligheten til studiet.....	30
4.4.1 Reliabilitet	30
4.4.2 Validitet	31
5.0 Det forretningsmessige landskapet til Bortelid Utmarkslag	32
5.1 SWOT analyse.....	32
5.2 Innovasjon på hyttestedestinasjoner.....	37
5.3 Utvikling av hyttestedestinasjoner	42
5.4 Hytteteori.....	44
5.5 Hyttepriser	48
5.6 Økonomisk utvikling i Norge.....	50
6.0 Komparativ data til spørreundersøkelsen.....	53
6.1 Hovden	53
6.2 Åre	54
6.3 Trysil	55
7.0 Analyse	57
7.1 Reiseavstand og hovedformålet med overnatting på Bortelid.....	57
7.2 Tilfredsheten og bruken av nåværende aktiviteter på Bortelid	62
7.3 Tilfredsheten rundt nåværende mat tilbud og potensielle utviklingsmuligheter	64
7.4 Potensielle nye aktivitetsinvesteringer og bruken av markedsføring	67
7.5 Ulike fremgangsmåter innen innovasjon	70
7.6 Utviklingen i den Norske økonomien og hvordan det vil påvirke Bortelid.....	73
7.7 Teknologiske forhold	75
7.8 Hytteutleie og hvordan en økning vil være positivt for Bortelid.....	76
7.9 Brukstinget forbruk på Bortelid.....	77
8.0 Diskusjon	79
8.1 Holistic Marketing Orientation and Customer Value	79

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

8.2 SWOT	81
9.0 Konklusjon	85
9.1 Veien videre og anbefalinger på investeringer.....	86
10.0 Referanser	89
10.1 Bok referanser og mastergradavhandlinger.....	89
10.2. Artikkel referanser	90
10.3 Internett referanser	94
11.0 Vedlegg	101
11.1 Spørreundersøkelse.....	101
11.2 Resultat spørreundersøkelse	116
11.3 Aktiviteter på Hovden, Trysil og Åre	130

1.0 Innledning

Hvordan skal en sesongbasert turistattraksjon gå fra og kun ha noen få måneder i året med høy pågang, til å bli en helårsdestinasjon? Hvor stor innvirkning har egentlig eierne til en slik destinasjon og er dette en problemstilling som kan løses ved bare å kaste penger på det? Dette er noen av spørsmålene vi ønsker å svare på i denne oppgaven.

Bortelid Utmarkslag er et firma som har drevet med organisert salg av fritidsboliger og tomter i Bortelid siden 1966. For å gjøre området mer attraktivt har de siden oppstarten tilbydd vinteridrett i området rundt fritidsboligene. I dag er det 4 skitrekk opp til alpinbakkene, og det er over 100 km med tråkket langrennsløyper. Det har blitt en populær vinterdestinasjon, noe blant annet arrangementet til DNB «Åpen bakke» demonstrerte i januar 2015. Men alle disse fritidstilbudene har hovedsakelig en funksjon, nemlig å gjøre området mer attraktivt, slik at Bortelid Utmarkslag kan fortsette deres kjernevirksomhet, som er utbygging og salg av fritidsboliger (Åpen bakke, s.a.).

Hensikten med denne oppgaven blir derfor å hjelpe Bortelid Utmarkslag og deres tilknyttede selskaper å utvide sesongen, slik at hytteeierne tilbringer flere døgn på fritidsboligene. Dette vil øke verdien til destinasjonen Bortelid, både i form av salg og gjensalg av hytter, i tillegg til økte verdier for lokalnæringen.

Gjennomføringen av denne oppgaven blir derfor å utføre en strategisk analyse. Den vil bestå av flere deler og vil på den måten gi en bedre dybde til konklusjonen. Ved å gjennomføre en komparativ del hvor vi sammenligner og henter informasjon fra tre store og suksessfulle vinterdestinasjoner, vil vi være godt rustet til utførelsen av spørreundersøkelsen. I tillegg til å bruke informasjon fra den komparative analysen, vil spørreundersøkelsen bygge på teori som beskriver hvor fokuset bør ligge for vinterdestinasjoner. Den vil også bestå av en analyse av det økonomiske landskapet som Bortelid befinner seg i. Avslutningsvis kommer vi til å putte all denne informasjonen inn i en SWOT analyse for å kunne få oversikt å se på situasjonen ovenfra

Ved å ta for oss en slik omfattende analyse, mener vi at vi kan gi Bortelid noen anbefalinger om veien videre som har til hensikt å:

1. Øke nytten for området til de eksisterende hytteeierne

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

2. Øke områdets verdi, både for potensielle nye hytteeiere, men også som oppstartsområdet for nye bedrifter.

3. Øke omsetningen til lokalnæringen

Mandatet fra Bortelid Utmarkslag var enkelt. De ønsket å øke etterspørselen etter fritidsboliger gjennom et høyere tilbud av aktiviteter. På bakgrunn av dette ønsket, utformet vi følgende problemstilling:

Hvordan gjøre Bortelids sesong både fyldigere, og bredere?

Bakgrunnen for utformingen er at vi ønsket å angripe en problemstilling som vi kunne gjøre noe med, og som vi mente hadde en direkte årsak-virkning sammenheng med kjernevirksomheten til Bortelid Utmarkslag.

2.0 Fundamentale strategivalg

Strategifaget består av en del begreper og meninger som må tas hensyn til når enn skal lage en konkret strategiplan for Bortelid Utmarkslag. Det er skrevet mye teori innen dette fagfeltet, og det finnes visdom innen strategifaget helt tilbake til de greske filosofene for over 2000 år siden. I denne oppgaven kommer vi ikke til å presentere forskjellige strategiske fremgangsmetoder og så argumentere for hvilken som er best. Strategi er et så vidt begrep at vi istedenfor kommer til å hente ut den teorien som vi mener er det mest relevante, og anvende den.

Den definisjonen på strategi som vi ønsker å bygge oppgaven på, er en definisjon av Bruce Henderson, mannen som grunnla Boston Consulting Group.

Strategi er en bevisst søken etter en handlingsplan som vi utvikler bedriftens konkurransemessige fortrinn og forsterker disse. For ethvert firma vil en slik søken være en repeterende prosess, som begynner med en gjenkjenning av hvor din bedrift står i dag, og hva din bedrift står for. Dine farligste konkurrenter er de som er mest lik din egen bedrift (Roos. G, Krogh, Roos. J & Fernström, 2005, S 12).

Det er 3 viktige elementer i denne definisjonen som vi mener er svært relevant for utarbeidelsen av en ny strategiplan for Bortelid Utmarkslag:

1. For å kunne lage en strategi for fremtiden trenger man å vite hvor man har vært, hvor man er i dag, og hvor man skal. Disse 3 situasjonene bør beskrives slik at man kan lettere lage en realistisk plan for tiden fremover. Hvis man for eksempel ikke vet hvor man er i dag, er det vanskelig å lage en vei fremover.
2. Det er svært viktig å definere hva man mener at deres bedrift kan tilby av konkurransemessige fortrinn. Disse attributtene må defineres og forsterkes.
3. Dine farligste konkurrenter er de som er mest like din egen bedrift. Dette gjelder i aller høyeste grad også for Bortelid Utmarkslag. Vi vil i denne oppgaven derfor begrense oss til å kun se på konkurrerende virksomheter av samme type. Dette betyr at vi kommer til å velge ut noen lignende konkurrerende destinasjoner og gjennomføre en sammenligning som gir mye god informasjon som vil bli brukt i konklusjonen.

Vi vil nå gå igjennom de tre punktene ovenfor og relatere det til situasjonen Bortelid befinner seg i.

2.1 Bortelid i et fortidsperspektiv

Åseral kommune, som Bortelid ligger i, ble stiftet i 1837 og startet sin tilhørighet i Aust Agder kommune. I 1880 ble kommunen flyttet inn under Vest Agder. Næringen i kommunen før andre verdenskrig bestod hovedsakelig av utnyttelse av sine nærliggende ressurser. Aller størst av dem var trevirke. På 50 tallet sto indre Agders tre produksjon for 90 % av Norsk siletønnedrift, men i takt med redusert etterspørsel ble innbyggerne tvungen til enten å flytte, eller finne nytt arbeid for å forsørge sine familier (Sandanger & Moen, 2005).

Den største næringen i Åseral Kommune ble etter vært energi, og sysselsetter i dag over 23 % av innbyggerne. Dette fordelt ut på 5 kraftverk som har utviklet seg til og produserer 118GWh i året. Bortelid er en ski og hytteområde som sammen med Ljosland og Eikerapen står de for mesteparten av turistnæringen.

I 1966 ble Bortelid Utmarkslag dannet, og registrert 1972. Dette var et heleid aksjeselskap, eid av Bortelids 7 grunneiere. Visjonen til selskapet ble den gang «Skape attåt næring i tillegg til gårdene som ble drevet» Bortelid Fjellpark AS ble stiftet kort tid etter av Bortelid Utmarkslag og hadde som oppgave å drifte viktig infrastruktur i Bortelid. Selskapet selv vurderte dette slik:

«Det alle vil ha, men ingen vil betale for»

Eksempelvis: Skiløyper, fiskeplasser, nettside, lekeplasser, infotavler etc.

Det var en solid vekst i byggingen av fritidsboliger i om lag 10 år, før det roet seg ned noe igjen. På 90 tallet tok byggingen seg opp igjen, og den har holdt det gående så og si til dags dato (Bortelid Utmarkslag, 2014).

2.2 Bortelid i et nåtidsperspektiv

Kyrkjebygda er knutepunktet i Åseral kommune, og her ligger også kommunesenteret. Selve kommunen har 925 innbyggere og dette tallet har vært stabilt de siste årene. Fra Kyrkjebygda deles veien videre, og man kan kjøre på hver side av dalen for å enten nå Bortelid eller Ljosland hytte og skiområde. Det diskuteres fortsatt om det er hensiktsmessig å lage en vei over fjellet for å knytte disse to hyttedistrikt sammen. Dette kommer også til å være et tema i vår kvantitative undersøkelse senere i oppgaven (Store norske leksikon, s.a.).

Bortelid ligger på ca. 800 meter over havet og er Norges sydligste fjelldestinasjon. I Agder fylkene konkurrerer Bortelid bl.a. med Hovden og Sirdal innen hyttenæring. Den

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

største forskjellen som også er essensiell i vår oppgaven, er at gjennomsnittsprisene på Hovden og Sirdal er i nærheten av 1 million kroner over Bortelid sine priser på fritidsboliger. Oljenæringen i Stavanger har trolig dratt opp prisene i Sirdal, og Hovdens priser er et resultat av at de var tidligere ute med aktivitetsutbygging, samt at kommunen (Bykle kommune) har vært svært liberale med å skyte inn penger for videre investeringer. Hovden har derfor fått et forsprang og kan på den måten brukes som et direkte sammenligningsgrunnlag når vi skal lage en strategisk plan for videre utviklingen av Bortelid (Bortelid Portalen, s.a. a) & (Bortelid Portalen, s.a. b).

For et hyttedistrikt så er avstanden til større tettsteder viktig. Dette fordi kort reiseavstand kan være en avgjørende faktor til at akkurat ditt hytteområde får nye kunder. Vi har under gjort et sammendrag av folketall og avstand til de nærmeste byene.

By	Innbyggere	Avstand i km
Arendal	44219	121
Egersund	14916	169
Flekkefjord	9069	123
Grimstad	22098	119
Kristiansand	87446	95
Lyngdal	8335	95
Mandal	15437	103
Sandnes	73624	208
Stavanger	132102	222
Totalt	407246	

(Statistisk sentralbyrå, s.a.) & (Gule sider, s.a. a).

Som tabellen viser, så er det en rekke innbyggere langs norskekysten som kan være aktuelle kunder for kjøp av fritidsbolig på Bortelid. Tall fra Bortelid Utmarkslag viser at 65 % av hytteeierne kommer fra Arendal-Mandals området. 9 % er fra Jæren, Sandnes og Stavanger. Av andre hytteeiere kommer 7 % fra området mellom Lyngdal og Egersund. De resterende 19 prosentene kommer fra mindre steder og for å øke etterspørselen, vil det derfor være viktig å nå ut til en større del av byene i tabellen ovenfor.

Det som skiller Bortelid fra spesielt Sirdal, men også Hovden er i forhold til fordelingen av fritidsboliger. De fleste hyttene på Hovden og i Sirdal er relativt nye og er bygget de siste 20 årene. Det kan henger sammen med den kraftige økningen i kjøpekraft for befolkningen i Rogaland som følge av oljerelaterte jobber. På Bortelid er det flere gamle hytter (bygget før

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

1997) enn nye hytter (bygget fra 1998) som er kan se fra listen under. Bortelid består av 1288 fritidsboliger og er fordelt slik:

- 590 gamle hytter (46 %), gjennomsnittsverdi: 750 000 kr.
- 352 nye hytter (27,3%), gjennomsnittsverdi: 2 200 000 kr.
- 98 vertikaldelte hytter (7,6 %), gjennomsnittsverdi: 1 850 000 kr.
- 248 leiligheter (19,3 %), gjennomsnittsverdi: 1 400 000 kr.

Dette utgjør ca. 1,75 milliarder bare i hytter på Bortelid. I Åseral totalt er den samlede verdien 2,5 milliarder.

Gamle hytter defineres ved at de ikke er tilkoblet vann og avløp. Ved kjøp av gamle hytter i dag pålegges man en ekstra avgift på 100 000 kr som går til å påkoble hytten til vann og avløp. Dette gjør at andelen gamle hytter uten denne tilkoblingen minker, og kommer til å fortsette å reduseres i tiden fremover.

Et annet fokusområde er knyttet til alderssammensetningen på Bortelid, og noe som vil påvirke strategivalget i stor grad. På Bortelid er gjennomsnittsalderen på eierne av fritidsboliger 56 år. Hvis en så bryter opp aldersfordelingen i de fire fritidsboliger kategoriene ovenfor, er det kun små differanser:

- Gamle hytter: 59 år
- Nye hytter: 52 år
- Vertikaldelte hytter: 47 år
- Leiligheter: ingen tall

Oversikten over alderssammensetningen tyder på at de yngre velger dyrere hytter, men det betyr nødvendigvis ikke at de eldre har mindre kjøpekraft. Det trenger heller ikke bety at de ikke er villig til å bruke penger hvis flere aktiviteter blir tilgjengelig. Derfor er det viktig at fremtidige aktiviteter er både rettet mot den alderssammensetningen som er på Bortelid i dag, men også et yngre spekter av potensielle kunder/besøkende.

Bortelid Utmarkslag informerer at det er økende interesse for fritidsbolig, men fortsatt lite budkamper. Dette gjør at de fleste fritidsboligene selges noe under prisantydning. Bortelid Skisenter leverer positive resultater, det gjør også Bortelid Mat. Begge selskapene er mindre bedrifter som isolert driver med henholdsvis salg av heispass, utleie av skiutstyr, drift av varmestue og salg av dagligvarer. Høstmarkedet var nylig et prosjekt lansert for å øke

aktivitetsnivået på Bortelid utenom høysesongen. Den ble svært godt mottatt, og leverte strålende besøkstall og resultater (Bortelid Utmarkslag, 2014).

2.3 Bortelid i et fremtidsperspektiv

Det er en rekke planer for området rundt Bortelid. Det informeres at det selges i gjennomsnitt 70-80 fritidsboliger i året, mens det bygges rundt halvparten av dette. Men siden det selges mye av eldre fritidsboliger, er det fortsatt kjøpers marked. Dette vil vi gå nærmere inn på i neste avsnitt.

Varmestuen som ligger i bunnen av alpinanlegget, er blitt for liten, og søknaden for å bygge et større og bedre serveringsted har blitt godkjent av kommunen. I januar 2015 arrangerte DNB åpen bakke, et samarbeid med bl.a. Norsk skiforbund som organiserte en gratis skidag på de fleste store vinterdestinasjonene i Norge. Denne dagen var det gitt ut over 1200 dagspass til Bortelid, noe som sprengte kapasiteten til dette lille serveringsstedet og gjorde det enda tydeligere at den må utvides.

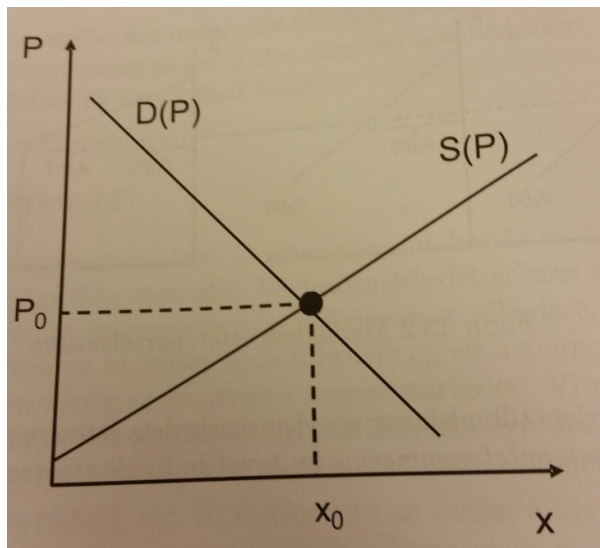
Fokuset til Bortelid Utmarkslag ligger i kjernevirksomheten deres, nemlig salg av fritidsboliger. Samtidig så ønsker de å utvide pågangen til området utover høysesongen og det overordnede ønsket er å ha bedre pågang blant dagsturister og øke antall overnattingsdøgn blant hytteeierne når de ikke er snø på fjellet. Vi mener at ved å tilby et høyere aktivitetstilbud gjennom hele året, vil Bortelid Utmarkslag oppleve en høyere bruksfrekvens blant nåværende hytteeiere, tiltrekke seg flere turister og øke den totale etterspørselen etter fritidsboliger.

2.4 Skjevhet i tilbud og etterspørsel

Det opplyses fra Bortelid at hyttesalget går tregt, og at de hytter som blir solgt stort sett går under takst. Vi antar derfor at det indikerer en skjevhet i tilbud og etterspørsel, og ikke en feilprising. I hyttemarkedet er det en klar trend hos de fleste vinterdestinasjoner at salget av fritidsboliger på treget, så det er ikke en særegent for Bortelid. Salgsstatistikk fra Christian Dreyer viser at det tar i gjennomsnitt 137 dager å selge fritidsboligen på fjellet, mot 123 i 2014 og er litt overaskende siden salget har økt med 26 % i samme periode (Eiendomsverdi, 2015) & (Brodin, 2014). Omsetningstiden for Bortelid svinger i større grad enn større destinasjoner, men indikasjonene er at de ligger omtrent på landsgjennomsnittet. I forhold til Boligsalgene er det en relativt lang omsetningstid og tyder på at tilbudet av fritidsboliger er stort på de fleste destinasjonene i Norge, og samsvarer godt med forventningene rundt

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

prisutviklingen fra ulike meglerhus (Eiendomsverdi, 2014) & (Wig, 2015). I modellen under vil vi derfor forklare skjevheten i tilbud og etterspørsel vil påvirke prisutviklingen i fremtiden.



(Riis & Moen, 2010, s 183).

X = Antall

P = Pris

$D(P)$ = Etterspørsel

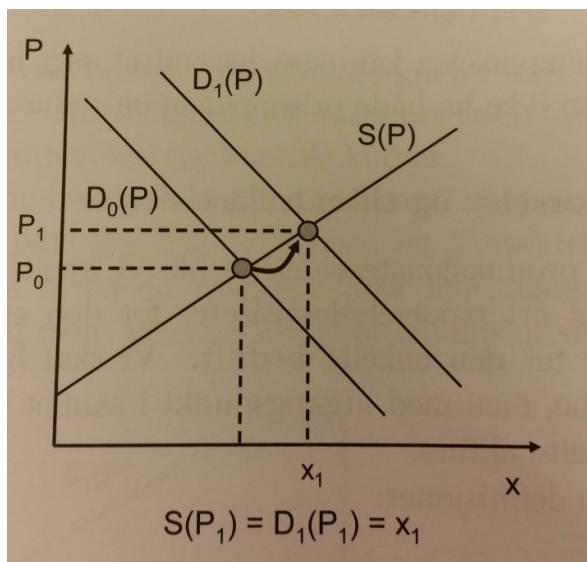
$S(P)$ = Tilbud

$P(0)$ = Nåværende pris på bakgrunn av krysningen mellom tilbud og etterspørsel

$X(0)$ = Nåværende antall på bakgrunn av krysningen mellom tilbud og etterspørsel

Over har vi en modell for likevekt i markedet. Dette er tilfellet når det er balanse i tilbud og etterspørsel, og både kjøper og selger kan gjennomføre transaksjonene sine når de vil. Dette er ikke tilfellet hos Bortelid Utmarkslag i dag. I dag er det et effektivitetstap, i form av enten for høy pris, eller for høyt antall hytter til salgs. Dette effektivitetstapet kan annulleres på 3 måter. Enten må prisen justeres ned, tilbudet reduseres eller så må etterspørselen økes. Det er ikke ønskelig for Bortelid å senke prisene. Produksjonskostnader har ikke gått like mye ned og dette vil direkte redusere fortjenesten. Dette vil også ha en negativ innvirkning på de eksisterende kundene som ønsker å omsette sine fritidsboliger, og alt i alt ha en negativ innvirkning på Bortelid som fritidsområde. De kan redusere tilbudet. Bortelid Utmarkslag har ingen innvirkning på om de eksisterende eierne ønsker å selge fritidsboligene sine, samt dette er kun en midlertidig løsning da Bortelid Utmarkslag trenger vekst for å nå deres ambisjoner i

fremtiden. Det som står igjen da er å iverksette tiltak som vil øke etterspørselen på hyttene slik at balansen mellom tilbud og etterspørsel optimaliserer seg.



(Riis & Moen, 2010, s 183).

Forskellen mellom $P(0)$ og $P(1)$ representerer prisen som går opp til optimum og effektivitetstapet forsvinner. Markedet er nå i likevekt, og kan i tiden fremover fortsette en positiv vekst.

Det overordnede målet for Bortelid Utmarkslag er å øke etterspørselen som følge av en bredere og fyldigere sesong. Senere i oppgaven vil slike tiltak bli foreslått (Riis & Moen, 2010).

2.5 Konkurransmessig fortrinn

Som nevnt i vår definisjon av strategi så er det svært viktig å se etter varige konkurransmessige fortrinn som Bortelid kan utnytte. Varige konkurransmessige fortrinn defineres som ikke enkelt kopierbare, har en betydelig innvirkning på kunde verdi og et bredt bruksområde (Kotler & Keller, 2009).

Når vi gjør en nøye vurdering av Bortelid og deres nærliggende konkurrenter kommer det frem at Bortelid har et varig konkurransmessig fortrinn, nemlig reiseavstand. Siden Bortelid har et tilnærmet likt kundegrunnlag som sin største konkurrent - Hovden, er den kortere reiseavstanden noen Hovden ikke kan ta fra dem. Senere i oppgaven vil vi også beskrive viktigheten av reiseavstand og hvorfor den stadig blir viktigere. Men det er viktig å presisere at reiseavstanden kun er et varig konkurransefortrinn ovenfor Hovden fra hytteiere

fra Sørlandet og en liten del av Rogaland, og gjennomgangen av befolknings sammensetningen på Bortelid tidligere i oppgaven, viser også at flertallet er fra denne regionen. For å kunne øke etterspørselen etter fritidsboliger ytterligere, vil det derfor være Bortelid være avhengig av å gjøre seg mer attraktiv på bakgrunn av aktivitetene de har å tilby og ikke bare reiseavstanden. Hovden har et langt bredere aktivitetstilbud enn Bortelid, og det er deler grunnen til at etterspørselen etter fritidsboliger er stor selv om prisene er høyere og reiseavstanden lenger enn Bortelid.

Prisen på fritidsboliger er som nevnt et konkurransefortrinn som Bortelid har ovenfor Hovden, men som ikke kan kalles varig, siden det er vanskelig å vite nøyaktig hvordan prisutviklingen kommer til å bli i fremtiden. Mye av grunnen til denne forskjellen er at Bortelid har nesten 600 eldre hytter som ikke er tilknyttet vann og dermed er denne type hytter relativt rimelige. Tilgjengelighet på slike hytter kan være med på å lokke en spesiell gruppe kjøpere, men ved kjøp av disse kommer det en ufravikelig ekstra kostnad for å få hytten tilkoblet vann og avfall. Lavere pris i seg selv er heller ikke noe nytt. Prisen på hyttene, og da spesielt den prisen hyttene blir solgt for (lavere en pris antydning) i seg selv reflekterer at denne prisforskjellen ikke er et konkurransefortrinn.

Det kommer derfor frem at Bortelid ikke har noen konkurransemessige fortrinn som de bør fokusere på i tiden fremover. Den antatt lave prisen kan være med å øke etterspørselen, hvis en annen katalysator først starter en endring. Den lave prisen er også noe som allerede er satt i markedet, og er derfor ikke beslutningsrelevant (Eiendomsverdi, 2015).

2.6 Spørreundersøkelse

Innenfor den kvantitative metoden er spørreundersøkelse blitt den mest brukte formen for innhenting av primærdata. Når en skal gjennomføre en spørreundersøkelse er det viktig å vite hvilke fordeler og ulemper den har. Hvis en tar høyde for at ingen ulemper eksisterer med denne metode, vil det føre til lavere reliabilitet og validitet. Det vil altså være viktig å redusere effekten av ulempene og maksimere bruken av fordelene som metoden har. Nedenfor vil de ulike fordelene og ulempene, ved e-post spørreundersøkelse bli beskrevet:

Fordeler:

- Sannsynligheten for å få svar på personlige spørsmål vil øke, siden undersøkelsen blir gjennomført med full anonymitet. Denne økningen hjelpes også av at intervjueren ikke er tilstede og dermed vil mange føle det lettere å svare på slike spørsmål.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- Kostnaden er relativt lav i forhold til andre metoder (f. eks personlig intervju).
- Tidsbruken er også normalt lavere enn de andre metodene (f. eks personlig intervju).
- Den geografiske fleksibiliteten gjør at det ikke er økt kostnader og tidsbruk når respondentene har store variasjoner i den geografisk beliggenheten.
- Respondenten kan svare på undersøkelsen når det passer og trenger dermed ikke tilpasse seg en avtalt tid, som er nødvendig med personlig intervju.
- Som regel blir standardiserte spørsmål brukt og det gjør det enklere for både intervjuer og respondentene. For intervjuer vil det være enklere og mer pålitelig å sammenligne svarene fra undersøkelsen med tidligere forskning. For respondentene vil det være enklere å skjønne hva betydningen av spørsmålet er og dermed redusere usikkerhet.

Ulemper:

- Det er ikke mulig å vite hvor seriøst respondentene svarer på undersøkelsen. I slike undersøkelser blir ofte premier brukt som lokkemiddel for å øke svarprosenten. Selv om det øker svarprosenten i de fleste tilfeller, er det liten sammenheng med seriøsiteten på svarene fra respondenten.
- Som nevnt over brukes premier som lokkemiddel for å øke svarprosenten, men det er likevel et stort problem at svarprosenten ofte er lav ved slike undersøkelser. Noe av grunnen til dette skyldes at undersøkelsen blir glemt og derfor er det viktig med purringer. Slike purringer tar tid, men er ofte nødvendig for å øke responsen.
- Misforståelser i spørsmålene kan oppstå. Siden undersøkelsen blir tatt gjennom internett, vil det ofte ta tid før en får svar fra intervjuer. Dermed vil mange være fristet til å synse på uklare spørsmål og det vil redusere påliteligheten til undersøkelsen. For å redusere slike misforståelser kan en gjennomføre pre – tester. Da vil sannsynligheten øke for å oppdage misforståelser og dermed kan en gjøre om uklare spørsmål før undersøkelsen sendes ut til respondentene.
- Analyseringen av spørreskjemaene vil oppdage flere feil utfyllinger og må derfor kastes. Slike feil vil ofte være vanskelig å unngå selv ved tydelige retningslinjer for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.
- Tiden det tar for å få en tilstrekkelig svarprosent kan ofte være lang.

Den største fordelen med spørreundersøkelser er helt klart den geografiske fleksibiliteten.

Dette punktet påvirker både tidsbruken og kostnadene som er forbundet med gjennomføringen

av undersøkelsen. På den andre siden vil den største ulempen helt klart være svarprosenten. Under punktene for ulemper ble det nevnt at en premie vil i de fleste tilfellene øke svarprosenten. For at premien skal være et godt virkemiddel er det viktig at den er tilpasset respondentenes interesser eller behov og at det tydelig blir beskrevet i følgebrevet hva som kan vinnes. Utformingen og innholdet i følgebrevet er viktig for at respondentene skal forstå budskapet med undersøkelsen, og vil være viktig for å få en så høy svarprosent som mulig (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2010).

2.7 Del konklusjon

Kjernerdriften til Bortelid Utmarkslag er å omsette fritidsboliger. Bortelid Fjellpark, som er en del av Bortelid Utmarkslag har ansvaret for alt av aktiviteter som tilbys på Bortelid. Disse tilbudene antas å ha en direkte innvirkning på verdien av fritidsboligene til salg. Vi har vist over at den ønskelige måten for Bortelid Utmarkslag å få en positiv vekst fremover, er å øke etterspørselen etter fritidsboliger. Fokuset fremover bør derfor være rundt et element som de har kontroll over. Denne oppgaven har derfor valgt å analysere et av disse elementene, nemlig fritidstilbudene. Kjernen i denne oppgaven kommer derfor å fokusere på en naturlig årsak-virkning sammenheng mellom økt fritidstilbud året rundt, og økt etterspørsel etter fritidsboliger. Dette bør gjøres på en måte som tiltrekker seg både et større antall, men også et bredere spekter av potensielle kunder.

Det kommer frem at Bortelids reiseavstand ovenfor Hovden er den eneste varige konkurransemessige fortrinnet de har, i tillegg til at prisnivået er lavere, men det kan ikke kalles varig. Som følge av den økonomiske situasjonen i Norge vil prisnivået være positivt for etterspørselen etter fritidsboliger på Bortelid.

Bortelid har gode muligheter til å øke tilbudet av fritidstilbud utenfor høysesong, da det opplyses om lav pågang når det ikke er snø på fjellet. Høstmarkedet som ble holdt for første gang i 2014 demonstrerte akkurat dette. Det er også gode muligheter til å tilby et enda fyldigere tilbud under høysesongen, da innovasjon innen turisme er viktig. Spørreundersøkelsen kommer til å avdekke hvilke fritidstilbud som det er hensiktsmessig å implementere. Den kommer til å gi et bedre grunnlag for utvelgelsen av fritidstilbudene.

Denne oppgaven kommer derfor til spesielt å angripe dette punktet:

Hvordan gjøre sesongen på Bortelid både fyldigere og bredere

3.0 Fundamental fremgangsmåte

Det er vanskelig å skrive en strategi oppgave uten å møte på Mintzberg i litteraturen. Han har blant annet kommet frem til strategifagets 5 P-er og disse skal demonstrere en fisjon av begrepet strategi ut i mindre undergrupper (University of Cambridge, s.a.).

Disse P-ene er som følger:

1. Plan
2. Ploy
3. Pattern
4. Position
5. Perspective

Det er spesielt de to første P-ene som er interessant for oss i denne oppgaven.

«Plan» definerer i henhold til Mintzberg den overordnede planen som skapes, samtidig som man setter seg mål. I denne oppgaven ønsker vi og videre definere dette som den overordnede strategiske planen for å gå frem og oppdage de grepene som skal sette Bortelid Utmarkslag på rett vei.

«Ploy» defineres videre som hvordan man skal gjennomføre planen. Denne delen av strategi handler om, for denne oppgaven de taktiske valgene, og elementene man må ta hensyn til for å nå målene.

Det viktigste med disse to elementene er at vi skiller mellom «Hvor» og «Hvordan». Ved å dele opp disse to delene innen strategifaget, så kan man mer nøyaktig gå frem for å lage en plan. Etter at man har definert planen og definert de overordnede strategiske målene kan man videre lage en plan for de taktiske valgene (University of Cambridge, s.a.).

3.1 Plan – Strategiske valg

For å skape en strategisk plan for Bortelid, har vi tenkt til å benytte en helhetlig modell som kan hjelpe å belyse Bortelid utfordringer fra flere sider. Denne modellen blir sentral til å kartlegge punkt en og punkt to fra det strategiske utgangspunktet til vår oppgave.

3.1.1 Holistic Marketing Orientation and Customer Value

Dette er en velkjent modell innen strategi og markedsføring, og fokuserer på fornying av eksisterende tilbud. Som de fleste modeller, kan den dekke et bredt behov, så derfor kommer vi til å bruke den til å belyse behovene vi har, som igjen er relevant for vår problemstilling.

Modellen ser slik ut:

	Customer focus	Core competences	Collaborative Network
Value Exploration	(1,1) Cognitive space	(2,1) Competency space	(3,1) Resource space
Value Creation	(1,2) Customer Benefits	(2,2) Business domain	(3,2) Business partners
Value Delivery	(1,3) Customer relationship management	(2,3) Internal Resource management	(3,3) Business partner management

(Kotler, Jain & Maesincee, 2002).

Denne modellen demonstrerer at strategien må ta hensyn til flere synspunkter for å kunne nøyaktig gjenkjenne behov, og finne løsninger til disse behovene. På venstre siden av modellen vises 3 elementer: Utforskning av verdiøkende elementer, verdiøkende implementasjoner og verdiøkende levering og de punktene vil være sentrale i utarbeidelsen av en ny strategisk plan for Bortelid Utmarkslag (Kotler et al., 2002).

3.1.2 Value exploration

Dette er den første fasen når man skal utforske nye måter å bringe verdi til kundene dine, og er også den viktigste. Bakgrunnen for denne antakelsen er fordi man bør starte med noe som er fundamentalt riktig for å sitte igjen med et produkt man kan bruke. Denne modellen belyser hva slags ressurser man har tilgjengelig, og hvordan man bør bruke dem. For bedriften i sentrum, er det viktig og allerede å ha definert hva som er kjernevirksomheten deres. Bortelid Utmarkslag sin kjernevirksomhet er salg av fritidsboliger. De har allerede skilt ut i et eget selskap ansvaret for alle fritidstilbudene. Spørsmålene som blir de viktigste å besvare er om noen av disse aktivitetene er unødvendige, og om det er noen fritidstilbud som mangler. Er det noen tilbud som i så fall er best håndtert av andre, eller av dem selv. Disse spørsmålene kan

besvares av hytteeierne, men fasiten får man ikke før etter at avgjørelsen er tatt. Mange av disse avgjørelsene, irreversible som mange er, må derfor gjøres *a priori*, og det er ikke uvanlig i forretningsssammenheng. Dette forhindrer derimot ikke et forsøk på å utarbeide et så godt fundament for avgjørelsen som mulig og er også mye av hensikten med denne oppgaven. Vi skal benytte de eksisterende hytteeierne på Bortelid, samt konkurrentene til Bortelid Utmarkslag til å komme frem til en rekke anbefalinger, som best mulig kan reflektere fremtidig utvikling.

3.1.3 Value creation

Det neste skrittet i denne analysen er å fokusere på skapelsen av aktivitetstilbudene. Det er viktig å anerkjenne to ting i denne fasen: For det første må kundenes betalingsvillighet for ulike tilbud undersøkes. Selv om spørreundersøkelsen antyder et behov, så vil bruken være avhengig av prisen. Dette gjør at i skapelsesdelen av denne analysen må også ta hensyn til kundenes betalingsvillighet, og det nettverket man har rundt seg av bedrifter og kompetanse som kan ta for seg denne utfordringen. Siden kundens betalingsvillighet er vanskelig å finne for hver enkelt aktivitet og Bortelid lite midler til å bruke på investeringer, vil fokuset være rettet mot rimelige aktiviteter. For det andre er det ønskelig å finne aktiviteter som er tilgjengelige i dag og som hytteeierne ikke er villig til å betale for. Det er allerede etablert fra Bortelid Utmarkslag sin side at det er flere ting som kundene ikke ønsker å betale for. Dette er oppgaver som i all hovedsak er satt ut til Bortelid Fjellpark AS. Er denne datterbedriften ressurser optimalt distribuert? Dette er også en del av en fornyelsesstrategi.

3.1.4 Value delivery

I den avsluttende prosessen i denne analysen må man gå igjennom selve leveringingen av produktet. Dette innebærer å gå igjennom hvordan de eksisterende tilbudene er levert, og ikke minst hvordan de er markedsført. Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer definert av Herzberg kan videreutvikles hos turisme og skaper henholdsvis trivsel og bekjemper mistrivsel. Det er som regel de kunder som er misfornøyde som roper høyest. Derfor er det viktig å ha leveringingen og markedsføringen av alle hygienefaktorer i orden slik at man unngår mange misfornøyde kunder. Det er derfor viktig å ta for seg hele spekteret, og se på dem med nye og kritiske øyne. Dette fordi det overraskende ofte blir gjort ting på en måte fordi det alltid har blitt gjort på denne måten. Denne oppgaven kommer derfor også til å ta for seg innovasjon innen turisme, og presentere nyteknikning. Selve gjennomføringen av nye tilbud må også vurderes i et helhetlig perspektiv. Dette fordi det kan godt hende et produkt isolert i seg

selv ikke er lønnsomt. Vi må derfor vurdere alle produktene for seg selv, men også som en total enhet.

Øverst i modellen har vi 3 forskjellige synsperspektiver. Den tar for seg kunden, kjernevirksomheten til bedriften og bedrifts nettverk rundt seg. Denne fordelingen belyser flere viktige elementer, og relevansen for vår tolkning av denne modellen.

3.1.5 Kundens synspunkt

Når man ønsker å skape merverdi for kunden, må man ta hensyn til hva kunden vet og ikke vet at de ønsker. Ved hjelp av den komparativ analysen har vi funnet frem til flere fritidstilbud som andre hytteområder har tilbud sine kunder, som Bortelid ikke har. I vår spørreundersøkelse kommer vi til å presentere disse for Bortelid sine hytteeiere. Dette kommer til å gi dem mulighet til å velge ut fritidstilbud som andre har allerede ønsket seg, samt velge bort hva som ikke er riktig for dem. Spørsmålene vil ikke bare være fritidstilbud, men også hygienefaktorer som bedre spise og butikk muligheter. Det er viktig å ta med i vurderingen at det nytter ikke å tilby et fritidstilbud til en høyere pris enn det kunden er villig til å betale. Dette er av betydning, for da kommer fritidstilbudet til å underpressere, og resultere i et dårligere resultat for Bortelid Utmarkslag, enn hvis de hadde investert pengene et annet sted. Leveringen av tilbudet er også viktig på kostnadssiden, da det er fullt mulig at kunder ønsker tilbud X, men er kun villig til å betale pris Y (Kotler et al., 2002).

3.1.6 Bedrifts synspunkt

Det viktigste å anerkjenne fra bedriftens synspunkt er at investeringskapital svært ofte en begrenset resurs. Det vil si at man i de fleste tilfeller må vurdere forskjellige investeringsavgjørelser på bakgrunn av deres returnerende verdi. Man må også være ærlig med en selv og definere, og kanskje noen ganger redefinere hva ens kjernevirksomhet er. Bortelid Utmarkslags kjerneaktivitet er salg av hytter. Det er vår vurdering at dette bør fortsette å være deres kjernevirksomhet. Det finnes en rekke selskaper som Bortelid Utmarkslag har skapt for å levere tjenester og varer til lokalmiljøet, som igjen gir økt verdi til hyttene de selger. Disse foretakene er ikke en del av kjernevirksomheten til Bortelid Utmarkslag, men en del av støttefunksjonen rundt. Å skille disse to er viktig, for da vet man hva man bør skape selv, og hva man setter ut til andre. Man må se realistisk på hva slags kompetanse man besitter, og dyrke disse. Selve driften av kjernevirksomheten er også viktig, da overflødige prosesser som ikke er verdiskapende, bør reduserer, eller fjernes.

3.1.7 Nettverkets synspunkt

Denne oppgaven har avdekket Bortelid Utmarkslags kjernevirksomhet. Nettverket av bedrifter som eksisterer rundt, og under Bortelid Utmarkslag er derfor, sett fra Bortelid Utmarkslags synspunkt, støttebedrifter. Det er viktig at disse bedriftene lykkes i å være lønnsomme, hvis ikke forsvinner de og tilbudet faller bort for kundene. I utforskerprosessen som modellen over demonstrerer, så må man se på tilgjengelighet av ressurser fra brukernes side. Hvis det er nok med fritidstilbud, og markedet er mettet, er det ikke sikkert det ikke er plass til flere tilbud, som også kan drives lønnsomt. Dette er en av de tingene vår spørreundersøkelse skal belyse. Ved å ta den riktige avgjørelsen og ikke starte et prosjekt, kan noen ganger være minst like viktig som å starte de riktige prosjektene. Når man skal vurdere de prosjektene man vil starte, må man ha riktige partnere. Skal man hente inn en kjede, for å utnytte stordriftsfordeler, eller skal man skape noe lokalt som er skreddersydd de lokale ønskene. I selve leveringen av produktet, så vil det også være viktig å vite hvordan man skal håndtere forretningspartnere, som man noen ganger ikke har noen beslutningsmakt over.

3.2 Ploy – Taktiske valg

Denne delen av oppgaven kommer til å handle om hvordan man skal gå frem for å nå måloppnåelse. Her vil valg av forskningsmetoden bli beskrevet og hvor viktig valget er for å finne svar på problemstillingen. For å lage en strategisk plan for den fremtidige utviklingen av Bortelid som destinasjon, vil det blant annet være essensielt å innhente informasjon fra nåværende hytteeiere. I tillegg vil markedsføring av Bortelid og innovasjon være avgjørende for å skape en bredere og fyldigere sesong.

3.2.1 Pull vs Push taktikk

Dette er to velkjente markedsføringstaktikker for å få bedre pågang på sine produkter. Denne oppgavens overordnede mål, er å gjøre sesongen til Bortelid bredere og fyldigere, som betyr større pågang i både høy og lav sesongen. Dette vil resultere i en økt popularitet til området, og kommer til å resultere i bedre hytte salg. En av taktikkene for å oppnå dette er Pull og Push taktikk.

Den ene kalles «Pull» og handler om å tiltrekke kjøperne til seg som følge av tilbudene de leverer. For at Bortelid skal få til å få til pull markedsføring er det avgjørende at nåværende hytteeiere er fornøyde og deres lojalitet vil bidra til at de sprer positive ord om Bortelid til familie og venner. Den andre er «Push» og brukes når kunden ikke vet om eller

har et behov for et produkt. Derfor må produktet preses på kunden gjennom ulike tiltak, blant annet gjennom priskampanjer.

Pull markedsføring er best når produktet er et høyrisiko produkt, hvor kunden trenger å gjøre større vurderinger ved hver beslutning. Push derimot er mest aktuell når det er et lavrisiko produkt, og kunden kan velge det uten omfattende avgjørelser (Kotler & Keller, 2009).

Vi definerer kjøp av fritidsbolig på Bortelid som et høyrisiko produkt, og derfor er det ønskelig med pull markedsføring, men det er ikke enkelt. Innen dette segmentet er det stor konkurranse, og vi ønsker derfor å fornye bruken av Pull og Push i denne oppgaven ved å definere det litt annerledes.

Som teorien innen mikroøkonomi tilsier, så mener vi at Bortelid har best innflytelse på etterspørselen. De taktiske valgene bør derfor være rettet mot akkurat dette. Ved derfor å strekke Pull defineringen enda lengre, så ønsker vi i denne oppgaven å komme med en rekke forslag til forbedringer til Bortelid som fritidsområde. Ved å gjøre stedet bedre, så kommer de som eier hyttene i dag til å snakke bedre om stedet. Dette kommer også dagsturistene til å gjøre, og ved å øke kvaliteten, så kommer også pågangen til å øke. Hva vi skal foreslå å forbedre med Bortelid skal vi hente fra en spørreundersøkelse blant de eksisterende hytteeierne i dag. De har det beste utgangspunktet for å komme med forslag, og hva flertallet kollektivt rapporterer til oss, bør gi mest økt nytte.

De tingene som vi skal foreslå kommer til å bli hentet ved å sammenligne Bortelid med 3 konkurrenter som har lyktes tidligere å utvide sesongen. Senere i oppgaven vil sammenligningen med Hovden, Trysil og Åre vise potensielle utviklingsområder (Kotler & Keller, 2009).

3.2.2 Markedsføring av hyttestedestinasjoner

Markedsføring kobler sammen kundens behov og markedstilbud (Lilien og Rangaswamy, 1998). Men for at markedsføringen skal være effektiv ovenfor potensielle hytteeiere og turister må destinasjonen tydeliggjøre hva den kan tilby og hvordan det skal tilfredsstille behov hos den enkelte. Det som er essensielt er å få frem budskapet om hva som en kan tilby, uten at det virker overdrevet eller usannsynlig. Noe av utfordringene knyttet til markedsføringen, er at den ofte oppleves som for godt til å være sant. Derfor blir ofte potensielle hytteeiere og turister skeptiske til markedsføring som lover veldig mye. I stedetfor

bør fokuset rettes mot en enklere markedsføring som prøver gi et troverdig bilde av destinasjonen. Det vil skape mindre usikkerhet på hva som faktisk tilbys (Grönroos, 2009) & (Dolnicar & Ring, 2014).

De 4 p`ene innen markedsføring har en veldig sentral rolle og er viktig å ta hensyn til i utarbeidelsen av markedsføringsplanen. De fire p`ene består av *produkt, pris, påvirkning og plass*. **Produktet** er elementet som tilfredsstillter hva en konsument etterspør. For vinterdestinasjoner vil det være etterspørsel etter aktiviteter som skitrekking, langrenns løyper, restauranter osv. Kvaliteten og bredden på tilbudet vil være blant de avgjørende faktorene for hvor attraktiv en destinasjon er. **Pris** er knyttet opp mot prisenivået på fritidsbolig, overnattingsmuligheter, aktiviteter osv. Kostnadene ved disse punktene vil være avgjørende når valg skal tas om reisemål som hytteeier og turist. Det er ofte tydelig sammenheng mellom kjøpekraften og valg av destinasjon. Derfor er det viktig for hver destinasjon å ha en klar profil på hvilket prisenivå de ønsker å ligge på, og dermed bruke dette aktivt i markedsføringen. Det er en klar tendens at de fleste destinasjonene har et stort sprik i prisenivået, men det gjøres en for dårlig jobb å kommunisere dette til potensielle hyttekjøpere. **Påvirkning** tar for seg alle områder som har med å kommunisere produktet ut til det ønskede markedet. Det kan være informasjon om hvilke aktiviteter de har å tilby og utgjør da markedsføringsdelen av de 4 p`ene. I tillegg prøves det å knytte bånd med eksisterende og potensielt nye markeder. Til slutt tas det hensyn til **produkt**plasseringen. For vinterdestinasjoner som eksisterer i dag, kan de ikke omgjøre denne nåværende plasseringen av destinasjonen. Det som er mulig å påvirke er utbygging av nye aktiviteter, hytter og hvordan de plasseres (McDonald, 2007).

Utføringen av markedsføringen har endret seg kraftig de siste 10 årene og mye av grunnen til det er fremveksten av internett. Denne utviklingen har ført til at mesteparten av markedsføringen og informasjonstilgangen foregår gjennom denne kanalen. Det har igjen ført til et økt behov for IT kunnskaper for destinasjonene og løsningen for mange har vært å benytte seg av ekstern kompetanse. Siden de alle fleste destinasjonene har en aktiv hjemmeside på internett, er god kvalitet viktig for å markedsføre seg bedre enn konkurrentene (Buhalis og Law, 2008).

Selv om hytteeiere og turister ofte har det samme behovet for informasjonstilgang, er det enkelte områder som skiller dem. Blant annet bestiller ofte turister overnatting gjennom booking byråer og de har ofte et større behov for å få informasjon rundt aktivitetene. Eksisterende hytteeiere har som oftest en bedre oversikt over aktivitetene fra før, men

kommunikasjon for å nå begge gruppene bør etterstrebes. Eksempel på dette på internett er naturlige møteplasser som hjemmesiden og Facebook.

En metode innenfor internett markedsføring som har fått større oppmerksomhet de siste årene er søkemotormarkedsføring. Eksempler på søkemotorer er Google, Yahoo og Bing, og målet er å øke synligheten for å treffe destinasjonen gjennom ulike søkekombinasjoner av ord. Når behovet for å kjøpe en fritidsbolig eller reise som turist, kan det da være avgjørende for valget hvor synlig destinasjonen er på ulike søkemotorer (Moran & Hunt, 2014).

Markedsføring som også tar for seg sosiale medier er blitt mer fremtredende og ikke minst en nødvendig informasjonskanal. Bakgrunnen for denne utviklingen tar for seg at reiseliv er en informasjonsintensiv industri. Det skyldes i hovedsak det store konkurransenivået i bransjen og dermed må en skille seg ut for å tiltrekke seg hytteeiere og turister (Xiang og Gretzel, 2010). For å ikke tape konkurransekraft ovenfor sine konkurrenter, er hver destinasjon helt avhengig av å tilpasse markedsføringen til sosiale medier (Stankov, Lazic og Dragicevic, 2010). Det som i dag har ført til et økt fokus på sosiale medier, skyldes hovedsakelig den høye bruken blant den norske befolkningen, samt rimeligheten av markedsføringen. I dag (2015) er over 3 millioner nordmenn på Facebook og det gjør at en kan nå store deler av befolkningen gjennom denne kanalen (Metronet, s.a.). Siden Facebook er en global kanal, betyr det at man kan markedsføre seg ovenfor turister i utlandet på en enkelt og effektiv måte. I tillegg har Instagram blitt en kanal for å dele bilder som er tilgjengelig for alle som har applikasjonen. Det som disse to kanalene har ført med seg er et skift fra push til pull markedsføring. Istedenfor å aktivt jobbe for å tiltrekke seg hytteeiere og turister, er nå fokuset større på å optimalisere opplevelsen for de besøkende. Både gode og dårlige opplevelser blir delt på sosiale medier og derfor er den viktigste markedsføringen å ha flest mulige positive delinger på sosiale medier (Hays, Page og Buhalis, 2012).

I en studie gjennomført av Hays et al., 2012 sammenlignes de 10 største turistdestinasjonene i verden på bruken av Facebook og Twitter i markedsføringen. Resultatene fra undersøkelsen viser at antall tweets og medlemsdato har innvirkning på hvor mange følger hver destinasjon har. Studieresultatene til Facebook tar for seg antall følgere hver destinasjon har. Her er ikke resultatene så klare som på Twitter, men en kan se at aktivitet også her påvirker antallet følgere. Medlemsdato har ingen effekt her. Det som kan trekkes ut i fra studiet er at destinasjonene er mer aktive på Twitter, men det er flere følgere på Facebook enn Twitter. Til slutt viser studiet at det ikke er store forskjeller på når de to

sosiale mediene først ble tatt i bruk på de 10 destinasjonene, men i gjennomsnitt ble Twitter tatt i bruk noen få måneder før Facebook.

I 2010 og 2011 ble henholdsvis Instagram og Snapchat tilgjengelig og brukes i dag aktivt til å dele bilder, både privat og offentlig. Her vil destinasjoner ha mulighet til å markedsføre seg ved å legge ut bilder som viser dem fra en god side. Selv om dette er viktig, er den største markedsføringen i form av bildedeling fra de besøkende på destinasjonen. Det vil alltid være slik at private personers oppfatning av destinasjonen vil oppfattes som mer troverdig. En destinasjon er lik som en bedrift, den vil aldri si noe negativt om seg selv. Det er ikke tilfellet for private personer, som vil si og dele sin oppriktige mening.

Det viktigste som kom fra dette studiet er graden av interaktivitet de to sosiale mediene fører med seg. Med interaktivitet menes et samspill med noe eller noen. Hovedmålet er å komme i kontakt med mennesker og opparbeide et samspill (respons) med dem. Det viser seg at Facebook har tre ganger så høy interaktivitet som twitter. Men det må også tas hensyn til at det er lettere og mindre tidskrevende å utvikle et samspill på Facebook, f. eks gjennom å trykke delta på et arrangement. Det er også langt flere likes og retweets pr innlegg på Facebook, men det er en tendens at markedsføringen på Twitter er mer effektiv pr. samspill. Totalt sett har det vist seg at Facebook er mer effektiv i markedsføringen, men det skyldes den høyere interaktiviteten (Hays et al., 2012).

Det er også kostnader knyttet til bruken av sosiale medier og det er ikke uten utfordringer. Dette skyldes vanskeligheten for å måle inntektene opp mot relevante resultater. Siden ledere har et stort press på å måle alt de gjør, blir Return On Investment (ROI) ofte brukt, selv om målingen bygger på veldig usikre data (Schetzina, 2010). Ofte blir antall følgere og likes brukt i målingen av ROI, og hvor stor økningen er fra år til år. Siden dette ikke er noen selvfølge at flere følgere og likes betyr økte inntekter, er denne metoden sett på som langt ifra perfekt. En annen måte å måle bidraget fra sosiale medier er hvordan en har utviklet seg i forhold til foregående år (Hays et al., 2012).

4.0 Metode

I dette kapitlet går vi igjennom relevant metode og teori rundt gjennomføringen av denne oppgaven.

4.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

For å løse problemstillingen står valget mellom to ytterpunkter, nemlig kvalitativ og kvantitativ metode. Hvilken metode som er beste egnet avhenger av valgt problemstillingen og formålet med studiet. Som regel er de to metodene også fordelt etter fagområde. Den kvalitative metoden er anvendelig innenfor fagområder som antropologi, psykologi og sosiologi. På den andre siden er den kvantitative metoden anvendelig innenfor økonomi og lignende fagområder. Det finnes selvsagt unntak, men som regel er fordelingen av bruksområde slik som nevnt ovenfor (Zikmund et al., 2010).

Den kvantitative metoden gir klare svar gjennom å innhente datamateriale som ofte er knyttet til tall. Dermed vil en få et konkret svar fra et stort utvalg. Istedenfor å få et konkret svar, ønsker den kvalitative metoden å tolke de menneskelige erfaringene gjennom dype samtaler og observasjoner.

Under analysedelen vil vår oppgave ta utgangspunkt i svarene fra spørreundersøkelsen. De fleste spørsmålene vil være konkrete, enten i form av tall eller rangering fra et stort utvalg av respondenter. Noen få spørsmål vil være åpne, med det er et fåtall og er kun ment som tillegg til de andre spørsmålene. Spørreundersøkelsen skal gi svar på hvilke aktivitetstilbud hytteeiere på Bortelid ønsker. Hvis en klarer å gjøre eksisterende hytteeiere mer fornøyde, vil det med stor sannsynlighet gjøre destinasjonen mer attraktive ovenfor potensielle hyttekjøpere. Når utgangspunktet er som ovenfor betyr det at vi vil gjennomføre en kvantitativ studie.

4.2 Forskningsprosessen

Hvordan hele forskningsprosessen skal gjennomføres, beskrives gjennom metode. Selve betydningen av ordet metode er ofte knyttet opp mot veien til målet, og er dermed en veileder for og nå et bestemt mål. For at en studie skal bli best mulig og veien til målet skal finnes, er det essensielt at en vet hva målet er (Kvale, 1997). Stegen i den kvantitative tilnærmingen begynner med problemstillingen og slutter med konklusjon og ferdiggjørelse av rapporten. Normalt følger den kvantitative forskningen følgende 6 steg:

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

1: Definerings av formålet med forskningen. Her tar en for seg hvilke mål en ønsker å finne svar på, gjennom en valgt problemstilling. Denne problemstillingen bør baseres på egne meninger, tidligere forskning og vil på den måten påvirke valg av forskningsdesign.

2: Planlegging av forskningsdesign. Dette er en plan som spesifiserer metodene og prosedyrene for å samle inn og analysere all den informasjonen som er nødvendig for å svare på problemstillingen. På den måten er det et rammeverk for hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres. Hovedsakelig finnes det tre metoder som brukes: eksplorativ, beskrivende og kausale. Hvilken metode som er best egnet avhenger blant annet av problemstilling og hvor mye tidligere forskning som er gjennomført.

3: Utvalgsprosedyre. Planen for denne prosedyren blir beskrevet i forskningsdesignet, men stegen som gjennomføres blir beskrevet i en egen fase av forskningsprosessen. Utvalg er en prosedyre som foretar en konklusjon basert på informasjon fra en brøkdelen av den totale folkemengden. Det er tre spørsmål som er spesielt viktig å ta hensyn til, og det er hvilken del av folkemengden som en skal fokusere på, hvor stort utvalget skal være og hvordan en skal gjøre et utvalg blant menneskene innenfor den bestemte folkemengden.

4: Innsamling av datamateriale. Dette steget starter rett etter at utvalgsprosedyren er bestemt og denne prosessen omhandler innhenting av informasjon. Det finnes en rekke metoder som kan brukes, og innenfor kvantitativ forskning er spørreundersøkelser og korte telefonintervjuer spesielt populære.

5: Analyse av datamateriale. Etter at alt av nødvendig informasjon er hentet inn starter oppgaven med å bearbeide og kode datamaterialet. Her er det spesielt viktig å finne eventuelle feil som er blitt gjort under innsamling av informasjon. Det vil gjøre det lettere å se sammenhenger, utarbeide konklusjoner og sannsynligheten for å få et godt svar på problemstillingen vil øke. Å kategorisere datamaterialet vil også være viktig slik at en får en bedre oversikt og øke sannsynligheten for en god konklusjon.

6: Formulering av konklusjon og forbedrede rapporten. Hvordan en tolker datamaterialet og ser det i sammenheng med tidligere forskning, vil være avgjørende for å få en god og valid konklusjon. Når rapporten skrives er det viktig at den ikke blir unødvendig komplisert. Samtidig vil det også være viktig å tilpasse seg etter hvem som skal lese rapporten i form av kompleksitet og innhold (Zikmund et al., 2010).

Under forskningsdesign ble det nevnt 3 ulike tilnærminger. Senere i oppgaven vil vi utføre beskrivende forskning i form av deskriptiv statistisk analyse. Selve utvalgsprosedyren vil vi ikke bruke mye tid på, siden utvalget består av de tilgjengelige epost adressene fra fritidsboligeiere på Bortelid. Det er punkt fire og fem som vil ha størst fokus rettet mot seg, siden det er her den strategiske planen for Bortelids fremtid skal legges på bakgrunn av innhentet datamateriale.

4.3 Primær og sekundærdata

I gjennomføringen av forskningsprosjekt kan en bruke både primær- og sekundærdata for å svare på problemstillingen. I følge Jacobsen (2005) er det optimalt å bruke både primær- og sekundærdata når en skal gjennomføre en kvantitativ forskning. Gjennom å se på tidligere forskning vil en ha økt kompetanse som vil være viktig når en skal gjennomføre egne studier. Det vil også gjøre at en kan se både sammenhenger og ulikheter og dermed konkludere ved å sammenligne tidligere forskning med egne resultater. En slik sammenligning vil også øke sannsynligheten for et reliabelt resultat. Hvis en oppdager at tidligere forskning har en helt ulike konklusjon sammenlignet med egen, kan det være en pekepinn på at egen forskning bør studeres på nytt for å finne eventuelle feilkilder. Hvis det ikke oppdages feilkilder, kan en med større sikkerhet si at en har funnet et pålitelig resultat som skiller seg ut fra hva som tidligere er funnet. Bruken av sekundærdata vil også være til hjelp for så øke validiteten gjennom større kompetanse rundt hvordan en best mulig skal måle det som er ønskelig å undersøke (Jacobsen, 2005).

Når en skal gjennomføre egne studier begynner man med å sjekke om problemstillingen allerede er svart på. Dette sjekkes gjennom tidligere forskning eller internt i bedriften og kalles sekundærdata. Mesteparten av sekundærdataene er kvantitative og er kodet i ulike variabler som er rangert etter en rekke ulike verdier (Hox & Boeijs, 2005). Denne rangeringen bidrar i stor grad til at sammenligning med egen forskning blir lettere. Hvis tidligere forskning gir svar på problemstillingen som er laget og det er ikke behov eller ønske å innhente eget datamateriale, blir en litteraturstudie gjennomført. Denne type studier vil være hensiktsmessige for enkle undersøkelser som har begrenset tids- og kostnadsramme (Zikmund et al., 2010). I midlertidig vil det ofte være nødvendig å innhente egen informasjon for å svare på problemstillingen og det kalles primærdata. Det skyldes at sekundærdataene ikke er konkrete nok eller utdaterte i forhold eget forskningsspørsmål. Blant fordelene ved primærdata er at utformingen og metoden for å samle inn data kan tilpasse seg problemstillingen, noe som ikke er mulig med sekundærdata. I midlertidig vil det ofte være

både tids- og kostnadskrevende og egner seg derfor ikke spesielt bra til små og rimelige undersøkelser (Hox & Boeije, 2005).

Når en skal innhente primærdata finnes det en rekke ulike metoder å velge mellom. Hvilken metode som er mest hensiktsmessig avhenger av valgt problemstilling. Innenfor kvantitativ forskning blir spørreundersøkelser ofte brukt, enten gjennom internett, epost eller telefon. Bakgrunnen for at denne metoden har blitt så populær innenfor kvantitativ forskning, skyldes i hovedsak den teknologiske utviklingen. Teknologien har gjort det mulig å nå et bredt og differensiert utvalg, på en enkel og relativt rimelig måte. Innenfor den kvalitative forskningsmetoden blir ofte personlige intervjuer brukt for å svare best mulig på problemstillingen. Den kvalitative metoden har som mål å generere kunnskap gjennom å beskrive og undersøke erfaringer som mennesker har opplevd (Kunnskapsbasert i praksis, 2012). Det skiller seg fra den kvantitative metoden som har til hensikt å danne et bilde av en situasjon gjennom statistikk fra et stort utvalg av respondenter (Zikmund et al, 2010).

4.4 Påliteligheten til studiet

Når en skal vurdere kvaliteten og påliteligheten til vår studie, er det to sentrale punkter som må tas hensyn til, nemlig reliabilitet og validitet (Thagaard, 2013).

4.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet tar for seg troverdigheten til resultatene fra forskningen (Jacobsen, 2010). På mange måter handler det om konsistens i resultatene og ved det menes det at resultatene skal være like når rammebetingelsene er konstante (Reliabilitet, s.a.). For å kunne avgjøre hvor reliabelt vårt studie er, vil det være nødvendig å sammenligne resultatene vi fikk med tidligere forskning. Hvis det er stor korrelasjon, kan det være en indikasjon på at resultatet er reliabelt, men det kan en ikke konkludere med (Blindheim, s.a.).

Reliabilitet deles ofte opp i ekstern og intern pålitelighet. Den eksterne reliabiliteten tar for seg om resultatene fra vårt studie kan reproduseres på et annet tidspunkt og ved å bruke samme metode for å samle inn datamaterialet (Kvale og Brinkmann, 2012) & (Jacobsen, 2010). I gjennomføringen av det kvantitative studiet om Bortelid, er det relativt enkelt å reprodusere resultatet ved å bruke like spørsmål som vi gjorde i spørreundersøkelsen. Siden antall overnattingsdøgn og etterspørselen etter fritidsboliger på Bortelid er avhengig av utviklingen i den Norske økonomien, er det mange variabler som gjør at rammebetingelsene

forandre seg raskt. Spesielt det siste året har det vært store svingninger i den Norske økonomien som følge av fallet i oljeprisen (Lorentzen, 2015).

Den interne reliabiliteten tar for seg sannsynligheten for å få like resultater ved å bruke et ulikt utvalg i lik periode. Det vil altså si at svarene fra hytteeierne er representativt for alle hytteeierne på Bortelid. I spørreundersøkelsen fikk vi svar fra hele 318 hytteeier av et totalt utvalg på 679, og når et tar utgangspunkt i at det er 1288 fritidsboliger på Bortelid, vil svarene vi fikk med stor sannsynlighet være representative for alle fritidsboligene på Bortelid (Kunnskapssenteret, s.a.).

4.4.2 Validitet

Validitet handler om graden av gyldige slutninger som kan trekke ut ifra resultatene fra et studie. På samme måte som reliabilitet kan vi under validitet dele opp i en ekstern og en intern del. Den interne delen handler hovedsakelig om den definisjonsmessige validiteten, om belyser om analyse- og innsamlingsmetodene som er brukt i studiet svarer på problemstillingen (Malterud, 2011). For å øke den interne validiteten tok vi utgangspunkt i tidligere gjennomførte spørreundersøkelser, i tillegg til å innhente informasjon fra andre vinterdestinasjoner. I innhenting av informasjon tok vi utgangspunkt i tre destinasjoner og hvilket aktivitetstilbud de har. På samme måte innhentet vi datamateriale på andre områder som vil påvirke antall overnattingsdøgn og etterspørsel etter fritidsboliger på Bortelid, f. eks ulike forventinger til den Norske økonomien. Alle spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen var tatt med på bakgrunn av påvirkningen det har på problemstillingen.

Den eksterne validiteten tar for seg et overførbarheten av resultatene fra en forskning til å være gyldig og relevant utenfor forskningsområdet (Jacobsen, 2010). I vårt studie tar vi utgangspunkt i synspunktene og ønske til hytteeierne på Bortelid. Det er en rimelig antakelse at lignende destinasjoner vil ha utbytte av svarene vi fikk, i tillegg til at større destinasjoner også kan ha nytte av informasjonen. Men hovedsakelig er det knyttet til teori delen og i mindre grad spørreundersøkelsen som er tilpasset Bortelid, og på den måte ikke er spesifikk nok for hver enkelt destinasjon til å få et maksimalt utbytte.

5.0 Det forretningsmessige landskapet til Bortelid Utmarkslag

Som det fundamentale strategivalget vårt presenterer, er det viktig å ha oversikt over 3 tidsperioder for Bortelid Utmarkslag. Man må være analytisk og ærlig, og søke informasjon for å gjøre en så god som mulig vurdering av det forretningsmessige landskapet Bortelid Utmarkslag eksisterer i, og kommer til å eksistere i. Dette har som mål å bygge empiriske rammer rundt framtidsplanlegging, også kalt scenario planlegging i teorien (Roos. G, Krogh, Roos. J, Fernström, 2005).

I tillegg til å gjennomføre en spørreundersøkelse på bakgrunn av den komparative dataen vi henter inn, kommer vi også til å gjøre en SWOT analyse, for å bedre belyse det forretningsmessige landskapet som Bortelid Utmarkslag opererer i.

5.1 SWOT analyse

Under den strategiske analysen falt valget på å gjennomføre en SWOT analyse. Bortelid har som de fleste andre destinasjoner og bedrifter konkurrenter å forholde seg til. Målet er at de skal kunne opparbeide seg en posisjon som gjør dem bærekraftige over tid. For å klare dette, må en analysere sine konkurrenter for å kunne utnytte sine egne fordeler og konkurrentenes svakheter. En del av denne analysen kommer til å utfordre Bortelids eksisterende hytteeiere til å sette opp en ønskeliste av potensielt nye fritidstilbud. Disse tilbudene må deretter vurderes opp mot hverandre, sett fra etterspørselen i spørreundersøkelsen, og mot Bortelid Utmarkslag posisjon i dag.

Selv om SWOT som analyseverktøy har røtter helt tilbake til 1950/1960, ble det ikke publisert en vitenskapelig artikkel med denne metoden før i 1982. Etter det gikk det en 5 års periode frem til 1987 før neste artikkel ble publisert og i årene frem til 2009 har bruken av metoden økt gradvis. SWOT blir brukt som analyseverktøy innenfor en rekke ulike fagområder. Blant fagområdene som bruker SWOT aktivt finner vi jordbruk, helse, turisme og bedriftsmarkedet. For turismeindustrien tok det relativt langt tid før metoden ble tatt i bruk, og den første vitenskapelige artikkelen innenfor turisme ble publisert i 1997. Etter det har det vært en kraftig økning i bruken av dette analyseverktøyet og turismeindustrien er på tredje plass når det kommer til bruken av SWOT, bak jordbruk og helse (Ghazinoory, Abdi og Mehr 2009).

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Å utarbeide en strategisk analyse er generelt relativt tidskrevende. Men hvis den gjøres på en god måte kan den skape konkurransefordeler gjennom å forbedre bruken av eksisterende ressurser.

Den strategiske analyse for Bortelid utmarkslag skal gi svar på hvilken retning de skal utvikle seg mot og hvordan de skal komme seg der. Dette gjøres ofte gjennom å analysere de interne forholdene og kombinere det med en analyse av omgivelsene som Bortelid må forholde seg til. Siden SWOT analysen tar hensyn til både eksterne og interne forholdene, er det en god modell for å lage en fremtidsplan for Bortelids utvikling som destinasjon.

I en SWOT analyse er det fire områder som analyseres, to interne og to eksterne:

- Styrker (Strengths)
- Svakheter (Weaknesses)
- Muligheter (opportunities)
- Trusler (Threats) (Brudvik, s.a.).

Styrker og svakheter representerer de interne forholdene av modellen, mens muligheter og trusler tar for seg eksterne forhold. For å få en oversikt over SWOT metoden, kan en ta utgangspunkt i sitatet under:

SWOT-analysen er en strategisk modell utviklet ved Harvard Business School til bruk i det private næringslivet. Nyten av SWOT-analyse er imidlertid ikke bare begrenset til profittsøkende organisasjoner. SWOT- analyse kan bli brukt i enhver organisasjon der et mål er definert som for offentlige organisasjoner, NGO (ikke – statlig organisasjon) eller for individuell nytte (Brudvik, s.a., s. 1).

I figuren under kan en se hvordan utformingen av en SWOT analyse kan være. Selve utformingen og teorien er veldig enkel, det som er vanskelig er innhenting av data i form av de fire punktene ovenfor:

	Styrker	Svakheter
Interne		
	Muligheter	Trusler
Eksterne		

(Brudvik, s.a., S. 2.).

Når det skal gjennomføres en SWOT analyse, er det første steget å definere analyseområdet. For en destinasjon som Bortelid må en bestemme seg for om en skal analysere hele destinasjonen eller fokusere på enkelte aktiviteter som de tilbyr. Et alternativ kunne f.eks. her vært å gjennomføre en SWOT analyse av skitrekket eller langrennsløypene. Siden målet for Bortelid er å bli en helårsdestinasjon og utvikle seg til å bli en større attraksjon generelt, blir hele Bortelid tatt inn under analysen. Dette gjør selvsagt analysen mer komplisert og tidskrevende, men for å få nåværende hytteeiere til å bruke hyttene mer og tiltrekke seg nye mennesker, er det helt nødvendig.

Når SWOT analysen er ferdig, er det flere spørsmål som er viktig å tenke over og svare på:

- Hvordan kan vi bruke våre sterke sider?
- Hvordan kan vi forbedre svakhetene våre?
- Hvordan kan vi utnytte hver mulighet?
- Hvordan kan vi best mulig møte de ulike utfordringene/ ”truslene”? (Brudvik, s.a., S. 3)

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Etter at de 4 punktene i SWOT analysen er gjennomgått, vil vi komme med forslag til de 4 spørsmålene ovenfor. Forslagene vil blant annet baseres på hvilke aktiviteter som Hovden, Trysil og Åre har og hva tidligere studier mener er viktig i utvikling av lignende destinasjoner som Bortelid.

Gjennom å analysere de interne og eksterne faktorene i tabellene ovenfor vil en være bedre rustet til å lage en plan for fremtiden og hvordan den skal se ut. En kan også stille seg spørsmålet om hvilket punkt i tabellen som er viktigst? Svaret på det avhenger av mange ulike faktorer, blant annet hvilket marked en opererer innenfor. For Bortelid bør fokuset ligge mest på de eksterne forholdene, siden det er relativt klart hvor de har sine styrker og svakheter. For å finne sine styrker og svakheter kan Bortelid sammenligne seg med sine konkurrenter og se hva de kan tilby og hva Bortelid selv har å tilby til sine hytteeiere. Hovedfokuset bør istedenfor rettes mot hvilke muligheter de har som ikke sine konkurrenter har tenkt på enda. Det er under muligheter noen utfordringer kommer frem for Bortelid. Siden de har helt andre økonomiske rammebetingelser enn de største vinterdestinasjonene i Norge, betyr det at de må ta gjennomtenkte og rimelige valg når de bygger ut aktiviteter. Dette er også basert på den relativt lave tilstrømningen av turister, når en sammenligner med Hovden, Trysil og Åre (Ghazinoory, Abdi & Mehr 2011).

I gjennomføringen av SWOT analysen vil en som forklart ovenfor gå igjennom både eksterne og interne forhold. For å få best mulig utnyttelse av analyseverktøyet vil analysen av Bortelid ta hensyn til følgende punkter:

Intern analyse:

- Finansielle ressurser:
 - o Alt som er knyttet til det finansielle som inntekter, Investeringsmuligheter, Likviditet etc.
- Fysiske ressurser:
 - o Her inngår alt som har med fysiske eiendeler og relaterer seg til lokaler (alder, størrelse osv.), hvordan en utnytter de tilgjengelige ressursene og hvordan tilgangen er på nye ressurser.
- Menneskelige ressurser:
 - o Hvordan tilgangen og utnyttelsen av de menneskelige ressursene er. F. eks i form av kompetanse innenfor ledelse, lojalitet og produktivitet på arbeidsplassen.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- Teknologiske ressurser:
 - o Spørsmålet som her bør stilles er: Er det behov for forbedringer på de teknologiske ressursene, og eventuelt hvilke? Det sentrale er å se om en har behov for teknologisk oppgradering internt på Bortelid. Under den eksterne analysen vil også de teknologiske ressursene bli sett på, men da sett i forhold til markeds og konkurranseforholdene.
- Renomme/rykte:
 - o Hvordan er oppfattet Bortelid som destinasjon. Dette ryktet er ovenfor sine hytteeiere, konkurrenter, samarbeidspartnere osv. og er basert på kvaliteten de leverer på sine produkter (alpintrekk, fritidsaktiviteter, hytter). Ofte er denne kvaliteten sett i sammenheng med prisene på fritidsboligene.
- Markedsføring:
 - o Hvor gode er Bortelid på å markedsføre seg selv ovenfor potensielle hytteeiere og turister? Målet med markedsføringen er å øke markedsandelen og det gjøres gjennom å promotere destinasjonen. Blant annet kan Bortelid promotere seg som en rimeligere og familie vennlig destinasjon. Målet er å skille seg ut i fra konkurrentene og på den måten gjøre seg attraktiv.

Ekstern analyse:

- Markedsfaktorer:
 - o En analyse av markedet som virksomheten opererer innenfor. Målet er å få svar på ulike forhold i markedet som størrelse, sesongvariasjoner, prissensitivitet, lønnsomhet og potensialet for fremtidig vekst.
- Konkurransfaktorer:
 - o Her analyseres alt som omhandler konkurrenter. Blant annet hvor mange konkurrenter det er i forhold til markedsstørrelsen, hvor mange eller få inngangs- og utgangsbarrierer som finnes og hvilke muligheter som finnes i markedet. I tillegg er det naturlig å se på hvor stor konkurranse en har fra substitutter og hvordan den kommer til å utvikle seg i fremtiden.
- Generelle økonomiske og politiske faktorer:
 - o Disse faktorene er noe som Bortelid har liten kontroll over og er endringer som skjer på både nasjonalt og internasjonalt plan. Eksempler her kan være

inflasjon, lovgiving, ulike reguleringer og valutakurs. Selv om påvirkningskraften er liten, betyr ikke det at disse forholdene ikke er viktige. Svekkelsen i kronekursen er av stor viktighet for Bortelid og ved å analysere denne faktoren, vil sannsynligheten øke for å finne gode markedsmuligheter som en kan utnytte i fremtiden.

- Teknologiske faktorer:

Dette punktet blir gjennomgått både under den interne og eksterne analysen. Forskjellen under den eksterne analysen, er at fokuset er rettet mot teknologiske forhold sett opp mot markeds og konkurranse situasjonen som Bortelid er i (Roos et al., 2005).

5.2 Innovasjon på hyttestinasjoner

Innovasjon referer til prosessen om å bringe en ny problemløsende idé til bruk. Ideer som er knyttet til reorganisering, kostnadsutt, nye budsjett systemer og forbedre kommunikasjonen er også innovasjon. Innovasjon er produksjon, akseptering og implementering av nye ideer, prosesser, produkter og tjenester. Akseptering og implementering er det sentrale til denne definisjonen, siden det fører til ønske og vilje til å forandre og tilpasse seg (Hall & Williams, 2008, s 5).

For å utvikle seg og bli en mer attraktiv destinasjon er det helt nødvendig med innovasjon. I løpet av de siste 20 årene har også fokuset økt kraftig på innovasjon for vinterdestinasjoner. Bakgrunnen for denne kraftige økningen skyldes større konkurranse og et stadig bredere aktivitetstilbud på de fleste destinasjonene (Hjalager, 2010).

Teorien til innovasjon blir delt opp i områdene: Produkt og tjeneste, prosess, organisatorisk, ledelse og institusjons (Hall, 2009) & (Weiermair, 2006). Felles for alle innovasjonsområdene er at de ofte er bundet sammen, slik at innovasjon på et område ofte fører til innovasjon på et annet (Barras, 1986) & (OECD, 2006).

Produkt og tjenstedesign innebærer ofte et nytt produkt eller tjeneste. Det kan da både være et produkt som ikke er sett før eller nytt for destinasjonen. For destinasjoner som får sine inntekter fra hytte- og turist markedet, er produkt og tjeneste utvikling essensielt. På den måten vil sannsynligheten for å tiltrekke seg mennesker øke ved å differensiere seg fra konkurrentene. I mange tilfeller er pris en avgjørende faktor når en skal differensiere seg med eksisterende produkt eller tjeneste. For nye produkter og tjenester er behovet større for å skille seg ut på design, nyskaping, kvalitet etc. Flyindustrien er et eksempel på hvordan noen selskaper har tatt et eksisterende produkt og gjort kostnadsutt for å tilby en mye lavere pris.

Å utvikle seg til å bli en sommer og vinter destinasjon har vist seg å være vanskelig. Mye av det skyldes den geografiske beliggenheten til de respektive destinasjonene og derfor vil det være vanskelig å tilby unike opplevelser for begge årstidene. I stedet vil det være mulig å utvikle innovative løsninger for to ulike årstider. For en vinter destinasjon bør fokuset være rettet mot vinter og høst, mens for sommer destinasjoner er sommer og vår de beste årstidene. Hvis en summerer opp alt som er nevnt om produktet ovenfor er dette den ressursbaserte teorien, som også er den mest brukte og populære formen for innovasjon (Clydesdale, 2007).

Det andre området tar for seg prosesser og har som mål å øke effektiviteten gjennom bedre produktivitet og generelt bedre flyt i organisasjonen. Informasjon og kommunikasjons teknologi har vært bakgrunnen for mange innovative løsninger og har sammenheng med den teknologiske utviklingen. For hytte og turist markedet vil det være viktig å ha høy teknologisk kompetanse, slik at en kan aktivt bruke den teknologien som i dag er tilgjengelig. Det som vil være viktig for markedet er hvor bra markedsføringen er gjennom internett og sosiale medier. I tillegg vil det være essensielt å effektivisere kommunikasjonen mellom de ulike aktørene på destinasjonen, slik at gode beslutninger blir iverksatt så raskt som mulig (Buhalis & Law, 2008). For vinterdestinasjoner vil det være store forbedringsmuligheter når det gjelder effektiviteten til skianlegget. For skianlegget vil det være viktig å unngå feil på anlegget gjennom å foreta jevnlike vedlikehold. På en annen side bør det også være fokus på å utnytte kapasiteten på skianlegget. Det er ønskelig å frakte flest mulig skiløpere pr dag. En måte å øke effektiviteten på er å revurdere teknologien som brukes ved å se om det finnes ny tilgjengelig teknologi som vil bidra til økt effektivitet (Clydesdale, 2007). For denne typer destinasjoner vil også mat være et viktig område for analyse av forbedringsmuligheter. Det kan være gjennom å effektivisere lokalet slik at sørvisen og tilberedningen av mat blir raskere. I tillegg vil det være viktig å gjøre undersøkelser på hvilke type mat som de besøkende ønsker (Rogers, 2007).

Organisatorisk innovasjon tar for seg nye måter å organisere den interne samarbeidet på og alt annet som har med de ansatte å gjøre (belønningssystem, motivasjon, styring etc.) (Ottenbacher & Gnoth, 2005). Det største problemet for hytte og turist destinasjoner er å beholde arbeiderne samtidig som en beholder fleksibiliteten. De fleste destinasjoner er sesongjusterte og dermed vil det være mye utskifting blant arbeiderne. I tillegg er det utfordringer med å holde kostnadene så lave som mulig. Alt dette kan gjøre det vanskelig å holde oppe arbeidsmoralen, og er derfor er dette punktet et viktig område for ledelsen (Shaw & Williams, 2009). For å øke effektiviteten blant de ansatte bør det gjøres tiltak som bygger

opp lagmoralen. Det har vist seg at slike tiltak øker både effektiviteten og lojaliteten ovenfor destinasjonen (Hu, Horng & Sun, 2009).

Ledelse innovasjon har til hensikt å bruke de interne styrkene til å skape relasjoner med hytteeiere og turister. Mye av relasjonsbyggingen skjer gjennom markedsføring og informasjon på internett og sosiale medier. Dette fører igjen til at informasjon er lett tilgjengelig og dermed er behovet for pressende markedsføring redusert. Det som er blitt viktig for destinasjonen er å re-tenke og overvåke fremstillingen de har på internett. Slik den teknologiske utviklingen har vært blir design, tilgjengelighet og informasjonstilgang på hjemmesidene og sosiale medier veldig viktig for å fremstå som en attraktiv destinasjon (Xiang, Wöber & Fesenmaier, 2008).

Institusjons innovasjon er den nyeste måten å tenke innovasjon på og omfatter retningslinjer for hvordan destinasjonen skal utvikle seg i forhold til egne forutsetninger. Mye av forskningen på dette området har gått med på å utvikle samarbeid med lignende destinasjoner. Det har riktignok vist seg at et slikt samarbeid kan gjøre innovasjonsmulighetene vanskeligere ved at uenigheter oppstår. Selv om et samarbeid kan føre til raskere utvikling for de involverte destinasjonene, er det store fallgruver. Hvis samarbeidet ikke bygger på like verdier og oppfattelsen av den videre utviklingen er forskjellig, vil det skape store vanskeligheter for destinasjonene. Det som er essensielt er hvordan en kan lokke til seg nye hytteeiere og turister ved å tilby løsninger som skiller seg ut i fra mengden (Lynch & Morrison, 2007).

Alle 5 punktene ovenfor representerer viktige satsingsområder. Totalt er det et sett av interne og eksterne forhold som må tas hensyn til og brukes i arbeidet for at innovasjon skal være mulig. Generelt sett er markedsførings- og produkt innovasjon det viktigste for hytte- og turist destinasjoner (Blake, Sinclair, Soria, 2006).

Å koble sammen entreprenørskap og innovasjon er en kjent metode for å utvikle destinasjoner. Her kobles lokale ressurser sammen med ekstern ekspertise og med det å danne et sterkt fundament for fremtidig innovasjon og fremtidig økt konkurransekraft (Hjalager, Huijbens, Bjørk, Nordin, Flagstad & Knutsson, 2008). Men det er også viktig å huske på at etterspørselen i markedet er den viktigste drivkraften til innovasjon. Derfor er de fleste innovative løsninger basert på markedets etterspørsel. I mange tilfeller er det helt nødvendig å ta hensyn til den regionale etterspørselen, siden den ofte kan være forskjellig fra den nasjonale og internasjonale etterspørselen.

I nåtiden og i fremtiden vil det være viktig å samarbeide med sine konkurrenter og utvikle et tett og nært samarbeid med det sosiale miljøet en har sin virksomhet i (Hall &

Williams, 2008). Det vil bidra til en større lokal og nasjonal forankring gjennom bedre utnyttelse av sine sterke sider. Til sammen vil det bidra til å bygge opp en sterkere merkevare som følge av samarbeidet. Fallgruvene er som nevnt ovenfor at uenigheter oppstår og dermed reduserer effekten av et samarbeid (Decelle, 2006). Det er også gjort studier som viser at en destinasjons evne og ønske til å innoverer påvirker det økonomiske resultatet. Men det er foreløpig for lite forskning til å fastslå dette med sikkerhet (Hjalager, 2010).

Viktigheten av innovasjon er stor, men av flere grunner er hytte og turist destinasjoner ofte tilbakeholdne med å investere i innovative løsninger. Mye av grunnene skyldes et for høyt kostnadsnivå. Destinasjonene har ofte begrenset med midler og mange har et for lite inntektsgrunnlag til at et flertall av de innovative løsningene vil være lønnsomme. Sett i det store bildet har dermed de største destinasjonene hatt størst villighet til å drive innovasjon enn de mindre (Pikkemaat, 2008) & (Hall, 2009). I løpet av de siste 10-15 årene har det også blitt viktigere å drive innovasjon som reduserer destinasjonenes påvirkning av klimaendringer. Spesielt er dette rette mot vinterdestinasjoner som følge av korte sesong med snø. Men det har også ført til mer ustabil vær som påvirker destinasjoner som har hovedsesongen på andre årstider (Peeters, Gossling, Becken, 2006). I følge Asgeir Sorteberg bør vinterdestinasjonene i fremtiden være forberedt på både mindre snø og mer ustabil vær. Studiet tar for seg en prognose for snømengden i 2050 og tar utgangspunkt i 3 ulike scenario. De tre ulike scenarioene tar for seg ulike temperaturøkninger og nedbørsforandringer som vil påvirke snømengden. De 3 ulike scenarioene for Norge ser slik ut:

- Best tenkelig scenario: Temperatur økning: + 1,3 grader. Nedbør: + 20%.
- Midterste tenkelig scenario: Temperatur økning: + 2 grader. Nedbør: + 10%.
- Verst tenkelig scenario: Temperatur økning: + 2,8 grader. Nedbør: Ingen endring.

Studiet viser at klimaendringen fører med seg høyere temperaturer, men at sannsynligheten for økte nedbørsmengder vil redusere effekten noe. Selv om det forventes en liten økning i nedbørsmengdene kan det skape store utfordringer. En av utfordringen er i form av mer ekstremvær. Store nedbørsmengder på en gang vil skape problemer til løypekjøring, brøyting etc.

Forskningen til Asgeir Sorteberg har også prognoser på antall skidager på vinterdestinasjonene i hele Norge. For å lage en sammenligning med de tre scenarioene, er det laget et gjennomsnitt ut i fra perioden 1961-1990. Det som klart kan konkluderes med rapporten er at alle destinasjonene vil få færre skidager, uavhengig av hvilket scenario som blir realiteten. Rapporten sine prognoser gir ikke muligheter til å konkludere med hvilke deler

av landet som vil ha størst reduksjon i antall skidager. Det som likevel er tydelig er at destinasjonene som fra før har det laveste antallet skidager vil få problemer å gjøre seg attraktiv ovenfor hytteeiere og turister.

I våres oppgave vil prognosene for Åseral være av stor interesse. Når det skal legges strategi plan for fremtiden er det essensielt at klimaendringene er en viktig del av den strategiske planen. Dessverre er det ikke noe Bortelid kan gjøre med klimaendringene, så de bør heller fokusere på å finne kreative og innovative løsninger for å redusere effekten av endringene.

Selv om studiet tar for seg Ljosland og ikke Bortelid vil det ikke påvirke viktigheten av informasjonen som kan tas fra forskningen. Bakgrunnen for denne antakelsen, skyldes nærheten mellom destinasjonene og det like klimaet. I tabellen under vil antallet skidager for Åseral under de tre scenarioene bli sammenlignet med gjennomsnitt fra perioden 1961-1990:

- Perioden 1961-1990: 108 skidager.
- Beste tenkelig scenario: 72 skidager og 48 prosent sannsynlighet for påske snø.
- Midterste tenkelig scenario: 42 skidager og 28 prosent sannsynlighet for påske snø.
- Verst tenkelig scenario: 19 skidager og 4 prosent sannsynlighet for påske snø.

Fra tabellen kan en se store forskjeller mellom de ulike scenarioene. Alle tre viser en klar nedgang og spesielt den store nedgang i sannsynligheten for påske snø vil være kritisk for Bortelid. Hvis tallen fra de tre scenarioene sammenlignes med den største konkurrenten Hovden er det store forskjeller:

- Perioden: 1961-1990: 189 skidager.
- Beste tenkelig scenario: 171 skidager og 100 prosent sjans for påske snø.
- Midterste tenkelig scenario: 140 skidager og 99 prosent sjans for påske snø.
- Verste tenkelig scenario: 82 skidager og 57 prosent sjans for påske snø.

Det er tydelig at Bortelid vil ha større utfordringer enn Hovden hvis noe av de tre scenarioene slår til. Hvordan dette påvirker hytteeierne vil vi få svar på i spørreundersøkelsen som blir sendt rundt til et stort utvalg av hytteeiere på Bortelid. Det som er helt klart er at vinterdestinasjoner er avhengig av snø og prognosene er bare 35 år unna realiteten. Derfor bør Bortelid være åpne for å utvikle aktivitetstilbudet innenfor andre årstider, for å opprettholde attraktiviteten som de i dag har opparbeidet seg.

En konsekvens av klimaendringene, er at flere banker i alpene har sluttet å gi lån til destinasjoner som ligger under 1500 moh. Bankene har altså tatt høyde for den økte risikoen

for kortere sesonger og hvordan det vil påvirke tilbakebetalings evnene til destinasjonene. Det er ikke umulig at vi kan se en lignende utvikling i Norge. Hvis slike restriksjoner blir en realitet, vil det skape problemer for destinasjoner som i dag har de største utfordringene med lite snø. Denne utviklingen har ført til at flere destinasjoner i alpene har kommet med flere tiltak for å redusere effekten av klimaendringene. Blant tiltakene er et økt fokus på sommeraktiviteter (fjellturer og badeland) og økt satsing på snøkanoner. I tillegg har flere destinasjoner i alpene begynt å lagre snø over sommeren og bruken av beskyttende tepper over isbreene har også økt. Slike og lignende innovative løsninger vil være avgjørende for den videre utviklingen av Bortelid som destinasjon (Kielland, 2015).

5.3 Utvikling av hyttedestinasjoner

Når en turist eller hytteeier er på Bortelid, ser de ofte på destinasjonen som en enhet som tilbyr en integrert opplevelse. Siden opplevelsene er forskjellige på ulike destinasjoner, vil Bortelid ha et eget destinasjonsprodukt som differensierer seg fra andre destinasjoner (Buhalis, 2000). For å møte turistenes og hytteeierens behov i fremtiden er det helt nødvendig at Bortelid er innovative og kreative i den fremtidige utviklingen. En god modell for utvikling av turist destinasjoner gjennom integrasjon og vurderinger på ulike nivåer kan se slik ut:

- 1: Destinasjonens ressurs utnyttelse/evner (ressurs basert syn).
- 2: Koordinering på destinasjons nivå.
- 3: Integrert samarbeid med lignende destinasjoner. (Haugland, Ness, Grønseth, Aarstad, 201).

Punkt 1 tar for seg hvordan Bortelid utnytter de ressursene de har, det såkalte ressursbaserte synet (resource-based view). Evnene til Bortelid blir da beskrevet som deres kunnskap knyttet til integrasjon og konfigurering av ressurser til produkter som det er etterspørsel etter i markedet. Hvis ressursene blir benyttet tilnærmet optimalt, vil sannsynligheten for å skape profitt for både destinasjonen og de individuelle aktørene øke (Rodríguez & Espino, 2008). For å optimalisere profitten, er det nødvendig med god koordinering og samarbeid mellom aktørene på destinasjonen. Selv om et slikt samarbeid ofte er lønnsomt for alle partene, er det ofte store hindringer som står i veien for slike løsninger. Blant utfordringen er tidsforbruket for å få til et godt samarbeid og uoverensstemmelser på hvordan en skal dele profitten (Wang, 2008).

Hvordan en destinasjon kan utnytte sine evner avhenger hovedsakelig av hvordan merkevarebyggingen gjennomføres og derfra skape et sterkt image. Hvis en destinasjon klarer

å skape et sterkt image og effektivt kommunisere det til markedet, vil stedet i større grad selge seg selv. Det gjør at behovet for markedsføringen går ned, samtidig som kostandene også går ned. Målet er å skape et image som assosieres med den geografiske beliggenheten og aktørene som er lokalisert i området (Buhalis, 2000). Det overordnede målet bør være å skape en egen identitet som fører til nysgjerrighet og oppmerksomhet rundt destinasjonen (Angelkova, Koteski, Jakovlev & Mitrevska, 2012). I utviklingsfasen av en destinasjon er målet alltid å utvikle et godt merke og image. Eldre destinasjoner vil som regel alltid ha et rykte knyttet til seg, som enten er positivt eller negativt. Det som ofte er utfordringen for eldre destinasjoner med dårlig rykte, er til lengden det tar å opparbeide et bedre rykte. Ofte sitter et dårlig rykte lenge i hodet på hytteeierne og turistene, og derfor tar det veldig lang tid å forandre mening (Hosany, Yuksel & Uysal, 2006) & (Pan & Li, 2011).

Kort oppsummert kan en si at Bortelid vet i stor grad hvordan de skal bruke ressursene de har. Grunnen til at hytteeierne og turistene mener at flere aktiviteter burde utbygges og at Bortelid ikke har oppfylt disse ønske skyldes hovedsakelig to punkter. Det første punktet er det viktigste og skyldes de økonomiske rammebetingelsene. Bortelid har som nevnt tidligere i oppgaven bevist valgt å ha lavest mulig gjeld. Det vil føre til at de faste utgiftene for hytteeierne vil holde seg lave i fremtiden, noe som kan skape konkurransefordeler ovenfor Hovden og Sirdal. Det andre punktet skyldes liten informasjonstilgang på hva hytteeierne og turistene ønsker seg. Når det kommer til ryktet som Bortelid har opparbeidet seg, er det litt todelt. Ovenfor hytteeierne er ryktet bra, og det viser seg på salgstallene de siste årene og spørreundersøkelsen. Men ovenfor turistene kan vi anta at situasjonen litt annerledes. Det er svært dårlig med overnattingstilbud, og lite med aktiviteter og spisesteder på kveldene. Dette gjør at de fleste kommer på dagsturer, og bl.a. benytter seg gratis av langrennsløypene. De ønsker ikke å tilbringe mye tid på overnattingsstedet uansett, men trenger muligheten. For turistene skyldes dette hovedsakelig den korte tiden de tilbringer på Bortelid og at de derfor ønsker å finne på noe de får dagene de er på stedet (Haugland, Ness, Grønseth og Aarstad, 2008).

Punkt 2 tar for seg viktigheten av koordinering og kommunikasjon på Bortelid. I dag er det 7 grunneiere som er en del av Utmarkslaget. Når avgjørelser skal tas og investeringer og utviklinger av nye hytteområder skal gjennomføres, stilles det store krav til samarbeid slik at løsninger som alle er komfortable med, blir vedtatt. På en annen side vil det også være viktig å opprettholde en god kommunikasjon med de ansatte slik at arbeidsmoralen holdes oppe. I tillegg tar dette punktet hensyn til kommunikasjonen med både nåværende og potensielt nye hytteeiere.

Punkt 3 av modellen tar for seg et samarbeid med lignende destinasjoner. Målet med dette samarbeidet, er å dra nytte av hver sine sterke sider slik at begge destinasjonene utvikler seg. For at dette samarbeidet skal kunne skje, er det avhengig av at begge/alle partene har noe de andre kan dra nytte av. Dermed kan en skape økonomisk verdi for både destinasjonene sett som enhet og de individuelle aktørene. I tillegg kan et slikt samarbeid stimulere til innovasjon av nye investeringer, men det vil avhenge av et godt samarbeid for å bli en realitet. Et samarbeid vil ofte bygge på en sammenligning for å finne ut hva de sterke og svake sidene er. Et måte å gjøre denne sammenligningen på, er benchmarking. Denne metoden sammenligner både interne og eksterne forhold og målet er å finne differanser i effektivitet og prestasjonsmål mellom destinasjonene (Kozak, 2002). På mange måter kan Bortelid og lignende destinasjoner lære mye av klyngesamarbeidet som eksisterer i dagens industri. Målet for alle vinterdestinasjoner må være å utvikle seg, og en måte å gjøre det på er å samarbeide (Haugland et al., 2008). Et klart eksempel på hvordan industrien har formet samarbeid er gjennom strategiske allianser i flyindustrien. I flyindustrien er det i dag tre store strategiske allianser som samarbeider for å skape best mulig resultat for medlemmene av alliansen. Alle tre alliansene består av flyselskap fra hele verden og har dermed et stort mangfold av aktører (Kuzminykh og Zufan, 2014). Slike samarbeider eller allianser er noe Bortelid kan og bør vurdere med noen av vinterdestinasjonene i Norge. Det kan også være lurt å se utenfor Norges grenser, men da bør en vite at et eventuelt samarbeid kan bli mer komplisert og vanskeligere å få utbytte av. Mye av det skyldes forskjellige kulturer og den fysiske avstanden. I første omgang bør Bortelid fokusere på nærliggende destinasjoner som Ljosland og Eikerapen slik at en utvikler den totale attraktiviteten til Åseral. Målet bør være at hver destinasjon har en eller flere spesialområder som gjør dem attraktive ovenfor hytteeiere og turister (Haugland et al., 2008).

5.4 Hytteteori

I de senere årene har det blitt bygget ca. 40 fritidsboliger pr på Bortelid gjennomsnitt på Bortelid. Av de nye fritidsboligene er det en økende tendens til at de bygges som leiligheter og ikke som en tradisjonell hytte. En annen populær byggemåte, er i form av vertikaldelte hytter. For destinasjonen Bortelid kan det bidra til å nå en bredere kundegruppe med ulik betalingssevne og dette er i samsvar med strategien som de har gått inn for. Hovden, som er den mest nærliggende konkurrenten, har hatt større fokus på kvalitet og eksklusivitet og det har ført til et høyere prisnivå. Forskjellen mellom de to destinasjonene i prisnivå skyldes i stor grad det store antallet av gamle hytter på Bortelid (Bortelid Utmarkslag, 2014).

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Bruken av hyttene i resten av landet vil være av stor nytte når en skal se på bruksmønsteret på Bortelid. I spørreundersøkelsen vil vi få svar på antall dager hytteeierne bruker fritidsboligene. I utformingen av spørsmålene til undersøkelsen vil utgangspunktet være i tidligere studie fra bl.a. Eivind Farstad og Petter Dybdal fra 2011. Dette studiet tar for seg 3000 husstander fra hele Norge som eier fritidsboliger. Resultatet sier at det i gjennomsnitt er 40 overnattinger pr år på hver enkelt fritidsbolig, noe som er fordelt over 19 besøk. Det tyder på at det er mange korte besøk, siden gjennomsnittet ligger på 2 døgn pr besøk. Bakgrunnen for det lave besøkstallet, er på grunn av at helgeturer med overnatting utgjør halyparten av besøkene og dagsbesøk 1/3. Overnatting på mer enn 4 dager står bare for 1/6 av besøkene. Det som er interessant er at fritidsboligene i Vest Agder er de som blir brukt mest, ved et gjennomsnitt på nesten 53 dager i året. Til sammenligning viser statistikken at Møre og Romsdal har det laveste gjennomsnittet ved 34,6 dager.

Selv om denne statistikken ikke tar for seg Bortelid spesielt, er det spennende å se at bruken av fritidsboliger er stor på Sørlandet. Hvis en da kombinerer det med at forbruket per person er over gjennomsnittet for resten av landet, kan en forsiktig konkludere med at mye bra gjøres i reiselivsnæringen i regionen. Det som også må tas med i betrakningen er at statistikken er tatt som en blanding av fritidsboliger fra fjellet og sjøen. Ut ifra hva rapporten konkludere med er det ikke store forskjeller når det kommer til forbruk og bruksdøgn for fritidsboliger på fjellet og sjøen, og dermed gir denne statistikken et godt grunnlag for videre analysearbeid. I tabellen under kan en se forbruket for hytter ved fjellet, lavlandet og kysten:

Type sted	Forbruk per person, per besøk	Antall spurte
På fjellet:	825	1007
Lavland/skogsterreng:	785	558
Ved kysten:	1122	1025
På annet sted:	1295	96

Videre bryter rapporten ned forbruk per person i forhold til ulike formål med turen. Her utgjør ski og alpint 833 kr, mens båt og sjøliv utgjør 1113 kr. Hvis en sammenligner det med tallene i tabellen ovenfor, kan en se at de er relativt like. Selv om studiet gir konkrete tall på forbruket vil kildekritikk være viktig. Selve kronebeløpet vil være vanskelig for hytteeierne å huske konkret og dermed vil et omtrentlig forbruk ofte bli oppgitt. Hvor god kontroll hver

respondent har på forbruket er vanskelig å vite og dermed er det viktig å være kritisk til resultatet (Farstad & Dybedal, 2011).

Bortelid består av relativt mange eldre hytter med lavere gjennomsnitt markedsverdi enn de nyere fritidsboligene. Det er rimelig å anta at forbruket er høyere per person ved de dyreste hyttene, men rapporten konkluderer med at det er ingen klar forskjell her. At markedsverdi og byggeår ikke har noe å si for forbruket er positivt for Bortelid. Det betyr at de har like gode inntjeningsmuligheter som Trysil og Hemsedal, som har flere nye fritidsboliger.

Det som kanskje er det viktigste som kommer ut ifra rapporten er tilknyttet hovedformålet med turen. 81 prosent svarer at hovedgrunnen for besøket er avslapping og rekreasjon. Sosialt samvær er nummer to med 67 prosent, men ski og alpint kun står for 60 prosent. Det viser seg at avslapping og sosialt samvær er litt viktigere enn ski og alpint og dermed er det viktig for Bortelid å tenke på hva som kan øke nytten til avslapping og sosialt samvær. Vil f. eks en restaurant øke nytten til avslapping og sosialt samvær? Det er tydelig mye å hente på å analysere hovedformålene ved besøket og skape aktiviteter som tilfredsstillende disse behovene (Farstad & Dybedal, 2011).

Selv om rapporten tar for seg både fritidsboliger ved sjøen og fjellet, er det veldig liten forskjell på bruken etter stedstype og sesong. Den ene klare forskjellen som finnes, er i form av dagsbesøk, hvor fritidsboliger ved sjøen har nesten dobbelt så mange dagsbesøk som de på fjellet.

Rapporten tar også hensyn til hvor mye fritidsboligen blir brukt av egen husstand og utleid. Den tar da utgangspunktet i de 40 dagene i gjennomsnitt som ble gjennomgått ovenfor. Resultatet som det er kommet frem til er at 30 dager blir brukt av husstandsmedlemmer, 9 dager blir lånt vekk til slekt og venner, mens bare 1 dag blir utleid til tilfeldige turister. Senere i oppgaven skal det gjennomføres en analyse, og denne informasjonen som kommer frem av rapporten er viktig for å få et godt grunnlag for å finne løsninger slik at Bortelid kan få en bredere og fyldigere sesong.

Det siste punktet som er viktig å ta ut i fra rapporten, er at antall overnattingsdøgn ikke blir nevneverdig påvirket av reiseavstand. Det eneste som blir forskjellig er at antallet dagsturer og korte overnattingsturer minker stabilt med økt avstand. Lengre ferieturer på 4 overnattingsdøgn blir ikke påvirket i stor grad. Utfordringen til Bortelid ligger også her i forhold til Hovden at antallet dagsturer er relativt høyt. Det fører til at mindre tid blir brukt på Bortelid og sannsynligheten for at en restaurant vil være lønnsom synker. Hytteeiere som er

på dagsturer velger ofte å spise middag når de kommer hjem, slik at de ikke må kjøre hjem sent på kvelden. Derfor er det sentralt at Bortelid skape aktivitetsmuligheter som fører til at turister og eierne av hytter har flere overnattingsdøgn pr besøk.

Nyere forskning viser i midlertidig av reiseavstand er blitt stadig viktigere. Rapporten fra Farstad og Dybedal er fra 2011 og dataene som brukes er fra 2008. Utviklingen i hyttebruken de siste par årene har gjort reiseavstanden stadig viktigere (Farstad & Dybedal, 2011). I følge prognosesenteret er de fleste nordmennene opptatt av en reiseavstand under 3 timer fra hjemmet. På den måten har 3 timer blitt en avstand som ikke er ønskelig og representerer en smertegrense for mange hytteeiere. Denne smertegrensen har stadig gått nedover og det er ingen tegn på at denne trenden skal stoppe. At fritidsboliger som er nærme hjemmet har blitt mer populære har ført til en økning i antall overnattingsdøgn. I 2008 var gjennomsnittet 40 bruksdøgn, mens det i 2014 var 49, selv om noe av denne økningen kan knyttes opp til svekkelsen av den norske kronen, som har gjort utenlandsferier dyrere for nordmenn. Det er spesielt blitt dyrere til land som bruker dollar og euro. Mye av denne utviklingen skyldes at bruksområdet til fritidsboligen har forandret seg. Før ble hytten sett på som en ferie plass, mens den i dag blir for mange et hjem nummer 2. Når bruken øker vil avstanden bli stadig viktigere. En ting som er likt i studiet fra 2008 og 2014 er at kriteriene for hyttekjøp er relativt stabile. Fortsatt er kriterier som har med avslapping og sosialt samvær høyest oppe på listen. Alpinanlegget kommer i begge studiene lenger nede på kriterielisten og kan ha sammenheng med at de fleste destinasjonene har et alpinanlegg med høy kvalitet. Når standarden er generelt høy vil det ikke være avgjørende for valget av destinasjon (Halvorsen, 2015).

Hvis aktivitetsnivået og overnattingsmulighetene på Bortelid blir bedre, er det ikke noe i veien for at de kan oppleve en kraftig økning i både turister og fritidsboligeiere. De ligger strategisk plassert i forhold til store byer som har dårlige vinterforhold, og gir også gode muligheter til jakt og fiske, fjellvandring og andre aktiviteter resten av året.

Det som er sentralt og som ønskes å få svar på under analyse delen, er om det er muligheter for andre aktiviteter og næringer å drive lønnsom drift. Rapporten til Farstad og Dybedal viser at forbruket per person for et besøk er en del lavere per person på fjellet i forhold til ved kysten. Det er litt overaskende, siden det er store utgifter knyttet til blant annet heiskort. Men det viser kanskje at langrennsløypene blir brukt mye, som kun har en fast årlig avgift. Her er også utfordringen til Bortelid, de er helt avhengig av at turister og eiere av fritidsboliger har et ønske og mulighet til å øke forbruket hvis aktivitetsnivået øker.

5.5 Hyttepriser

For at Bortelid skal utvikle seg til å bli en mer attraktiv destinasjon, vil det være avgjørende å holde hytteprisene på et akseptabelt nivå. Med det menes et prisnivå som reflekterer aktivitetstilbudet på Bortelid i forhold til nærliggende konkurrenter som Hovden og Sirdal. Selve bygg kostnadene er det lite påvirkningsmuligheter på, så derfor vil det være viktig å holde prisene lave på andre områder. Eksempler slike områder er tomtepriser og faste avgifter (brøyting, løypekjøring etc.). Bakgrunnen for at hytteprisene er viktig skyldes at de nærliggende konkurrentene har et bedre og bredere aktivitetstilbud enn Bortelid. Hovedsakelig har Bortelid to konkurransefordeler ovenfor Hovden og Sirdal: Et lavere prisnivå og kortere reiseavstand for majoriteten av potensielle hyttekjøpere på de tre destinasjonene. Hvis prisnivået i fremtiden nærmer seg de nærliggende konkurrenten vil Bortelid kun stå igjen med kortere reiseavstand som stor konkurransefordel. Dette vil trolig senke konkurransedyktigheten og redusere etterspørselen etter fritidsboliger (Eiendomsverdi, 2015).

Når Bortelid skal utforme en strategisk plan for fremtiden vil det være viktig å ha bakgrunnsdata på prisutviklingen som har vært i hyttemarkedet, og hvilken utvikling som forventes i fremtiden. I Norge har hytteprisene de siste 10- 20 årene økt kraftig og da spesielt på fjellet, men også på kysten. I den senere tid, fra finanskrisen i 2008 og frem til 2015, er utviklingen nesten stoppet helt opp. Denne utviklingen vises gjennom en statistikk utarbeidet fra Eiendomsmeglerforetakenes Forening (EFF) i begynnelsen av 2013. Prisutviklingen for fritidsboliger på fjellet er i gjennomsnitt bare 5 prosent dyrere i 2012 enn i 2007 (Verdens gang, 2013). Når vi ser at boligprisene har steget med i gjennomsnitt 32.6 prosent ifra 2008 til 2013, er det tydelig at markedet for fritidsboliger har hatt en tregere utvikling enn boligene. Hvis en istedenfor velger å se på utviklingen for boligprisene mot prisene på fritidsboliger på lengre sikt, er forskjellene mye mindre. Prisene å fritidsboliger har økt med rundt 70-100 prosent for de fleste store hyttestedestinasjonene i perioden 2004-2014, inkludert Åseral. Boligprisene har i samme periode økt med 85 prosent i gjennomsnitt for hele landet. I statistikken er Åseral sett som et hytteområde og ikke skilt de tre destinasjonene i kommunen (Bortelid, Eikerapen og Ljosland) fra hverandre. Det er også en tydelig utvikling på at de 20 største vinterdestinasjonene har hatt en mye større prisutvikling enn andre fjellhytter. Fjellhyttene har blitt mer sentralisert rundt alpinanlegget og i nærhetene gode forhold for langrenn (Eiendomsverdi, 2014) & (Eiendomsverdi, 2015).

Den er også naturlig å tenke hvordan prisene kommer til å bli fremover. I følge eiendomsmeglertopp Christian Dreyer er det lite sannsynlige at en stor prisvekst kommer til å skje i år og at markedet kommer til å være relativt stabilt i noen år fremover. Etter det er det mer usikkert hva som kommer til å skje, men det forventes ikke en ekstrem utvikling i noen retninger. Det begrunner Dreyer med at selv om salget av fritidsboliger i fjellet har økt med 26 prosent fra februar 2014 til februar 2015, har prisutviklingen vært nesten helt flat. Det sett i sammenheng med at det fortsatt tar i gjennomsnitt 137 dager å selge, er det fortsatt kjøpernes marked. I tillegg er hyttemarkedet langt mer følsomt for endringer i den norske økonomien enn resten av boligmarkedet, siden vi trenger en plass å bo. Fritidsboliger er en luksusvare som vi kan klare oss uten, noe som ikke er tilfellet for boliger. I 2014 fikk vi se den laveste lønnsveksten på 20 år og det er ventet like lav eller lavere lønnsvekst i årene fremover. Det vil igjen påvirke prisene på fritidsboliger (Hartwig, 2015).

Forventningene til Dreyer samsvarer ikke med nordmennenes forventninger til prisutvikling på fritidsboliger. Her forventes det en økning i gjennomsnittsprisen i 2015 fra 1.5 til 2 millioner. Derfor mener Bjørn Erik Øye i prognosesenteret at vi kan forvente en kraftig økning i prisene. Det baseres på at det historisk er en stor grad av samsvar mellom de faktiske prisene og prisene som kjøperne forventer. Dette viser at det er stor usikkerhet i fritidsbolig markedet og mye av denne uroen skyldes at det er vanskelig å vite hvordan den norske økonomien utvikler seg. Blir nordmenn skremt av å bruke penger på bakgrunn av den kraftige oljeprisfallet, eller vil den lave renten bidra til å holde eller øke prisene? (Wig, 2015).

Prisutviklingen for boligmarkedet har veldig lav feilmargin på grunn av høy omsetning av boliger. Det samme kan ikke si for prisutviklingen innenfor fritidsboliger. Spesielt er det knyttet til de minste destinasjonene, siden de har veldig lavt omsetningsvolum. Men det er heller ikke høy nok omsetning på de største vintersportdestinasjonene til at en ikke skal stille spørsmål ved gjennomsnittsprisen. Utviklingen i hytteprisene henger også i stor grad sammen med høyere kvalitet på de nyeste hyttene. Som nevnt ovenfor har gjennomsnittsprisene på hytter og boliger økt relativt likt i perioden 2004-2014. Men pris utviklingen er ikke sammenlignbar siden kvaliteten står bak mye av økningen i hytteprisene, mens økningen i boligprisene skyldes hovedsakelig økonomiske forhold. At hytteprisene i hovedsak styres av kvaliteten gjør også at sammenligning mellom ulike destinasjoner mindre nyttig. Ut i fra statistikken har Bortelid i gjennomsnitt ca. 700-800 000 kr billigere fritidsboliger enn Hovden. Men når en tar hensyn til at nesten halvparten av fritidsboligene på Bortelid er gamle hytter og Hovden har mye større andel av nyere hytter, vil statistikken være

vanskelig å sammenligne. Derfor burde strengt tatt prisen økt mer for fritidsboliger enn for private boliger, men det er ikke tilfellet (Eiendomsverdi, 2014).

Når en ser på prisstatistikken er det ikke noe skille mellom om hyttene ligger nærme alpinanlegget eller ikke. I Norge skiller vi normalt mellom to typer fjellhytter: Alpinnære hytter og langrenns hytter. Det er veldig lite statistikk på hvordan prisene har utviklet seg for disse to typene av hytter, men det finnes litt. For 2014 økte prisene på langrenns hytter med 1,9 prosent i gjennomsnitt, mens alpinnære hytter hadde en nedgang på 2,8 prosent (Byberg, 2015). Det samme tallet for 2013 viser at langrenns hytter hadde en nedgang på 0,7 prosent, mens alpinnære hytter hadde tilnærmet lik pris som 2012. Ut ifra informasjonen ovenfor, er det ikke mulig å se en klar trend på hvordan prisene kommer til å utvikle seg fremover. Noe som kan påvirke prisene fremover er den forventede lavere kjøpekraften i Norge. På generelt grunnlag er langrenns hyttene en del billigere enn de alpinnære hyttene, som ofte har høyere standard, i tillegg til at nærheten til alpinanlegget er viktig for de fleste. Derfor er det større sannsynlighet for at salget og prisene øker mest for langrenns hytter i fremtiden, og det baseres på forventningene om lavere lønnsveksten og høyere arbeidsledighet i årene som kommer (Hytte nyhetene, 2014).

5.6 Økonomisk utvikling i Norge

Alt av teori som er nevnt ovenfor er områder som Bortelid i ulik grad kan kontrollere selv. Det vil si at det er interne forhold som Bortelid kan påvirke. En viktig ekstern påvirkning av hyttebruken er den økonomiske utviklingen i Norge. Selv om den økonomiske utviklingen vil påvirke hytteprisene er det flere tiltak Bortelid kan gjøre for å holde prisene på et akseptabelt nivå. Derfor vil den utviklingen i privatøkonomien være avgjørende for antall overnattingsdøgn, den private pengebruken når de er på hytten og ikke minst etterspørselen etter fritidsboliger.

Norge er en oljenasjon og blir i stor grad påvirket av svingninger i oljeprisen. Men det vil også være regionale forskjeller på hvor hardt privatøkonomien blir påvirket. For Bortelid som har mesteparten av sine hytteeiere fra Kristiansands området og litt fra Rogaland, vil kjøpekraften mest sannsynlig reduseres mer enn landsgjennomsnittet. Bakgrunnen for disse forventningene er at Agder og Rogaland er fylker som har mange arbeidsplasser i oljeindustrien.

I følge Det amerikanske energiinformasjonsbyrået (EIA) forventes en oljepris under 80 dollar fatet de neste fem årene. Oljeprisen er faktisk ikke forventet å nå 100 dollar i løpet av

de neste 13 årene (Lorentzen, 2015). Den forventede utviklingen vil påvirke den norske befolkningen på flere forskjellige områder. For det første er det ventet at vi får en høyere arbeidsledighet og en lavere lønnsvekst i årene som kommer. Det skyldes at mange oljerelaterte jobber forsvinner og at andre industrier ikke er forventet å vokse nok til å holde arbeidsledigheten på dagens nivå. Når framtidsutsiktene for den norske økonomien svekkes, blir også den norske kronen svekket i forhold andre valutaer som ikke er så avhengig av oljeprisene (Hartwig, 2015). Utviklingen i den norske kronen ovenfor valutaer i land som nordmenn reiser mye til, kan ses her:

- 1 Norsk krone i Dollar: 6 kroner 1. juni 2014, 19. februar 2015: 7,6 kr. Høyeste kurs i denne perioden: 7,82 (Tidlig januar 2015)
- 1 Norsk krone i Euro: 8,1 kroner 1. juni 2014, 19. februar 2015: 8,6 kr. Høyeste kurs i denne perioden: 9,55 (Tidlig desember 2014)
- 1 Norsk krone i Dansk krone: 1,09 1. juni 2014, 19. februar 2015: 1,16 kr. Høyeste kurs i denne perioden: 1,28 (Tidlig desember 2014) (Valutakurser, s.a.).

For det andre vil lavere kronekurs bidra til at flere nordmenn velger å reise innenlands og flere utlendinger vil feriere i Norge. En slik utvikling vil mest sannsynlig øke forbruket av hytten som følge av generelt dyrere utenlandsreiser. At utlendinger ser på Norge som mer attraktivt som følge av fallet i kronekursen vil ikke ha stor betydning. Det skyldes at pr dags dato ikke er lagt til rette for at Bortelid skal være en turistdestinasjon. Hvis Bortelid derimot skulle ønske å satse på turister i større grad enn det gjør i dag, vil hovedfokuset være rette mot Danmark. Det skyldes tilgangen den danske befolkningen har fra båten som går mellom Hirtshals og Kristiansand. Mesteparten av turistene som kommer med danskebåten reiser til Hovden på grunn av et bedre overnattingstilbud. Om Bortelid skal ta opp kampen med Hovden på denne fronten vil det være nødvendig med store investeringer (Eian, 2014). Hvis Bortelid velger å investere i overnattingsmuligheter som er beregnet for turister, er det positivt at framtidsutsiktene ser gode ut. I en undersøkelse gjort av NHO reiseliv sitt økonomibarometer for fjerde kvartal i 2014 er optimismen stor blant Norske reiselivsbedrifter. Hele 77 prosent av de spurte bedriftene tror at markedsutsiktene for 2015 blir enten uendret eller bedre i forhold til 2014 (Hartwig & Laustsen, 2014).

I løpet av de siste 5 årene har det blitt et økt fokus på nordmennenes gjeld. Det har vært en gradvis økende gjeldsgrad på både vanlig lån (boliglån, billån etc.) og inkassogjeld. Husholdningsgjelden i Norge passerte i 2014 250 prosent av årsinntekten og nesten 250 000

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

mennesker er svartlistet. Så er spørsmålet: Bygger det se opp en boble i den private økonomien? Det er et vanskelig spørsmål å svare på, men det som er sikkert er at luksusvarer som f.eks. fritidsboliger ryker først når den private økonomien blir dårligere (Ravnaas, 2015) & (Sarwar & Engebretsen, 2014).

Alt som er forklart ovenfor vil være beslutningsrelevant for hvordan Bortelid skal øke forbruket av hyttene og få en bredere sesong. Hovedvekten vil ligge på spørreundersøkelsen og hvordan den svarer på spørsmålene som stilles. Spørsmålene vil ta utgangspunkt i tidligere forskning og hvor fornøyde hytteeierne er med dagens tilbud.

6.0 Komparativ data til spørreundersøkelsen

Den komparative delen av spørreundersøkelsen kommer til å bli hentet fra 3 konkurrenter til Bortelid. Vi har gjort en sammenligning av disse tre vinterdestinasjoner, og funnet frem til hvilke fritidstilbud som Bortelid for øyeblikket mangler. Disse kommer senere til å bli presentert som alternativer for å avdekke interessen hos Bortelid. De tre konkurrentene som vi har valgt ut er; Hovden, Trysil og Åre, den siste ligger i Nord-Sverige.

Hovden ble valgt fordi det er en direkte konkurrent som har hatt en stor utvikling, spesielt siden 1990 og frem til i dag. Trysil er ikke en direkte konkurrent, men er også en destinasjon som har utviklet et stort utvalg av aktiviteter for turister og hytteeiere. Til slutt ble Åre valgt fordi det er den mest kjente vinterdestinasjonen i Sverige og som har en geografisk beliggenhet som er relativ lik Bortelid. Det var ønskelig å sammenligne seg med vinterdestinasjoner utenfor Norges grenser og vi falt da til slutt ned på Åre i Sverige. Det ble også vurdert andre vinterdestinasjoner, blant annet i alpene og dolomittene, men den geografiske beliggenheten og økonomiske rammebetingelsene gjorde det vanskelig for å få gjort en god komparativ analyse. Det ble også vurdert å sammenligne Bortelid med Sirdal. Etter en vurdering ble det ikke noe av, på bakgrunn av den lave direkte konkurransen og at de i dag har landets dyreste hytter, som gjør at de skiller seg for mye ut i forhold til hvor Bortelid ønsker å være i fremtiden. Dette førte til at vi har et sammenligningsgrunnlag som omfatter en direkte konkurrent, en destinasjon som har utviklet seg til å bli en av Norges største og en fra Sverige som også har hatt en stor utvikling (Ankersen, 2014).

6.1 Hovden

Hovden er det minste stedet av de tre, både når det kommer til innbyggere og antallet fritidsboliger. Men for sammenligningen med Bortelid er det stedet som er mest relevant. I første omgang er målet for Bortelid å vokse seg nærmere Hovden som destinasjon og det er flere lærdommer som en kan ta fra utviklingen de har hatt, både positivt og negativt. Det er helt nord i Bykle kommune vi finner Hovden og stedet har snaut 400 innbyggere. Nærmeste store by som er aktiv bruker av Hovden, er Kristiansand ved en avstand på 3 timer og 30 min. Hovedattraksjon, som på alle vinterdestinasjoner, er skisenteret som består av 8 trekk, og av de 2 stolheiser. Den største forskjellen mellom Bortelid og Hovden er tydelig når det kommer til overnattingsmuligheter. Blant annet finner vi Hovden Høyfjellshotell og Hovdestøylen Hotell & Lodge. I tillegg kan en leie private hytter gjennom Hovden Hytteformidling og Hovden Hytteutleie. Det finnes også muligheter til å leie hytter gjennom Hovden

Høyfjellshotell og det er altså store forskjeller på overnattingsmulighetene på Hovden og Bortelid. For å øke besøkstiden, både sommer og vinter er det helt nødvendige at turistene har flere muligheter til overnatting.

Av andre aktiviteter på Hovden som Bortelid ikke har, finner vi et Badeland, skøytebane, ei jakt og skyte senter, golfbane, elgsafari, arrangerte sykkelturner og skatehall. På bakgrunn av et begrenset budsjett, så vil blant annet et badeland og en golfbane være mindre realistisk enn en skøytebane. Det er ønskelig å finne aktiviteter som fanger bredt på alderstrinn og som passer for begge kjønn (Hovden, s.a.).

Overnattingsmulighetene og aktivitetene som er nevnt ovenfor viser at det er store forskjeller mellom Bortelid og Hovden. Men den største forskjellen er i form av restaurant og afterski, noe som Bortelid ikke har. Blant annet finnes restauranten Food For Your Mood i sentrum av hovden, samt tilbud om mat på de fleste overnattingstedene (Hovden Fjellbyen, s.a.). Selv om statistikken viser at Bortelid har en høyere gjennomsnittsalder i forhold til Hovden på eierne av fritidsboliger, så vil et økt tilbud både øke nytten for de eldre og tiltrekke seg yngre mennesker (Bortelid Utmarkslag, 2014). En rapport fra transportøkonomisk institutt viser at avslapping er den viktigste delen av turen til fritidsboligen, og slike tilbud vil øke nytten av turen og tiltrekke seg turister (Farstad og Dybedal, 2011).

6.2 Åre

Under avsnittet om Hovden, ble mye av grunnen for å reise til fritidsboligen nevnt. De samme grunnen gjelder også for Åre som bare er en større versjon av Hovden. Selve destinasjonen Åre ligger omtrent likt plassert fra store byer som Bortelid, hvor avstanden til Östersund er ca. 1 timer og 20 minutter. Trondheim har en avstand på ca. 2 timer og 15 minutter fra Åre. Antallet fastboende i tettstedet Åre er rett i underkant av 1500 mennesker, mens tallet for hele kommunen er 10 300 innbyggere (overnatting Norge, s.a.). For å illustrere forskjellen mellom Hovden og Åre, så kan en se på antallet skitrekke. Mens Hovden har 8, er tallet for Åre 46, noe som gjør det til Skandinavias største skianlegg (Odinsen, 2013). I 2009 ble det også kåret som et av verdens 10 beste skidestinasjoner av reisemagasinet Condé Nast Travellers. Bakgrunnen for denne utmerkelsen er basert på kvaliteten på skianlegget, overnattingsmuligheter, et stor utvalg av restauranter og barer og kvaliteten på vinteraktivitetene. Av de mest populære vinteraktivitetene finner vi hundesledekjøring og snøkiting. Når det gjelder utelivet finnes det rett over 50 restauranter og 15 barer. Det gjør at det finnes aktiviteter som kan gjennomføres nesten hele døgnet (Okkelmo, 2009). I tillegg til mange sengeplasser, finnes det også et 5

stjernes luksus hotell som ble åpnet i desember 2008. Året etter de åpnet, vant de den prestisjetunge prisen European Hotel Design Award for fremragende spamiljø. Åre er en destinasjon som har veldig mye å tilby, både til de som ønsker luksus, avslapping, fest og moro eller bare stå på ski (Gullstein, s.a.) Noe som også bidrar til god markedsføring av Åre, er arrangementen av verdenscup runde i alpint. Denne verdenscup runden er blitt arrangert nesten hvert år siden 1969, og er en av de mest tradisjonsrike verdenscup rundene som er i alpint sirkuset (World Cup Åre, s.a.).

Selv om fokuset for Åre har ligget på å utvikle seg som vintersportsdestinasjon, er det også mange spennende aktiviteter på sommeren og høsten. Hovedfokuset har ligget på ulike guidede turer. Blant annet ved å sykle på Mountain Cart, fisketurer, paddleboard og elgsafari. Alle disse guidede turene bidrar til at alle, uansett ferdighetsnivå har mulighet til å gjennomføre de fleste aktiviteter som tilbys i Åre. Om markedet er der på Bortelid for noen av aktivitetene, vil det garantert føre til større nysgjerrighet og oppslutning til destinasjonen (Explore Åre, 2013).

Selv om Åre er en mye større destinasjon enn Hovden og da selvsagt større enn Bortelid, betyr det ikke at vi kan ta lærdom av tiltak som er gjort i Åre for å utvikle seg til å bli større. Bortelid har andre økonomiske rammebetingelser å operere med, med det er ønskelig å finne aktiviteter som er rimelige og gir stor oppslutning bland turister og fritidsboligeiere.

6.3 Trysil

Trysil er den destinasjonen i Norge hvor det omsettes flest hytter. Antallet hytter er beregnet på hele kommunen og utgjør 161 hytte salg, tett fulgt av Ringsaker og Hol med henholdsvis 136 og 130 salg (Byberg, 2015).

Selve kommunen har rett i underkant av 7000 innbyggere og er dermed litt mindre enn Åre. Avstanden til Oslo som er den nærmeste store by er ca. 2 timer og 40 min, mens Hamar ligger ca. 1 time og 30 min fra skisenteret.

Det som er interessant med Trysil er de lave prisene på hyttene når de er en av de største vinterdestinasjonene i Norge. I en kåring gjennomført av dagens næringsliv av Norges største vinterdestinasjoner i 2013, kom Trysil på en 2 plass (Kleiven, 2013). Prisutviklingen fra 2005 og frem til slutten av 2014 har vært relativt liten, sammenlignet med resten av vinterdestinasjonene. I denne perioden har bare prisene økt med 21 prosent, mens tallet for

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Hovden og Åseral er henholdsvis 38 og 90 prosent. Tallene for de fleste andre skidestinasjoner ligger innenfor dette intervallet. Det som er det viktigste er ikke prisoppgangen, men heller hva prisen er. For 2013 ligger prisene på Trysil rett over Åseral, mens for 2014 er det motsatt. Differansen i prisnivået i Bykle kommune (Hovden) og Trysil er 850 000 pr hytte i 2014. Fordelingen av eldre og nyere hytter er relativt likt på Trysil som de andre vinterdestinasjonene. Noe av forklaringen på de høye prisene, blant annet på Hovden og Sirdal, skyldes liten konkurranse og stor kjøpekraft i Rogaland og på Sørlandet. Trysil har stor konkurransen og har også ført en bevist strategi på å holde prisene på tomtene ned for å tiltrekke seg flere mennesker. Det har bidratt til at Trysil har utviklet seg så fort som de faktisk har og er en av grunnen til at det i dag finnes nesten dobbelt så mange fritidsbygg som boligbygg i kommunen (Kolåsæter, 2014) & (Eiendomsverdi, 2015).

Skianlegget på Trysil har 31 skiheiser og totalt 71 kilometer med nedfarter. Det gjør det til Norges største skianlegg (Skiinfo, s.a.). På vinteren er selvsagt skianlegget hovedattraksjonen, men det finnes også andre ting å gjøre. Som på Hovden har det et badeland med svømmebassenger og spa, mange guidede turer, kanefart og kino for å nevne noe (Trysil, s.a. a). På sommeren og høsten er det også en stort utvalg av aktiviteter. Det er mange guidede turer for å oppleve dyrelivet, en kan spille golf, elveaktiviteter og forskjellige sykkelturner for å nevne noe (Trysil, s.a. b). En komplett liste over aktiviteter som en kan gjennomføre på de ulike årstidene på de tre destinasjonen som er nevnt ovenfor, ligger i vedlegget.

7.0 Analyse

Denne delen av oppgaven skal forsøke å få frem tiltak som vil øke attraktiviteten til Bortelid. I utarbeidelsen av tiltak som Bortelid kan vurdere har vi tatt utgangspunkt i følgende påstand: Hvis nye tiltak fører til en positiv opplevelse for nåværende hytteeiere, er sannsynligheten stor for at etterspørselen etter fritidsboliger vil øke. I tillegg er målet å øke bredden på sesongen gjennom et bredere aktivitetstilbud utenfor hovedsesongen.

I gjennomføringen av spørreundersøkelsen hadde 679 hytteeiere muligheten til å delta. Noen av epostene var ikke lenger i bruk, men 318 hytteeiere responderte. I tillegg var det 36 respondenter som svarte på deler av spørreundersøkelsen. Mye av grunnen til den høye deltakelsen skyldes hovedsakelig effektiviteten gjennom distribusjonsformen e – post, påvirkningen hytteeierne kan ha på utviklingen av Bortelid og muligheten for å vinne et av de tre gavekortene på Bortelid mat.

For å utarbeide en ny strategisk plan for Bortelid vil svarene fra spørreundersøkelsen bli brukt aktivt. Siden målet med oppgaven er å lage en enkel og forståelig beskrivelse av Bortelid, er beskrivende statistikk den beste metoden for å svare på problemstillingen. Måten beskrivelsen gjøres på er gjennom å innhente data som kan tallfestes og videre konkretiseres til et forståelig datamateriale (Zikmund et.al, 2010).

Videre i analysen vil svarene fra spørreundersøkelsen diskuteres opp mot tidligere forskning. Flere av spørsmålene er ment for å lage et bilde av respondentene og har ikke tidligere forskning knyttet til seg. De resterende spørsmålene skal gi et tallfestet datamateriale som vil gi oss noe konkret å jobbe med. I konklusjonen vil vi ta utgangspunkt i anbefalingene i analysen og informasjonen fra tidligere forskning. Deretter kan vi komme med godt begrunnende valg for videre utvikling av Bortelid som destinasjon. Det vil være flere anbefalinger som kan være med å gjøre sesongen bredere og øke antall overnattingsdøgn på Bortelid.

7.1 Reiseavstand og hovedformålet med overnatting på Bortelid

Bortelid har hovedsakelig en stor konkurransefordel ovenfor de nærliggende konkurrentene og det er reiseavstand. Ovenfor Bortelid er den største konkurrenten Hovden og de kjemper hovedsakelig om de samme kundene. Hovden har en reiseavstand som er omtrentlig dobbelt så lang i antall kilometer som Bortelid fra Sørlandet og nedre del av Rogaland. I teoridelen gikk vi igjennom en studie fra prognosesenteret fra 2014 som viser hvor viktig reiseavstanden

har blitt for bruken av fritidsboligen. Det viser seg at en reiseavstand på mer enn tre timer er noe de fleste ønsker å unngå og tendensen er at den kritiske reiseavstanden på tre timer stadig blir kortere. Svarene fra vår spørreundersøkelsen har høy korrelasjon med de nyere studiene på viktigheten av reiseavstand og overnattingsdøgn (Halvorsen, 2015).

Samtidig hadde vi en studie av Farstad og Dybedal fra 2011 som hadde helt andre resultater. I dette studiet er konklusjonen at reiseavstanden ikke påvirker antall overnattingsdøgn i stor grad. Forskjellen i resultater med vår studie kan skyldes at deres utvalg var større og dekket også fritidsboliger ved sjøen etc. Deres datamateriale var fra 2008, så noe tid har også gått frem til vår studie.

Svarene fra vår spørreundersøkelse viser at et flertall mener at reiseavstanden påvirker antall overnattingsdøgn. 58 prosent oppgir at reiseavstanden har store eller svært stor påvirkning på bruken av fritidsboligen. På den andre siden har 25 prosent svart liten eller svært liten påvirkning. På bakgrunn av denne informasjonen kan en tydelig konkludere med ulikhetene med forskningen til Farstad og Dybdal og likheten med studiet til prognosesenteret (Halvorsen, 2015).

Av respondentene i spørreundersøkelsen har 82 prosent har en reiseavstand på mellom 1 til 2 timer. Det er også i tråd med våre forventinger, siden vi hadde bakgrunnsinformasjon på bosted på hytteeierne. Spørsmålet var derfor ment som et kontrollspørsmål slik at vi kunne sammenligne svarene med informasjonen vi allerede hadde. På den måten kunne vi kontrollere litt hvor seriøst respondentene tok spørreundersøkelsen. Av de som svarte en reiseavstand over 3 timer, har vi informasjon som tilsier at de fleste kommer fra Rogaland. Hvordan respondentene fra Rogaland svarte på vår spørreundersøkelse har vi ikke svar på, men på bakgrunn av studiet til prognosesenteret og Farstad og Dybdal, er det en rimelig å anta at reiseavstanden har en stor påvirkning på antall overnattingsdøgn. På bakgrunn av samme informasjon, er det naturlige sammenhenger mellom reiseavstand og korte overnattingsbesøk. På bakgrunn av informasjonen ovenfor var det ikke nødvendig for oss å innhente lignede datamateriale (Farstad og Dybedal, 2011).

At flertallet av respondentene har en reiseavstand på mellom en og to timer, kan ha påvirket noen hytteeiere til å svare at reiseavstanden har liten påvirkning på antall overnattingsdøgn. Det er naturlig å tenke at noen hytteeiere ikke klarer å sette seg inn i en situasjon med lengre reiseavstand og på den måten ikke påvirke bruken av fritidsboligen i stor grad. I mange tilfeller er det først når du fysisk opplever forskjellen at du skjønner den totale

betydningen. Men som forklart ovenfor har svarene fra spørreundersøkelsen vist seg å korrespondere godt med studiet til prognosesenteret og det viser seg at reiseavstanden har stor betydning for antall overnattingsdøgn.

At reiseavstanden er viktig har vi nå avduket og er en attributt som Bortelid må bruke aktivt for å øke etterspørselen etter fritidsboliger. Men det er et viktig punkt som vil påvirke reiseavstanden og det er noe som ikke er synlig på et kart. For Bortelid er det knyttet store utfordringer til kvaliteten på bil veien fra ulike steder i Agder og Rogaland. Utfordringene til kvaliteten knyttes til asfaltkvaliteten, bredden på veien og utfordringer med brøytingen. Det er spesielt veien som går fra Kristiansand til Bortelid som har de største problemene, men også de andre bilveiene har merkbare utfordringer. Siden bilveiene er relativt smale og inneholder en del bratte bakker, skaper det flere potensielt farlige situasjoner for hytteeierne når det kommer mye snø. Det er derfor helt nødvendig å være tidlige ute med brøytingen, men kommer det mye snø, eksisterer det ikke kapasitet til å holde unna.

For at antall overnattingsdøgn skal øke på vinteren, er det helt nødvendig at hytteeierne er fornøyde med bil veien opp til Bortelid. Siden det kan oppstå farlige situasjoner på bilturen kan det være med på å redusere bruken av fritidsboligen. Private erfaring og svarene fra spørreundersøkelsen viser at det er et stort forbedringspotensial og en eventuell forbedring kan være avgjørende for å øke antall overnattingsdøgn.

For å komme til Bortelid er det fire bilveier som hovedsakelig blir brukt og som dekker flesteparten av hytteeierne:

- Arendal til Kristiansand – Evje – Bortelid
- Mandal området – Marnardal – Kyrkjebygda – Bortelid
- Lyngdal til Flekkefjord – Snartemo – Kyrkjebygda – Bortelid
- Egersund til Stavanger – Tonstad – Kyrkjebygda – Bortelid

Bakgrunnen for listen over er å danne et grunnlag for hvor forbedringene bør gjennomføres. Basert på egne erfaringer og informasjon fra Trond Egil Åknes er det to strekninger som skiller seg klart ut:

- Strekningen Kyrkjebygda – Bortelid (fylkesvei 351 Vest Agder)
- Evje – Bortelid (Fylkesvei 302 Aust Agder og fylkesvei 353 Vest Agder) (Gule sider, s.a. b).

Bortelid har ikke kontroll eller mulighet til å investere i bedre kvalitet på bilveiene siden veien er fylkeskommunalt eid. Men de kan være med å påvirke mulighetene for en eventuell forbedring av veiene ved å signalisere hvor stort behovet er. Det er ikke slik at hele veien trenger forbedring, det mest prekære behovet er i motbakkene hvor veiene er for smale og på den måten kan skape farlige situasjoner. Ved å komme med godt begrunnende argumenter for hvilke deler av veiene som trenger forbedring, er sannsynligheten større for en godkjenning av fylkeskommunen i Vest – og Aust Agder.

Svarene fra vår spørreundersøkelse viser at hytteeierne i gjennomsnitt er middels fornøyde med bilveiene opp til Bortelid. Fordelingen mellom godt fornøyd og lite fornøyd skiller kun en prosent i favør lite fornøyd, mens nesten en av ti svarer svært lite fornøyd. På grunnlag av hytteeiernes svar, er det et tydelig forbedringspotensial og det bør dermed undersøkes hvilke muligheter Bortelid har for å øke tilfredsheten blant hytteeierne.

I tillegg til å finne viktigheten av reiseavstanden, er det også essensielt å finne hovedgrunnene for å velge Bortelid som destinasjon. Svarene som kom inn fra spørreundersøkelsen vil på den måten gi svar på hvordan en bedre kan markedsføre seg ovenfor potensielle hyttekjøpere. Resultatet fra undersøkelsen viser at beliggenhet er den klart viktigste årsaken og henger i stor grad sammen med kort reiseavstand. I tillegg var halvparten enige om at langrennstilbudet var viktig for valget av Bortelid som destinasjon. Det mest overaskende var at pris kun fikk tredje høyest svarprosent og på mange måter signaliserer det at hytteeierne verdsetter andre forhold høyere enn pris. I tillegg gir det indikasjoner på at privatøkonomien er generelt sterk, men senere i analysen vil flere forhold som vil påvirke privatøkonomien i forskjellig grad bli sett på.

Kanskje vel så viktig som hovedgrunnene for å velge fritidsbolig på Bortelid, er å finne ut hva som er hovedgrunnen for bruken av fritidsboligen. Når vi gikk igjennom studiet til Farstad og Dybdal fant vi noen overaskende funn og ved å stille et spørsmål til hytteeierne, kunne vi gjennomføre en sammenligning av resultatene. For å få en best mulig sammenligning gjorde vi det mulig for respondentene å velge flere alternativer og på den måten var likt som studiet til Farstad og Dybdal (Farstad & Dybdal, 2011).

Resultatene fra vår undersøkelse har noen likheter med forskningen, men skiller seg også ut på noen områder. Det som er likt er at avslapping får høyest svarprosent i både vår studie og sammenligningsstudiet. Siden flesteparten av hytteeierne assosierer fritidsboligen med avslapping som følge av fri fra jobb, er det også naturlig. De konkrete tallene viser at

avslapping fikk 81 prosent mot 77 prosent i vår undersøkelse. Det alternativet som fikk nest høyest svarprosent på begge studiene var sosialt samvær og også her var det en høyere svarprosent i studiet til Farstad og Dybdal fikk, nemlig 67 mot 47 prosent. Hva denne forskjellen skyldes er ikke lett å si, men kan være knyttet opp mot utvalget av respondenter. I motsetning til Farstad og Dybdal har vi kun respondenter fra en destinasjon. I tillegg hadde studiet fra 2011 respondenter fra både sommer- og vinterdestinasjoner. Det kan ha vært avgjørende for at resultatet ble litt forskjellig.

For resultatene for ski og alpint måtte vi ta hensyn til at Farstad og Dybdal brukte respondenter fra både fjellet, lavlandet og ved kysten. Vi tok utgangspunkt i hvor mange prosent som hadde fritidsbolig på fjellet for å få et riktig sammenligningsgrunnlag. Det samme var ikke mulig og nødvendig for avslapping og sosialt samvær da vi antok at det ikke er store forskjeller mellom fjellet, lavlandet og kysten på de to alternativene ovenfor.

Det største avviket er også det mest interessante, og er differansen mellom viktigheten av vinteraktivitetene. I vår undersøkelse mener 88 prosent av ski og langrenn er det viktigste men dette svaret ble 60 prosent hos Farstad og Dybdal, når tallene ble korrigert for kun kunder med hytte på fjellet. Denne forskjellen begrunner vi i at det finnes et fåtall av aktiviteter utenom ski på Bortelid om vinteren.

Sammenligningen for sommer/høst aktivitetene støtter opp om hvor viktig vinteraktivitetene er på Bortelid, selv om svarprosenten kun er 12 % høyere i Farstad og Dybdal sin studie.

En interessant observasjon er ikke knyttet direkte til spørsmålene, men heller antall valg hver respondent har tatt. I vår undersøkelse er det krysset av færre valg på spørsmålet i gjennomsnitt og det reduserer den totale svarprosenten. Vi fikk totalt 2,66 svar pr respondent på spørsmålet, mens Farstad og Dybdal fikk 3,03. Når en ser at andre aktiviteter/formål er nesten helt identisk, er det naturlig å tenke at svarprosenten skyldes et lavere aktivitetstilbud på Bortelid. På en annen side kan det også være at respondentene fra sommer destinasjoner hadde krysset av flere valg, men det kan vi ikke konkludere med. Men all sannsynlighet skyldes forskjellen avstanden i aktivitetstilbudet og kan ses i sammenheng med at kun 5 prosent av respondentene i vår spørreundersøkelse valgte alternative andre aktiviteter (Farstad & Dybedal, 2011).

7.2 Tilfredsheten og bruken av nåværende aktiviteter på Bortelid

Så langt i analysen har vi gått gjennom hva som ligger bak kjøpet av fritidsboligen og en oversikt over hva som er viktig for hytteeierne når de tilbringer tid på Bortelid. I stedet for å se på generell forhold vil vi nå gå mer konkret inn på bruken og tilfredsheten av de ulike aktivitetene. I tillegg vil forskjellen mellom antall overnattingsdøgn i vintersesongen ses opp mot sommer/høst sesongen.

I spørsmålet om hyttebruken på vinterhalvåret og resten av året utformet vi spørsmålene slik at det var mulig å velge alternativer med 10 dagers forskjell. Hvis vi hadde spurt om konkrete tall ville de vært sterkt preget av tipping og ulike alternativer vil gi respondentene bedre forutsetninger for å indikere antall overnattingsdøgn. For vinterhalvåret fikk vi et gjennomsnitt på 28,95 overnattingsdøgn, men sommerhalvåret viser et gjennomsnitt på 15,8 dager. Totalt ble det en gjennomsnittlig bruk på 44,75 dager og er litt i underkant av hva Farstad og Dybdal sin studie viser for den gjennomsnittlige bruken på 52,7 av fritidsboligen i Vest Agder. Men det må ikke legges for mye vekt på disse tallene da de bygger på forskjellige innsamlingsmetoder og datagrunnlag. Den viktigste informasjonen fra vår spørreundersøkelse er differansen i bruken av fritidsboligen når det er snø og når det ikke er snø, siden den vil være avgjørende for hvilke aktiviteter som det bør investeres i.

Målet og ønsket for Bortelid Utmarkslag er å øke bruken av fritidsboligen og for å gjøre det vil det være avgjørende å øke aktivitetstilbudet. Men det viktigste vil være å legge til rette for at dagens aktiviteter blir mer brukt eller finne svar på hvorfor de ikke blir brukt. Informasjonen vi nå sitter med viser at det er fjellturer og vedlikehold av fritidsboligen som er mest populær når det ikke er snø på Bortelid. Av de andre aktivitetene blir fisketilbudet brukt av en tredjedel av hytteeierne, mens bading brukes av halvparten. Oppslutningen rundt jakt og klatre tilbudet er svært lavt, noe som også er naturlig når kostnadene og kompetansen for å holde på med de aktivitetene er relativt høye.

Når fjellturer blir brukt av så mange som 9 av 10 tyder det på at hytteeierne må være fornøyde med kvaliteten og informasjonen rundt tilbudet, og det viser også svarene fra spørreundersøkelsen. Av de ulike svaralternativene oppgir kun 4 prosent at de er misfornøyde med tur tilbudet, mens kun 1 respondent av totalt 318 er svært misfornøyd med tilbudet. Selv om fjellturer blir brukt av mange og tilfredsheten er stor, viser spørreundersøkelsen at 72 prosent bruker turtilbudet mellom null og ti ganger i året. Hvis en sammenligner de 72 prosentene med antall overnattingsdøgn på sommerhalvåret, er det naturlig at bruken av

fjellturer ikke er høyere. For å øke bruken av fjellturene er det helt nødvendig å øke antall overnattingsdøgn på sommerhalvåret, og senere i analysen vil vi gå inn på ulike rimelige aktiviteter som kan bidra til nettopp det. Men det er mye som tyder på at hytteeierne ikke ønsker å bruke fjellturene mer, og når de er så tilfredse som de er med tilbudet, er det ikke mye Bortelid Utmarkslag kan forbedre.

Den tredje mest populære aktiviteten på sommerhalvåret er fiske og på samme grunnlag som fjellturer er det relativt få som er misfornøyde med tilbudet. Svarene viser at kun 8 prosent er misfornøyde eller svært misfornøyde, men utfordringene er at 48 prosent ikke fisker. I tillegg viser at spørreundersøkelsen at 73 prosent av de som fisker gjør det mellom null og fem ganger i året. Det overordnede målet må derfor være å få flere av de 48 prosenten som ikke fisker til å fisk, gjennom blant annet bedre markedsføring. I spørreundersøkelsen ble også hytteeierne spurt om de kjente til fiske tilbudet og det viser seg at 9 prosent ikke vet at fiske tilbudet eksisterer. Ved hjelp av datamaterialet som er blitt innhentet er det tydelig at hytteeierne trenger å få mer informasjon rundt fisketilbudet og det kan være med å øke bruken (Farstad & Dybedal, 2011).

Hvis bedre markedsføringen er viktig for å øke bruken av fisketilbudet, er det helt essensielt for å øke bruke av klatretilbudet. Det viser seg nemlig at hele 42 prosent ikke kjenner til tilbudet i tillegg til at 54 prosent ikke bruker det. Mye av de samme svarene får vi rund jakt tilbudet når 35 prosent oppgir at de ikke kjenner til tilbudet, mens 61 prosent av hytteeierne sier at de ikke jakter. Utfordringen er her knyttet opp mot kunnskapen og kostnaden det kreves for å drive disse to aktivitetene, og hvis hytteeierne har interesse for enten jakt eller klatring vil de mest sannsynlig gjort seg kjent med tilbudet på Bortelid. I markedsføringen vil det derimot være viktigere å informere nye eller potensielt nye hytteeiere om hvilket aktivitetstilbud som er tilgjengelig på Bortelid, da det kan være avgjørende for etterspørsel etter fritidsboliger (Cucculelli & Goffi, 2015).

Med tanke på den høye gjennomsnittsalderen på hytteeierne er det ikke overaskende at alpint anlegget blir mindre brukt enn langrennsløypene. Men det er viktig å tenke på at mange av hytteeierne har barn eller barnebarn som potensielt bruker alpinanlegget mer enn langrennsløypene. I tillegg er flertallet av dagsturistene brukere av alpinanlegget og på den måten kan vår spørreundersøkelse gi et litt feil bilde av den totale bruken av alpinanlegget. På den andre siden vil bruken av aktiviteter blant hytteeierne ofte gjenspeile deres interesser, og derfor vil de påvirke hvilke aktiviteter de andre som bruker fritidsboligen utfører. Så totalt sett

vil det være relativt godt korrelasjon mellom hytteeiernes bruk av aktiviteter og den totale bruken.

Ved å analysere spørreundersøkelsen kan det tyde på at gjennomsnittsalderen påvirker den lave bruken av alpinanlegget, og den høye bruken av langrennsløypene. I tillegg er den høye bruken av langrennsløypene knyttet opp mot tilfredsheten blant hytteeierne til kvaliteten på løypene. Hele 92 prosent er enten godt eller svært godt fornøyde med langrennsløypene, mens det samme svaret for alpinanlegget er 63 prosent.

Innhenting av informasjon fra spørreundersøkelsen viser også at langrennsløypene blir mer brukt enn alpinanlegget. Hele 79 prosent av respondentene oppgir at de bruker 10 eller færre dager i alpinanlegget, mens samme alternativ for langrennsløypene kun får en svarprosent på 11 %. Om det er tilfredshet som gjør at bruken av langrennsløypene er så høye, er det ikke mulig å konkludere med, men mest sannsynlig er det en kombinasjon av tilfredshet, alder og interesser (Kleiven, 2013).

7.3 Tilfredsheten rundt nåværende mat tilbud og potensielle utviklingsmuligheter

Så langt i analysen har fokuset vært rette mot tilfredsheten på nåværende aktiviteter, hvorfor hytteeierne kjøpte fritidsbolig og hva de hovedsakelig gjør når de er på Bortelid. Men for at Bortelid skal kunne utvikle en bredere sesong er de helt avhengig av å ha et høyere aktivitetstilbud. Hovedfokuset bør derfor være rettet mot aktiviteter som brukes på sommeren og høsten, men i det store bildet er målet å øke etterspørselen etter fritidsboliger og derfor bør også potensielle vinteraktiviteter vurderes. Siden Bortelid har stramme økonomiske rammebetingelser betyr det at fokuset kommer til å være på rimelige aktiviteter som kan bidra til å gjøre destinasjonen mer attraktiv. Hovedmålet er ikke å finne en eller flere aktiviteter som har et stort lønnsomhetspotensial, men hva en utbygging kan gjøre med etterspørsel etter fritidsboliger.

I studiet til Farstad og Dybdal fra 2011 blir det oppgitt at 36 prosent av forbruket under besøket av fritidsboligen er knyttet opp mot kjøp av dagligvarer. I tillegg går 9 prosent av utgiftene med til ulike matsserveringer. Et viktig tilleggspoeng er at Vest Agder er det fylket i Norge som har det femte høyeste forbruket på fritidsboligen, og det tyder på at kjøpekraften og betalingsvilligheten er stor.

For Bortelid er det naturlig at begge punktene har en lavere svarprosent siden utvalget i dagligvarebutikken Bortelid mat er begrenset og den eneste matserveringen er i varmestuen ved alpinanlegget. Studiet fra Farstad og Dybdal viser at det kanskje er et uutnyttet marked for en større dagligvarebutikk og en liten restaurant. Svarene fra spørreundersøkelsen vil være med å belyse etterspørselen og det vil være til hjelp når investeringsbeslutningen skal tas.

I vår spørreundersøkelsen spurte vi hytteeierne fire spørsmål som skulle avdekke potensielle nye investeringer. De ulike alternativene i spørreundersøkelsen ble hentet fra de tre destinasjonene Hovden, Trysil og Åre. Gjennom en grundig analyse av potensielle investeringer for Bortelid ble spørsmålene i spørreundersøkelsen valgt på bakgrunn av lønnsomheten, den totale bruken og investeringskostnadene. Underveis i prosessen viste det seg å være vanskelig å få informasjon fra de tre destinasjonene, men vi fikk noe. Det var også mange aktiviteter som ikke var realistiske å gjennomføre på bakgrunn av for høye investeringskostnader og utfordringer rundt lønnsomheten. Derfor ble relativt få alternativer igjen og alle aktuelle investeringer ble tatt med i spørreundersøkelsen (Farstad & Dybedal, 2011).

Tidligere i oppgaven nevnte vi at Bortelid har store begrensninger rundt de økonomiske rammebetingelsene. For at en investering i et nytt mattilbud skal være gjennomførbart, står det igjen to alternativer for grunneierne på Bortelid: Enten å drive en billig restaurant som krever lave investeringskostnader eller legge forholdene til rette for at private aktører kan etablere seg. Det siste alternativet er nok det mest sannsynlige siden målet for Utmarkslaget er å selge fritidsboliger. Gjennom en økning i aktivitetstilbudet vil det være lettere å markedsføre seg ovenfor potensielle hyttekjøpere og utbygging av en restaurant vil skape nysgjerrighet og interesse rundt Bortelid.

Siden Bortelidseter ikke lenger serverer mat, er varmestuen med alpint anlegget den eneste plassen som er i nærheten av en restaurant. På bakgrunn av det lave tilbudet rundt matservering var det forventet at hytteeierne hadde et stort ønske om et slikt tilbud. Svarene fra spørreundersøkelsen gir ikke et entydig svar på om det er et marked for en restaurant. På Bortelid er det totalt 1288 fritidsboliger pr 1. januar 2015 og svarene fra spørreundersøkelsen viser at 59 prosent av respondentene ønsker seg restaurant. For å avdekke hvilken type restaurant som var ønskelig, ble det stilt et oppfølgingsspørsmål for de som ønsket et slikt tilbud hvor de kunne velge mellom ulike restaurant typer. Hvis en så tar utgangspunktet i gjennomsnittet på 59 prosent vi fikk fra de 318 respondentene, får vi at totalt 760

fritidsboliger har et ønske om restaurant. På et generelt grunnlag er svarprosenten litt for liten for at en restaurant skal være levedyktig, spesielt når det er så få turister som velger Bortelid som reisemål (Bortelid Utmarkslag, 2014).

Hvis svarene nå analyseres rundt respondentene som ønsket en restaurant, får vi et klarere bilde av hvilken type restaurant som er ønskelig blant hytteeierne. Når respondentene skulle velge hvilke restauranttyper de ønsket seg var det mulig å velge flere alternativer, så vi fikk 1.91 svar pr respondent.

Når det kommer til valg av restaurant er det en tydelig fordeling blant respondentene og det er at restauranter som serverer enkel og rask mat, er høyest på ønskelisten. Den type restaurant som fikk høyest svarprosent var Cafe med 64 %, mens Pizza restaurant fikk en oppslutning på 39 %.

Informasjonen fra spørreundersøkelsen gir relativt klare føringer på hva hytteeierne ønsker og det er et godt tegn at de billigste alternativene får høyest oppslutning. De to alternativene med Cafe og Pizza servering produserer enkel mat og er derfor god tilpasset de relativt store sesongvariasjonene på antall besøkende på Bortelid. Svarene fra spørreundersøkelsen samsvarer altså med hva som er mest gjennomførbart.

For at en eventuell restaurant skal være levedyktig, vil lokaliseringen være essensielt for besøkstallene. Hvis en Cafe blir en realitet, så bør den ligge i nærheten av alpinanlegget og langrennsløypene. Ved en slik plassering vil det være mulig å selge mat hele dagen og ikke bare på kvelden (Okumus. B, Okumus. F & McKercher, 2007).

Nå som behovet og ønsket for en restaurant er analysert, vil fokuset rettes mot en eventuell utbygging av en større dagligvarebutikk. I følge Trond Egil Åknes som er leder av Bortelid Utmarkslag foreligger det planer om en slik utbygging. Målet med oppgaven er å øke bruken av fritidsboligen og siden det allerede foreligger en grov plan på en utbygging av en dagligvarebutikk, ble respondentene spurt to spørsmål:

- Hva liker du med Bortelid mat?
- I hvilken grad vil en større dagligvarebutikk føre til at du tilbringer mer tid på Bortelid?

I gjennomgangen av de to spørsmålene kan vi se noen klare tendenser. Blant annet vil ikke en større dagligvarebutikk bidra til å øke bruken av fritidsboligen i stor grad. Kun 6 prosent

svarer stor eller svært stor påvirkning, mens hele 40 prosent svarer svært liten. At påvirkningen av en ny og større matbutikk er relativt liten skyldes mest sannsynlig en av disse to punktene:

- Hytteeierne er godt fornøyde med Bortelid mat. Spesielt overraskende er det at åpningstider kommer såpass høyt, siden den på vinteren er stengt to dager i uken (tirsdag og torsdag). Svarene kan skyldes at flesteparten ikke bruker hytten i ukedagene og er veldig fornøyde med åpningstidene i helgene. I tillegg er det utvidede åpningstider for vinter – og påskeferien.
- Mange kjøper mat før de reiser opp til hytten og dermed vil ikke en større dagligvarebutikk har betydning for antall overnattingsdøgn. På grunn av at flertallet av hytteeierne jobber er flesteparten av turene til Bortelid helgeturer og det er overkommelig å kjøpe inn mat for kun en helg.

Selv om hytteeierne er fornøyde med mye på Bortelid mat, er det tydelige indikasjoner på at en oppgradering til en større dagligvarebutikk er ønskelig. Av de fem alternativene er kun 11 prosent fornøyd med prisene og 48 prosent er fornøyde med vareutvalget. Nå skal vi ikke påstå at mangel på bevis, er det samme som bevis, men her har Bortelid utfordringer som de kan angripe. Hvis en ny dagligvarebutikk skal etablere seg på Bortelid, er det helt nødvendig at den har et større vareutvalg og lavere priser. Derfor er det ønskelig med en dagligvarekjede som kan forbedre de to svakhetene som Bortelid mat i dag har. Hvis det ikke blir noe ny dagligvarekjede på Bortelid er det allikevel positivt at kun 5 prosent ikke har noe positivt å si om Bortelid mat (Bortelid Utmarkslag, 2014).

7.4 Potensielle nye aktivitetsinvesteringer og bruken av markedsføring

Når vi skulle finne potensielle investeringer tok vi utgangspunktet i aktiviteter som i dag er tilgjengelige på skidestinasjonene Hovden, Trysil og Åre. Målet var å finne aktiviteter som destinasjonene ovenfor har hatt suksess med og bidratt til å øke attraktiviteten og de bruksbetingende opplevelsene. Når vi kontaktet de private aktørene på Hovden, Trysil og Åre viste det seg vanskelig å få svar. Vi fikk noen, men de som svarte hadde lite informasjon å dele og enkelte aktører ville ikke dele lønnsomheten med oss. Svarene vi fikk var fra skyte senteret og sykkelutleien på Hovden, samt de guidede fisketurene på Trysil. Alle tre aktivitetene hadde et resultat som gikk omtrent i null. Ingen av aktivitetene hadde spesielt høye inntekter og det støtter opp om potensielle etableringshindringer på Bortelid. For å konkretisere inntektene hadde de guidede fisketurene på Trysil en inntekt på ca. 200 000 kr i

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

2014, mens sykkelutleien på Hovden hadde 14 788 kr i inntekter for 2014. Når ingen av aktivitetene ovenfor er lønnsomme på Hovden og Trysil vil det være ekstremt vanskelig for private aktører å tjene penger på en mindre destinasjon som Bortelid. Spesielt er turister avgjørende for guidede turer/utleie av utstyr, da hytteeierne har større kjennskap til destinasjonen og dermed har de mindre behov for slike turer. Generelt sett er vinterdestinasjoner helt avhengig av turister for å kunne tilby et bredt utvalg av aktiviteter. Det skyldes at turister er mer opptatt av å utforske destinasjonen når det først er på ferie, mens hytteeiere har andre prioriteringer (Kirsten Leira, Hovden turistkontor) & (Espen Andre Eilertsen, Call of the Wild).

For å begrense aktuelle aktiviteter, tok vi utgangspunkt i å finne rimelige alternativer som er gjennomførbare for Bortelid. Hvis Bortelid ønsker å legge forholdene til rette for noen av aktivitetene i spørreundersøkelsen, er svarene vi fikk en god kilde for informasjon. Dessverre vil informasjonen fra spørsmålene ikke gi et tydelig svar på hvilke aktiviteter som det bør satses på. Det eneste vi kan konkludere med er at enkelte aktiviteter ikke er ønskelige. For vinteraktiviteter er fotosesjon og trugeturer lite ønsket. Samme resultat får vi for fisketurer og fugletitting for sommer/høst aktiviteter.

Blant aktivitetene som fikk best oppslutning finner vi Langrennskurs, kanoturer og utleie av kanoer, fjellvandring og sykkelutleie og utleie av sykler. Hvis en tar utgangspunkt i svarene som omhandler bruk og tilfredsheten med Langrennsløypene, vil langrennskurs være et naturlig satsingsområde. I tillegg vil guidede turer/ utleie av kanoer være et godt alternativ for sommeren og høsten. For samme periode kan et annet alternativ være å drive utleie av sykler bidra positivt for renomméet for Bortelid. Denne type aktiviteter vil ikke kreve store investeringer og gjør det mulig for hytteeierne å få en aktiv naturopplevelse. I undersøkelsen fikk vi opplyst at langrennsløypene var hyppig brukt og det tyder på at hytteeierne er opptatte og interesserte i fysisk aktivitet. Dermed kunne sykkelutleie tilfredsstillende behovet for fysisk aktivitet på sommeren og høsten.

Om Bortelid velger å investere i noen av forslagene som er nevnt så langt i analysen, eller er fornøyd med det nåværende aktivitetstilbudet, vil markedsføringen være essensielt for å øke etterspørselen etter fritidsboliger. For å danne et bilde av tilfredsheten av markedsføringen, spurte vi hytteeierne hvordan de opplever informasjonstilgangen til aktivitetene. I tillegg ble de spurt om aktiviteten på sosiale medier og om de delte meninger eller bilder om Bortelid der. Ved å avdekke hvor aktive hytteeierne er på sosiale medier, vil

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

det vise potensialet for pull markedsføring. Å få til pull markedsføring har blitt stadig viktigere, og er den mest effektive og rimeligste måten å drive markedsføring på. Bortelid har i for stor grad vært avhengig av push markedsføring og det er både dyrt og lite effektivt. For at Bortelid skal få til denne type markedsføringen avhenger det at hytteeierne bruke sosiale medier og at de er tilfredse med aktivitetstilbudet. Det vil være veldig negativ for Bortelid hvis mye av hytteeiernes informasjon som blir delt er negativ. Men etter å ha analysert spørreundersøkelsen kan vi se at de fleste hytteeierne er enten fornøyde eller veldig godt fornøyd med aktivitetene som Bortelid har. På den måten er den en rimelig antakelse at mesteparten av delingen på sosiale medier bør være positivt (Kirsten Leira, Hovden turistkontor) & (Espen Andre Eilertsen, Call of the Wild).

Gjennomsnittsalderen for hytteeierne på Bortelid 56 år og svarene fra spørreundersøkelsen gjenspeiler også denne relativt høye gjennomsnittsalderen. Dataene fra undersøkelsen viser at 50 prosent ikke benytter seg av sosiale medier, mens 48 prosent ikke deler informasjon på sosiale medier. Likevel får vi et klart og tydelig svar på de to spørsmålene når omtrent halvparten oppgir at de ikke bruker sosiale medier. Av de 50 prosentene som svarer at de bruker sosiale medier, sier 34 prosent at det er fornøyd eller svært godt fornøyd med Bortelids informasjonstilgang. Når bare 2 prosent svarer enten lite fornøyd eller svært lite fornøyd, tyder det på at hytteeierne ikke forventer at Bortelid skal foreta store forbedringer (Bortelid Utmarkslag).

Av sosiale medier er Facebook den klart mest brukte blant respondentene. Denne informasjonen er veldig viktig for Bortelid når de skal velge å utbedre informasjonskanal på sosiale medier. Når en ser at bruken av f. eks Twitter og Instagram blant hytteeierne er relativt lav, gir det klare retningslinjer på hvor fokuset bør ligge. Det som også fører til den økte bruken av Facebook skyldes hovedsakelig enkelheten og derfor er det naturlig at bruken er høy når gjennomsnittsalderen er høy på Bortelid (Metronet, s.a.).

Bortelid er en familiedestinasjon og det er derfor helt naturlig at flere unge oppholder seg på fritidsboligene. I spørreundersøkelsen fikk vi bare svar fra hytteeierne og ikke resten som oppholder seg på fritidsboligen. Hvis vi hadde spurt samme spørsmål til de yngre brukerne, hadde vi garantert fått et annet svar på delingen av meninger og bilder av Bortelid på sosiale medier. Den yngre befolkningen er også mer kritisk til designet og antall oppdateringer rund arrangementer. Hovedsakelig skyldes det mer kunnskap og tidsbruk på sosiale medier enn den eldre delen av den Norske befolkningen.

Selv om sosiale medier er en viktig informasjonskanal, vil internettsiden være en viktigere informasjonskanal når gjennomsnittsalderen er så høy som på Bortelid. Når også kun halvparten av hytteeierne bruker sosiale medier, blir utformingen og informasjonstilgangen på hjemmesiden stadig viktigere. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at det er rom for forbedringer, selv om 60 prosent svarer at de er godt fornøyd med informasjonstilgangen. Det mest interessante er at kun 4 prosent oppgir at de ikke bruker hjemmesiden. Hvis den svarprosenten sammenlignes med sosiale medier, ser vi en mye større bruk av internett kontra sosiale medier, og derfor bør mesteparten av informasjonen utveksles gjennom denne kanalen.

I teoridelen ble det også kort beskrevet om søkemotormarkedsføring. For å kunne øke etterspørselen etter fritidsboliger på Bortelid vil det være rom for forbedringer på denne fronten. Ved å gjennomføre et søk på: Vinter Destinasjon Sørlandet på Google, kommer hjemmesiden til Hovden opp på første side, mens Bortelids hjemmeside først kommer på tredje side. Selv om etterspørselen etter fritidsboliger blir lite påvirket av slike differanser, vil mange små forskjeller utgjøre en stor forskjell (Moran & Hunt, 2014).

En metode som kan være med å øke etterspørselen etter fritidsboliger på Bortelid er gjennom god markedsføring. Et annet tiltak kan være et nærmere samarbeid med nærliggende eller fjerntliggende konkurrenter. Det mest naturlige samarbeidspartneren for Bortelid er Ljosland og skyldes hovedsakelig planene om å bygge en ny vei mellom destinasjonene. Planene for den nye bil veien skal forkorte avstanden fra dagens 46 kilometer til mellom 5 og 8 kilometer. For at et eventuelt samarbeid kan bli en realitet, er det helt nødvendig med en slik reduksjon i reiseavstand (Bortelid Utmarkslag, 2014).

7.5 Ulike fremgangsmåter innen innovasjon

Ideen bak et potensielt samarbeid mellom Ljosland og Bortelid kommer fra en annen industri, nemlig flyindustrien. Det er ikke bare innenfor flyindustrien at samarbeid eller strategiske allianser har blitt mer utbredt. Selv om et slikt samarbeid ikke er spesielt vanlige for vinterdestinasjoner, er det en mulighet her for Bortelid å være innovative. Hvis ikke samarbeidet fungerer, er det fortsatt mulig å avbryte og gå tilbake til to selvstendige destinasjoner (Kuzminykh & Zufan, 2014).

I spørreundersøkelsen ble det spurt hvordan et eventuelt samarbeid med Ljosland eller Eikerapen vil påvirke Bortelid. Svarene fra undersøkelsen viser at svært få av hytteeierne har noe imot et potensielt samarbeid. Blant annet svarer 45 prosent en nøytral påvirkning for

Bortelid som følge av et samarbeid, mens 43 prosent er positive. Hvis en summerer opp alle svarene, er det kun 7 prosent som mener at et samarbeid vil føre med seg en negativ konsekvenser. Det tyder på at de fleste er interesserte i å vite hva et samarbeid kan gjøre for de to destinasjonene og hvordan det vil påvirke den fremtidige utviklingen. Selv om hytteeierne ikke har noe å si for utviklingen av et eventuelt samarbeid så er det viktig å vite meningene de har. Et potensielt samarbeid er tross alt ment for å øke etterspørsel og bidra til å øke tilfredsheten blant de nåværende hytteeierne (Hall & Williams, 2008) & (Hjalager, 2010).

For at et potensielt samarbeid med Ljosland skal være fruktbart for begge destinasjonene, er det essensielt at reiseavstanden blir kortere. Siden det foreligger planer om å bygge en ny bil vei som forkorter reiseavstanden fra dagens 46 kilometer til et sted mellom 5 og 8 kilometer, er det større muligheter for å utvikle et godt og integrert samarbeid. Svarene fra hytteeierne viser at kun 29 prosent mener attraktiviteten til området vil øke som følge av en ny bil vei. Det kan skyldes flere forhold, men det mest sannsynlige er at det ikke er ønskelig å bruke bilen og at aktivitetstilbudet er relativt likt. Svarene fra spørreundersøkelsen er ikke veldig overraskende siden destinasjonene er tilnærmet like, og derfor er ikke Ljosland attraktiv nok til å forsvare en kjøretur på mellom 5 og 8 kilometer. For at attraktiviteten til området skal øke, er det derfor helt nødvendig å få til et samarbeid med Ljosland siden det ikke er nok med kun en ny bil vei. Ideen om et samarbeid med Eikerapen blir mer et alternativ nummer to, siden hovedmålet er et samarbeid med Ljosland som følge av den nye bil veien. Et annet viktig poeng er at Ljosland mer det kan tilby Bortelid og motsatt, enn hva Eikerapen kan.

Av de hytteeierne som svarte økt attraktivitet for området kan skyldes et ønske om variasjon i aktivitetstilbudet. Selv om mesteparten av aktivitetene er like, er det ulike langrennsløyper og bakker i alpinanlegget og på den måten kan det bidra til variasjon i opplevelsene (Bortelid Utmarkslag, 2014).

Hvis Bortelid kan utvikle et samarbeid med enten Ljosland eller Eikerapen, har de en mulighet til å utvikle seg sammen. Til å være vinterdestinasjoner vil det å utvikle et godt samarbeid være en måte å være innovative på. I teori delen av oppgaven ble det beskrevet ulike metoder som kan føre til innovasjon og gir en oversikt over potensielle utviklingsområder for Bortelid. Av de ulike alternativene er det to produkt og institusjons innovasjon (samarbeid med konkurrenter) som er de mest aktuelle.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Viktigheten av å drive innovasjon for å tiltrekke seg hytteeiere og turister har økt i løpet av de siste 5 – 10 årene som følge av økt konkurranse, parallelt med at de fleste destinasjoner har utviklet et større aktivitetstilbud. Det har bare økt betydningen av å skille seg ut for å tiltrekke seg hytteeiere og turister

I spørreundersøkelsen svarte flertallet at Bortelid har en moderat kompetanse og villighet til å drive innovasjon. Informasjonen vi fikk fra respondentene er ikke overaskende. Bortelid er en destinasjon som ikke har fokus på å være innovative, men heller følger av markedsutviklingen. Men det er på et område Bortelid har vært innovative og det er innenfor produkt, tjeneste og prosess innovasjon med de nyeste kjøpene av løypemaskiner. Det er også kvaliteten på langrennsløypene som kan skaffe Bortelid konkurransefordeler ovenfor nærliggende konkurrenter og er derfor en fornuftig investering. Foruten denne type innovasjon er det ikke mye annet som kan kalles innovasjon på Bortelid, noe også spørreundersøkelsen viser (Hall, 2009), (Decelle, 2006) & (Hu, Horng & Sun, 2009).

Selv om det ikke er et stort behov for innovasjon på Bortelid, er det et område som bør fokuseres på. I fremtiden er det forventet mindre snø som følge av klimaendringene og for å optimalisere bruken av den tilgjengelige snøen, vil det være behov for å tenke innovativt. Det vil være behov for å finne løsninger på hvordan snøen kan bevares lengst mulig. I tillegg kan det bli nødvendig å lagre snø over sommeren for å kunne tilby like tidlig sesongstart på alpinanlegget og langrennsløypene som i 2015.

Målet med denne oppgaven er ikke å finne innovative løsninger på følgene av klimaendringene. Studiet fra Asgeir Sorteberg tar også for seg ulike prognose – scenarier, men det er vanskelig å vite hvor stor påvirkning klimaendringene kommer til å ha på snø mengden på Bortelid. Hvis prognosene til Sorteberg blir en realitet, vil det skape en større forskjell på antall skidager mellom Bortelid og Hovden i fremtiden, enn det som er i 2015. For å danne et bilde av påvirkning klimaendringene kommer til å ha på etterspørselen etter fritidsboliger på Bortelid, tok vi utgangspunkt i synspunktene til de nåværende hytteeierne. Det begrunnes med en naturlig korrelasjon mellom synspunktene til hytteeierne og de som etterspør fritidsboliger.

Svarene fra spørreundersøkelsen viser at attraktiviteten til Bortelid vil bli påvirket av klimaendringene, og er en naturlig konsekvens av den store bruken av alpinanlegget og spesielt langrennsløypene. I spørreundersøkelsen svarte 71 prosent av hytteeierne enten moderat, stor eller svært stor reduksjon i attraktiviteten til Bortelid som følge av

klimaendringene. Det er kun 21 prosent som ser en liten eller svært liten påvirkning, mens 8 prosent ikke har tatt stilling til problemstillingen. For å redusere effekten av klimaendringene kan en se på ulike tiltak som nå gjøre i destinasjoner som ligger i lavlandet i alpine og andre vinterdestinasjoner som har lignende utfordringer. Det som er klart er at Bortelid har en mulighet til å være innovative ved å finne gode løsninger før konkurrenten gjør det, men de må selvfølgelig vurdere fordelene opp mot kostnadene (Kielland, 2015).

7.6 Utviklingen i den Norske økonomien og hvordan det vil påvirke Bortelid

En svekkelse av den Norske økonomien vil svekke den Norske kronen og dermed gjøre utenlandsferier dyrere. Denne antakelsen er basert på prognoser som ble gjennomgått under teoridelen og målet var å finne ut om bruken av fritidsboligen vil øke som følge av disse forventningene (Hartwig, 2015), (Lorentzen, 2015) & (Eian, 2014).

Selv om prognosene viser en svekkelse for den Norske økonomien, ser ikke det ut til å påvirke bruken av fritidsboligen på Bortelid. Hele 98 prosent oppgir at bruken av fritidsboligen vil bli uendret og samsvarer ikke med forventningene til turistnæringen i Norge. Det forventes at pengebruken blant nordmenn på utenlandsferier vil reduseres som følge av svekkelsen i den Norske kronekursen, og reisene innenlands vil øke. På bakgrunn av denne informasjonen forventet vi at en større andel av hytteeierne ville oppgi en økning i bruken av fritidsboligen på Bortelid.

Hvordan de økonomiske prognosene kommer til å påvirke antall feriedøgn sier vår undersøkelse ikke noe om. Selv om hytteeierne på Bortelid oppgir at bruksmønsteret kommer til å bli uendret, trenger ikke det å bety at utenlandsferier også holder seg konstant. Siden det ikke er viktig for Bortelid Utmarkslag å vite hvordan nordmenns ferievaner utvikler seg, ble det heller ikke tatt med i spørreundersøkelsen.

For å forklare det tydelige svaret vi fikk på bruken av fritidsboligen, har vi kommet opp med tre potensielle forklaringer på hvorfor hytteeierne forventer en uendret bruk av fritidsboligen. I tillegg har vi et punkt som kan være med å påvirke etterspørselen etter fritidsboliger:

- Respondentene har for lite kunnskap om forventningene til den Norske økonomien og utviklingen i kronekursen til å gi et gjennomtenkt svar. De hytteeierne som ikke har nok kunnskap til å vurdere påvirkningen vil mest sannsynlig velge uendret bruk av fritidsboligen.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- På generelt grunnlag er den private økonomien så solid hos de fleste hytteeierne at de ikke vil bli påvirket av dyrere utenlandsferier.
- Det er stor usikkerhet knyttet til den forventede utviklingen i den Norske økonomien. I tillegg er det kun et år siden oljeprisfallet startet for fullt. På den måten har den Norske befolkningen fått for liten tid til å vurdere hvordan utviklingen kommer til å påvirke den private økonomien. Det vil også være naturlig at en stor del av befolkningen ønsker å få mer informasjon om utviklingen i den Norske økonomien før de vurderer ulike sparetiltak.
- For potensielle hytteeiere på Bortelid, er vår oppfatning at de vil være mer reserverte og tenke seg om før de bruker penger på en fritidsbolig eller en utenlandsferie. De er en rimelig antakelse å forvente en økning i sparing ved å redusere pengebruken på luksusvarer. På den måten er det de generelle forventningene til privatøkonomien som vil føre til redusert forbruk, og ikke svekkelsen i kronekursen.

At bruken av fritidsboligen ikke er forventet å øke, er ikke gode signaler for Bortelid. Men det hadde vært bedre og spurt dette spørsmålet om et eller to år når hytteeierne har mer informasjon og kunnskap rundt den Norske økonomien. Selv om ikke Bortelid er en destinasjon som har mange turister, er det en spennende tanke å vurdere investeringer som legger mer til rette for turister. Siden bruken av fritidsboligen er forventet å holde seg stabil, er det derfor interessant å vite hvordan en økning i turister vil påvirke attraktiviteten til Bortelid, sett fra hytteeiernes ståsted. Bortelid er en destinasjon med et høyt aldersgjennomsnitt og det er da naturlig å tenke at rolige omgivelser er viktig. En økning i antall turister vil øke støynivået og kan virke forstyrende for hytteeierne og deres behov for avslapping. Investeringer til fordel for turismen må derfor vurderes opp mot de eksisterende hytteeierne (Hartwig, 2015).

I spørreundersøkelsen tok vi derfor med hvordan en eventuell økning i turister kommer til å påvirke attraktiviteten til Bortelid. Hvis det hadde vist seg at de fleste hytteeierne hadde noe imot en økning i turister, hadde det vært sterke signaler mot å legge forholdene til rette for turister.

På bakgrunn av svaret fra spørreundersøkelsen er det tydelig at flertallet er nøytrale eller positive til en økning i turismen. Det er faktisk et lite overtall som mener at attraktiviteten til Bortelid vil øke som følge av flere turister. En rimelig antakelse er at

respondentene som svarte «en stor økning» kan ha begrunnet det med en forventning om et høyere aktivitetstilbud. De respondentene som svarte en liten reduksjon har nok begrunnet det med mer støy og ingen goder for dem personlig. At 66 prosent svarte uendret og totalt 88 prosent ikke har noe imot en økning i turister er et veldig godt utgangspunkt for Bortelid. På grunnlag av informasjonen vi har fått inn, kan Bortelid Utmarkslag trygt gjøre investeringer som legger til rette for en økning i turisme (Eian, 2014).

Et annet økonomisk spørsmål som vil være avgjørende for etterspørslene etter fritidsboliger på Bortelid, er utviklingen i hytteprisene. Prisene på fritidsboligene er en av konkurransefordelene som Bortelid midlertidig har ovenfor de nærliggende konkurrentene.

Tidligere i oppgaven ble to ulike prognoser for prisene på fritidsboliger gjennomgått. I følge Christian Dreyer forventes det relativt uendrede priser fremover, mens en spørreundersøkelse fra Bjørn Erik Øye i prognosesenteret viser at nordmennenes forventninger er en økning i gjennomsnittsprisene fra 1,5 til 2 millioner i 2015. Normalt er det en stor sammenheng mellom forventningene til nordmennene og den faktiske utviklingen, men det er et par punkter som taler imot en kraftig økning i prisene. Det er forventet høyere arbeidsledighet og lavere lønnsvekst som følge av fallet i oljeprisene. I tillegg ble spørreundersøkelsen til prognosesenteret gjennomført rett etter at oljeprisfallet startet og det hadde helt sikkert stor innvirkning på at resultatet ble som det ble. Hvis de hadde gjennomført samme undersøkelse på samme tidspunkt som vår, er det stor sannsynlighet for at resultatene hadde vært tilnærmet like (Wig, 2015).

Det som kan skje som følge av lavere privat kjøpekraft, er at de dyre fritidsboligene blir mindre populære og de mer rimelige får større etterspørsel. Den samme utviklingen vil da føre til lavere etterspørsel etter fritidsboliger i dyre vinterdestinasjoner som Hovden og Sirdal, mens rimeligere destinasjoner kan få en økning eller uendret etterspørsel. Siden Bortelid ligger rett over gjennomsnittet på pris, kan en på mange måter si at forventningene til hytteeierne er fornuftige og godt begrunnet (Eiendomsverdi, 2015).

7.7 Teknologiske forhold

Som følge av den teknologiske utviklingen, har arbeidshverdagen forandret seg for veldig mange. Det er blitt flere og flere som jobber hjemmefra eller andre steder enn på kontoret. For mange som ikke jobber på kontoret er det viktig med stillhet, men også internett og mobil dekning. På dette området kan Bortelid være en attraktiv plass å jobbe, men det vil i stor grad avhenge av hvor tilfreds hytteeierne er med mobil og internett dekningen. Potensialet er stort

og kan være med på å øke antall overnattingsdøgn blant hytteeierne og samtidig øke etterspørselen etter fritidsboliger.

Informasjonen som kommer fra spørreundersøkelsen viser et stort sprik i svarene. Gjennomsnittet for alternativene ligger rett under mellom fornøyd og det er ikke bra nok når en skal være en attraktiv destinasjon å jobbe fra. Det er også en rimelig antakelse at de som bruker Bortelid som jobbarene er de mest kritiske og derfor de minst fornøyde. Hvis Bortelid skal tenke litt strategisk er det de som bruker destinasjonen som et hjemmekontor som skal tilfredsstilles. De som bruker mobil og internett kun for underholdning vil ikke ha det samme behovet for stabilitet og ytelse, samtidig som alderssammensetningen gir indikasjoner på hva mobilen og pc-en brukes til. Hvis en klarer å tilfredsstille de mest kritiske, er det naturlig at resten også blir fornøyde.

7.8 Hytteutleie og hvordan en økning vil være positivt for Bortelid

For å øke antall overnattingsdøgn vil utleie av fritidsboligen være viktig. Gjennom en økning i utleien vil også sannsynligheten for at private aktører kan etablere nye aktiviteter på Bortelid, bli større. På mange måter kan en økning i utleie av fritidsboliger være en rimelig måte å tiltrekke seg turister på, men det vil være store begrensinger for turistene når de skal leie en fritidsbolig. Blant annet vil det være veldig dyrt for enkeltreisende eller par å leie en fritidsbolig. På den måten vil utleie være mest attraktivt for familier med barn eller mennesker som reiser i store grupper (Berg, 2005).

Svarene vi fikk fra spørreundersøkelsen viser at 90 prosent av hytteeierne ikke leier ut fritidsboligen. I 2005 ble det utarbeidet en lignende spørreundersøkelse i en masteroppgave av Erlend Sandanger og Henrik Westlie Moen og deres svar viser at 86 prosent ikke leier ut fritidsboligen. Oppgaven til Sandanger og Moen hadde et større fokus rundt utleie og dataene de har viser at en klar differanse i hvilke fritidsboliger som driver med utleie. Mens leiligheter og ny hytter har en utleieprosent på henholdsvis 34,5 og 15,4 prosent, har eldre hytter har en utleieprosent på 1,9 %. På bakgrunn av denne informasjonen burde utleie på Bortelid økt som følge av den økte byggingen av leiligheter og nye hytter, men vår datainnsamling viser faktisk en liten nedgang (Sandanger & Moen, 2005, s 59-61).

Et raskt søk på Google viser at det er Agderferie AS som tilbyr tjenester innenfor hytteutleie på Bortelid. Masteroppgaven fra 2005 har også hentet informasjon fra en spørreundersøkelse for Åseral kommune og den viser at ca. 24 % av respondentene kunne tenke seg å leie ut fritidsboligen hvis en tredje part tok seg av jobben. Siden det i 2015 er et

tjenestetilbud som tar seg av utleie på Bortelid ville det være naturlig at svarprosenten rundt utleie hadde økt. Men sammenlignet med informasjonen fra Sandanger og Moen har den faktisk gått ned. På en måte vil det tyde på at det potensielle utleiemarkedet har liten etterspørsel og det er lite nytt Bortelid kan gjøre for å øke andelen som driver med utleie av fritidsboligen (Agderferie, s.a.) & (Sandanger & Moen, 2005, s 59-61).

7.9 Brukstinget forbruk på Bortelid

I følge Farstad og Dybdals forskning er det store forskjeller i gjennomsnittlig bruksbetinget forbruk pr fritidsbolig i ulike deler av Norge. Fylket med lavest forbruk er Sogn og Fjordane med 10 640 kr, mens Aust - Agder har det høyeste forbruket med 30 310 kr. Bortelid ligger i Vest – Agder fylke som har en gjennomsnittlig forbruk på 21 736 kr. Å sammenligne vårt svar med Farstad og Dybdal er ikke uten utfordringer, siden det bygger på forskjellig datagrunnlag (Farstad & Dybedal, 2011). Derfor er det mer fornuftig å sammenligne med masteroppgave fra Sandanger og Moen fra 2005. Svarene fra deres spørreundersøkelse fra 2005 viser et gjennomsnittlig bruksbetinget forbruk på 10 406 kr. For å kunne sammenligne forbruket med forbruket som vi fant, må vi omgjøre 2005 kroner til 2015 kroner. Ved å ta utgangspunkt i en årlig økning i konsumprisindeksen på 2,5 prosent, vil forbruket i 2005 målt i 2015 kroner være 13320 kr.

Svarene fra vår spørreundersøkelse viser et totalt forbruk på 18038 kr. I tabellen under kan en se hvordan differansen mellom forbruket i 2005 og 2015 (Sandanger & Moen, 2005). Forbruket for 2005 er justert for et inflasjonsmål på 2,5 prosent pr år og utgjør på den måten et veldig godt sammenligningsgrunnlag for det totale bruksbetingede forbruket pr fritidsbolig (Norges Bank, 2014):

	Sommersesong	Vintersesong
2015	kr 5 514,00	kr 12 524,00
2005	kr 3 413,00	kr 9 908,00
Differanse:	kr 2 101,00	kr 2 616,00

Det som er en tydelig utvikling er forbruket pr fritidsbolig er blitt høyere og noe som er veldig positivt for Bortelid. Siden aktivitetsutviklingen har stått tilnærmet stille siden 2005, gir det indikasjoner på et høyere forbruk på aktiviteter som også var tilgjengelige i 2005.

I studiet til Farstad og Dybdal viser gjennomsnittsbriken pr fritidsbolig på 21 736 kr, men det er viktig å huske at en spørreundersøkelse er tatt fra et fylke og ikke en destinasjon. I

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

tillegg er det en blanding av fritidsboliger på fjellet, kysten og lavlandet i studiet. Tidligere i oppgaven brukte vi samme studie for å belyse hovedgrunnen for kjøp av fritidsbolig. I den sammenligningen var det gitt en oversikt over de tre typene av fritidsboliger, og vi justerte for fordelingen i analysen. I analysen av det bruksbetingede forbruket er det ikke mulig å dele opp i et forbruk kun for fjellhyttene, men forfatteren sier at forbruket på fjellhyttene er på generelt grunnlag litt lavere enn fritidsboligene ved kysten. I tillegg er det høy korrelasjon mellom antall overnattingsdøgn og det bruksbetingede forbruket. Så hvis Bortelid Utmarkslag klarer å øke antall overnattingsdøgn som følge av et økt aktivitetstilbud, vil det med all sannsynlighet bidra til et høyere bruksbetinget forbruk. Ved å se på analysen som er gjennomgått, er det flere potensielle investeringsmuligheter som vil kunne bidra til større bruk av fritidsboligen (Farstad & Dybedal, 2011).

8.0 Diskusjon

I avsnittet over har i presentert resultatet av spørreundersøkelsen, og sammenlignet dette med tidligere forskning. Hensikten med dette kapitlet, er å presentere resultatene opp mot teorien vi har valgt å bruke til denne strategioppgaven.

8.1 Holistic Marketing Orientation and Customer Value

Vår undersøkelser har ikke gitt oss noe grunnlag for å si noe om Bortelid Utmarkslags organisering av egne ressurser. Det var heller ikke hensikten. Kjernevirksomheten deres er den samme i dag, som den har vært da de begynte med hyttebygging på kommersielt basis. Det må med fordel bli arrangert en analyse av de interne prosesser, for å avdekke om det finnes noen ikke verdikjederende elementer som kan kuttes ut. Dette overlater vi til Bortelid Utmarkslag å gjennomføre selv, da dette faller på utsiden av fokusområdet på denne oppgaven.

	Customer focus	Core competences	Collaborative Network
Value Exploration	(1,1) Cognitive space	(2,1) Competency space	(3,1) Resource space
Value Creation	(1,2) Customer Benefits	(2,2) Business domain	(3,2) Business partners
Value Delivery	(1,3) Customer relationship management	(2,3) Internal Resource management	(3,3) Business partner management

Fokusområdet for denne oppgaven har derimot ligget hos kunden, og i nettverket av bedrifter som fungerer rundt Bortelid. I spørreundersøkelsen ble det avdekket flere forbedringsområder med Bortelid som område. Det ble bl.a. ytret en ønske om organiserte fjellturer, kanoturer og langrenns kurs. Fjellturer i seg selv var det aller største trekkplasteret, men organiserte varianter som en sosial aktivitet var ønsket. Langrenn var også mye mer benyttet i dag enn alpint. Dette gjenspeilet seg også i et ønske om kursing innen langrenns teknikk. Et stort antall av respondenter i denne undersøkelsen var ikke godt nok informert om jakt og fiske mulighetene på Bortelid. Dette påpekte forbedringspotensialer på kundekontaktsiden (1,3). Et stort antall av Bortelid Utmarkslag sine kunder brukte en eller annen form for sosiale medier. Ved mer aktiv markedsføring på disse sidene, kan det oppnås

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

bredere kunnskap om Bortelids totale tilbud. Dette er forøvrig også en god markedsføringskanal for Bortelid, hvis de fornøyde kundene bruker dem riktig. Incentiver til å gjøre dette, som å bruke #Bortelid ved hjelp av konkurranser og belønninger kan vurderes.

Undersøkelsen avdekket også en del informasjon som er relevant for støttenettverket av bedrifter. Det ble avdekket at hytteturistene var stort sett godt fornøyd med Bortelid Mat, men at vareutvalg og prisnivå kunne gjerne forbedres. En av måtene dette kan bli gjort på er å utvide med stordriftsfordeler, som for eksempel å åpne en Kiwi eller Rema 1000 butikk. Dette kan gjøres som Franchise, og bør gi forbedret prisnivå og vareutvalg. Det ble også avdekket at hytteturistene hadde jevnt over et godt bilde av lokalbefolkningen inkludert næringen. Men ca. 50 prosent av hytteeierne benyttet seg ikke av lokalnæringen fordi de gjorde alt selv. Dette ble ofte gjort når fjellet var fritt for snø, da 85 % svarte at dette var en av grunnene for hyttebesøk på sommer/høst. Ved å øke fritidstilbudet på høst og sommer kan Bortelid tilby aktiviteter som kanskje frister mer en vedlikehold av hyttene. Dette kan ha en sirkulær effekt og dagens hytteeiere kan kjøpe seg hjelp til vedlikehold, slik at hyttetid blir synonymt med ferie og hygge.

40 % av de spurte ønsket seg flere steder og spise. Blant disse ønsket flesteparten seg en større kaffe, og deretter en pizzasjappe med leveringsmuligheter. Dette var i utgangspunktet færre en antatt. 60 % av de spurte var altså fornøyd med bespisningsalternativene slik det var i dag. Av de som ønsket seg nye spisesteder var det flest som kun ønsket seg en kafe, på andre plass et pizzatilbud med levering. Dette kan bety at kundene ønsker seg flere steder å ta pauser. I dag er det kun en varmestue som selger hamburger og pølser, med få sitte plasser. Kommunen har godkjent bygging av et større bygg, som skal fungere som den nye varmestuen. Et forslag for disse bygga på bakgrunn av undersøkelsen kan være å ha fokus på kafe drift i det store bygget, og utvide pizza med leveringsalternativet i det gamle bygget. Under dette punktet må vi ikke glemme at respondentene har hytte og et kjøkken de kan reise til. Dagsturister har kanskje ikke det samme behovshierarkiet, men er uansett noe vi ikke fikk målt.

I spørreundersøkelsen utfordrer vi respondentene til å vurdere Bortelids nivå av innovasjon og evnen til å oppdage og følge trender. 60 % av responsen svarte at de syntes Bortelid var middels flinke til å følge opp trender. Her er det helt klart en del å hente.

8.2 SWOT

Som modellen over, blir SWOT analysen en sentral, og avsluttende del for konklusjonen. Her har vi plassert de forskjellige elementene inn i modellen der hvor de hører hjemme. Dette sammendraget summerer derfor godt det helhetlige bildet som er Bortelid.

Sterke sider:

Vår egen spørreundersøkelse og tidligere forskning tyder på at reiseavstand er og blir stadig viktigere for hytteeierne. Derfor er reiseavstand den klart sterkeste siden som Bortelid i dag har ovenfor de sterkeste konkurrentene, og da spesielt Hovden. I tillegg viser spørreundersøkelsen vår at pris er en av de viktigste faktorene som påvirker etterspørsel etter fritidsboliger på en destinasjon. At pris kommer til å bli stadig viktigere, støttes av økonomer som spår lavere kjøpekraft og høyere arbeidsledighet i Norge. Bortelid har pr 2014 gjennomsnittspriser på fritidsboligene som er ca. 800 000 kr lavere enn Sirdal og ca. 950 000 kr lavere enn Hovden. Når framtidsutsiktene til den Norske økonomien er dårligere og påvirkningen det har på kjøp av luksusvarer, fører det til at pris er nummer to på listen over sterke sider.

Til å ligge så langt sør i Norge er Bortelid en relativt snøsikker plass og det er selvsagt viktig for alle vinterdestinasjoner. Men å være snøsikker betyr ikke mye, det er nemlig utnyttelsen av snøen som er det essensielle. Måten Bortelid har økt kvaliteten på langrennsløypene har gjort det til et varemerke og bør derfor brukes aktivt i markedsføringen. For 5 år siden var kvalitetsdifferansen mellom Bortelid og Hovden veldig stor på langrenn, men nå er den relativ lik. Denne forskjellen ble håndtert ved å kjøpe inn profesjonelle løypestråke maskiner. Svarene fra spørreundersøkelsen støtter denne påstanden. 92 prosent svarer at det er svært godt eller godt fornøyd med langrennsløypene i dag.

Bortelid blir også sett på som en roligere destinasjon og er derfor bedre tilpasset familier og voksne mennesker. Det skiller seg litt fra Hovden, Trysil og Åre som har et stort fokus på å tiltrekke seg unge mennesker. Dette kan sees på som en fordel, ovenfor eldre, mer pengesterke mennesker.

Tilbudet for fjellturer er også stort og variert. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at nesten 90 prosent går fjellturer på sommer og høsten og flertallet av hytteeierne er fornøyd med turtilbudet. I tillegg har utbyggingen av skiskytterstadion trukket seg en annen målgruppe. På mange måter er Bortelid blitt en vinterdestinasjon som tilbyr et stort utvalg av

fysiske aktiviteter som er tilpasset den eldre delen av befolkningen. Styrken er derfor tilpasningsdyktigheten og realiseringen av ønskende til brukerne av Bortelid.

Svake sider:

Den kanskje største svakheten som Bortelid har er knyttet til bil veiene og hvilken kvalitet de har i dag. Svarene fra spørreundersøkelsen viser også at det er store forbedringsmuligheter på dette området. Siden reiseavstanden er blitt stadig viktigere, er det veldig viktig at konkurransefordelen Bortelid har med kortere reiseavstand ikke blir redusert på grunn av kvaliteten på bil veiene. Den største utfordringen på vinteren er for dårlig brøyting. Når veiene er så smal som de er i dag, så stiller det større krav til brøytingen. De smale humpete veiene gjør det også vanskelig for busser og privatbiler å navigere oppover, spesielt når det snør. På den måten kan veiene redusere antall overnattingsdøgn, samtidig som antall dagsturer og potensialet for turisme reduseres.

I forhold til mulighetene er fisketilbudet svakt utnyttet og spørreundersøkelsen viser at rett i underkant av 1 av 3 bruker fisketilbudet. Av de hytteeierne som bruker fisketilbudet svarer svært mange at de kun bruker tilbudet noen få ganger i året. I tillegg er det 1 av 10 som ikke kjenner til tilbudet og halvparten av respondentene fisker ikke. Hva som gjør at halvparten ikke fisker, sier ikke spørreundersøkelsen noe om, men kan være en blanding av dårlig markedsføring og liten interesse. Det som er sikkert er at det er potensiale for en økning. Bruken av jakt og klatretilbudet er også lite, men her er potensialet mye mindre siden det er generelt få som driver med de aktivitetene. Men svarene fra spørreundersøkelsen viser at bruken kan økes ved bedre markedsføring, siden det er mange hytteeierne som ikke kjenner til tilbudene. Ved å forbedre informasjonen på hjemmesiden vil flere få informasjon om hvilke tilbud som er tilgjengelige.

En annen svak side er aktivitetstilbudet når en sammenligner med Hovden, Trysil og Åre. Disse konkurrerende stedene tilbyr i dag et bredere spekter av tilbud, og flere av dem spesielt rettet mot yngre. Denne differansen bør reduseres hvis Bortelid ønsker seg en større gruppe yngre besøkende.

Muligheter:

Bortelid har muligheter til å utvikle seg på flere områder og vil avhenge av hvilke investeringer de ønsker å gjennomføre. Blant annet er mulighetene for vekst i turister store. Spørreundersøkelsen vår viser også at de fleste av dagens hytteeiere ikke har noe imot at det

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

blir lagt til rette for turister på Bortelid. For at dette skal bli en realitet vil det kreve store investeringer og Bortelid Utmarkslag må vurdere om de er villig til å ta den risikoen. Mulighetene ligger i turister fra Sørlandet, Rogaland og ikke minst fra Danmark. Det kan også være en liten mulighet fra nordre del av Tyskland, men hovedsakelig bør Norge og Danmark være hovedfokuset. Danmark er et flatt land og turisme er helt nødvendig for dem hvis de ønsker å stå på slalåm eller snowboard. Danmark har kort reisetid med tanke på båtforbindelsen mellom Kristiansand og Hirtshals.

Et annet punkt som støtter opp om muligheten for turister er svekkelse av den norske kronen det siste året. På den måten har potensielle turister fått økt kjøpekraft i Norge og det er positivt for turisme generelt.

Vi tror også at svekkelsen i den Norske kronen ville føre til flere overnattingsdøgn på Bortelid som følge av nordmenns lavere kjøpekraft i utlandet. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at hytteeierne antar at reisevanene ikke vil bli påvirket av svekkelsen i Norsk økonomi. Generelt bør en svekkelse i norsk økonomi, kombinert med svakere norsk krone resultere i mindre utlandsferier. For de som har mulighet til å benytte hytte i ferier kan man anta at denne vil bli mer brukt. Bortelids egne kunder antar svaret her for å bli nei, men teorien påstår noe annet.

Tilbudet på mat er i dag dårlig og er i liten grad tilpasset demografien på Bortelid. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at det er et flertall for en restaurant og av alternativene var en Cafe det mest ønskelige. Pr i dag er det kun varrestuen som serverer varm mat, og maten som serveres samsvarer ikke med de aktive menneskene som har fritidsbolig på Bortelid og gjennomsnittsalderen de har. Derfor er det store muligheter for at en sesongbasert Cafe kan være lønnsom ved at den differensierer seg fra eksisterende tilbud på Bortelid.

Trusler:

Selv om prisene på Bortelid er en del lavere enn den mest nærliggende konkurrenten vil de fortsatt bli påvirket av utviklingene i den Norske økonomien. Hvis forventningene om høyere arbeidsledighet og lavere lønnsvekst slår til, vil det føre til lavere etterspørsel etter fritidsboliger. En viktig faktor som gjør Bortelid spesielt sårbare ovenfor endringer i den Norske økonomien er at Agder og Rogaland har mange arbeidsplasser i oljeindustrien. Oljeindustrien er den klart viktigste industrien i Norge og forventningene om lavere oljepriser vil ha stor påvirkning på den Norske økonomien. For å dempe effekten på den private

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

kjøpekraften er det forventet et lavt rentenivå i lang tid fremover. Siden det er vanskelig å spå hvordan oljeprisen kommer til å utvikle er det usikkert hvordan etterspørselen etter fritidsboliger blir påvirket. Det som er sikkert er at det er en stor trussel for Bortelid som de må overvåke selv om de har liten påvirkningskraft over utviklingen.

Myndighetene kan lage nye lover og regler for bygging og utbygging av hytter. Dette er forutsetninger som Bortelid har lite eller ingen kontroll over. Regler rundt naturvern og vassdrag kan endres og muligheten for skigåing kan endres. Alle disse elementer kan ha en forstyrrende effekt, men vil som regel ikke skje plutselig.

I fremtiden er det forventet et varmere klima som følge av den globale oppvarmingen. Bakgrunnen for denne antakelsen er knyttet opp mot forskningen fra Asgeir Sorteberg fra 2014, som vi har gått grundig gjennom. Svarene fra spørreundersøkelsen viser også at hytteeierne har liten bekymring for klimaendringene. Denne type trussel er kritisk for Bortelid siden det er lite de kan gjøre for å forhindre påvirkningen. De tiltakene det kan gjennomføres er svært kostnadskrevende for Bortelid. Det er her bl.a. snakk om lagring av snø. Derfor bør Bortelid bruke ressurser på å finne rimeligere løsninger enn det som i dag blir brukt i bl.a. i alpene.

9.0 Konklusjon

Våre to modeller, Holistic Marketing Orientation and Customer Value og SWOT har fungert godt til å samle informasjonen vi har funnet. De har lyktes i å kategorisere informasjonen slik at vi kan belyse en rød tråd som går igjennom hele situasjonen til Bortelid. Dette gjør det enkelt å anbefale en rekke tiltak i tiden fremover, slik at sesongen til Bortelid potensielt kan bli fyldigere og bredere.

Bortelids sterkeste sider i dag er at de har Norges sørligste alpinanlegg, og er i gjennomsnitt rimeligere enn sine nærmeste konkurrenter. Lokasjonen i seg selv gjør at svært mange potensielle hytteeiere bor innenfor akseptabel kjøreavstand. Veien opp til Bortelid har enkelte logistiske utfordringer ved mye snø men det er foreløpig på utsiden av deres kontroll. Stedet i seg selv er markedsført til voksne folk, og ikke yngre slik som f.eks. Hovden. Dette bør utnyttes og forsterkes. Markedsføringskanaler best egnet til denne gruppen bør velges, men med et større fokus på digital, og interaktive kanaler. En ny og bedre hjemmeside bør også vurderes.

Fremtiden kan by på utfordringer innen både klima og norsk kjøpekraft. Vi har gjort et dykk inn i fremtiden og spådommene tegner et bilde av lavere kjøpekraft blant nordmenn. Dette kan føre til at luksusvarer som hytte på fjellet kommer lengre ned på listen av prioriteringer, og etterspørselen kan reduseres. I tillegg til dette, kan klimaendringer gjøre at man får mindre snø, og mer regn i årene fremover. Klimaforskningen vi referer til, sier at det verst tenkelige scenarioet for Åseral kommune gir kun 4 % sannsynlighet for snø til påske og 14 dager med liggende snø i året. Det er usikkert om dette blir den faktiske fremtiden til Bortelid, men med så dystert potensiale, anbefales det å gjøre endringer allerede i dag, for å gjøre sesongen bedre når det ikke er snø på fjellet.

Hvis vi ser bort i fra vintersesongen var det fjellturer og vedlikehold som var hovedgrunnen til hyttebesøket. Ved å tilby et bredere spekter av fritidstilbud når det ikke er snø på fjellet, kan også hjelpe lokalnæringen. Ved å forbedre lav sesongtilbudet som fjellturer, jakt, fiske og klatring kan hytteeierne kjøpe seg fri fra vedlikeholdet. Men dette blir først aktuelt når det er godt nok informerte fritidsmuligheter tilgjengelige som treffer denne kundegruppen. Vår undersøkelse viser helt klart potensielle innen jakt og fiske. Klatretilbudet var det svært liten interesse rundt, og begrensede ressurser bør brukes andre steder.

9.1 Veien videre og anbefalinger på investeringer

I utvikling av en ny strategisk plan for Bortelid Utmarkslag bør det fokuseres på å utvikle aktivitetstilbudet. I analysen og diskusjonen har vi gjennomgått hva Bortelid er gode på og hva de ikke er fullt så gode på.

På bakgrunn av datagrunnlaget vi har snevret inn fra tidligere forskning og vår egen spørreundersøkelse, har vi et godt grunnlag for å lage en strategiplan for Bortelid Utmarkslag. I spesielt analysen, men også diskusjonen har vi kommet frem til at flertallet av de aktuelle investeringene ikke er lønnsomme, i tillegg til at bruken vil bli for liten. På bakgrunn av informasjonen i hele oppgaven har vi kommet fremt til noen tiltak som kan være med å bidra til å øke attraktiviteten til Bortelid som destinasjon:

- Det er et stort behov for en oppgradering på mat tilbudet, både når det gjelder kjøp av dagligvarer, men også et tilbud som serverer tilberedt mat. På bakgrunn av informasjonen i oppgaven er det gode muligheter for å drive en sesongbasert Cafe. Beliggenheten til Caféen er helt avgjørende for besøkstallet og den mest gunstige plasseringen er enten ved alpinanlegget og langrennsløypene, eller plassert i nærheten av Bortelidseter. For en ny og større dagligvarebutikk er essensielt at prisene og vareutvalget blir henholdsvis lavere og større. Plasseringen av en ny dagligvarebutikk vil også påvirke hvor mange hytteeiere som kommer til å bruke den. Målet for Bortelid bør være å laget et eller to nærliggende ``sentrum`` hvor mesteparten av fritidstilbudene ligger. Den anbefalingen vi har er at tilbudet til de fysiske aktivitetene bør ligge ved alpinanlegget, i tillegg til Cafeen. Nede med Bortelidseter er det god plass til en stor dagligvarekjede å etablere seg i tillegg til tilbud som handler om kultur, musikk etc. En slik tydelig fordeling vil skape et særpreg for Bortelid og gi destinasjonen er klarere identitet.
- Gjennom å tilby gode opplevelser vil Bortelid på mange måter klare å selge seg selv, men det vil også være behov for aktiv markedsføring for å informere hytteeierne og øke etterspørselen etter fritidsboliger. Basert på teori og egen spørreundersøkelse vil vår anbefaling være at Bortelid bruker facebook som markedsføringskanal på sosiale medier. Her bør det oftere sendes ut informasjon om arrangementer og vil være positivt for hytteeierne og for å øke antallet dagsturister. Facebook er den klart meste brukte kanalen på sosiale medier blant hytteeierne, men den er fortsatt et godt stykke bak bruken av internettsiden til Bortelid. Det største behovet for en fornying og økt aktivitet er derfor knyttet til

hjemmesiden. Informasjonstilgangen er for liten i dag, i tillegg til at synligheten på ulike søkemotorer på internett er for dårlig. Ved å markedsføre seg bedre ovenfor spesielt Sørlandet og Rogaland kan også hytteeierne oppleve at etterspørselen etter å leie fritidsboligene vil øke.

- Innovasjon på et område vil være ekstremt viktig. Investere i metoder for og best mulig redusere effekten klimaendringene har på tilgjengeligheten av snø. Ved å innhente informasjon fra Sør - og Vest - Europa kan Bortelid være tidligere ute med innovative løsninger som vil redusere effekten av klimaendringene og på den måten skaffe seg konkurransefordeler ovenfor Norske destinasjoner med lignende utfordringer.
- Aktivitetstilbudet må også økes og spørreundersøkelsen har gitt oss en god innsikt i hva som Bortelid bør investere i. Forslagene er basert på hvilken økonomisk situasjon Bortelid har og er derfor alle relativt rimelige å gjennomføre.
 - o På vinteren vil vi anbefale Bortelid å holde et langrennskurs. Hundesledekjøring og scooter turer vil også være et gode alternativer, men det vil kreve at private aktører gjennomfører aktivitetene da de krever mye dyrt utstyr.
 - o På sommeren og høsten er utleie av kanoer et veldig godt alternativ. Denne aktiviteten vil kreve litt større investeringer, men utstyret har lang holdbarhet. Det samme gjelder utleie av sykler, men det er en fin måte å komme seg rundt på Bortelid og oppleve naturen som destinasjonen kan tilby. Et tredje alternativ er en guidet tur på fjellet, og det positive her er at det krever minimalt med innkjøp av utstyr.
- Siden mange arbeidere ikke trenger å jobbe på kontoret, har Bortelid som følge av reiseavstanden og stillheten en mulighet til å være en attraktiv destinasjon å jobbe fra. Men det krever at det har god mobil - og internett dekning. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at det er rom for forbedringer på dette området og Bortelid har her en mulighet til øke antall overnattingsdøgn ved å tilby gode arbeidsforhold.
- For å kunne ta opp kampen med spesielt Hovden, kan et samarbeid med Ljosland være gunstig. Et slikt samarbeid vil være avhengig av en ny bil vei mellom destinasjonene, hvis ikke blir avstanden for stor og det vil redusere effekten av et samarbeid.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- Overnattingstilbudet for turister er for dårlig og selv om ikke Bortelid har hatt fokus på å tiltrekke seg turister, er det et stort potensiale for kraftig vekst. Spesielt er det et dårlig overnattingstilbud for turister som reiser alene eller som par. Overnattingstilbudene på Bortelidseter er rettet mot turister som reiser minst tre sammen, og Bortelid Camping krever eget utstyr for å kunne overnatte. Om Bortelid velger og invester i overnattingsmuligheter som er tilrettelagt for turister, kan etterspørselen øke, spesielt fra Danmark og Sør – Norge.

Over har vi kommet med en rekke anbefalinger for Bortelid Utmarkslag. Disse anbefalinger er begrunnet i kvantitativ data og nyere forskning. Ved å iverksette et eller flere av disse tiltakene kan Bortelid bevege seg mot å være en mer komplett hytte destinasjon.

10.0 Referanser

Alfabetisert referanseliste, fordelt på type kilde.

10.1 Bok referanser og mastergradavhandlinger

Berg, E. (2005). *Strategivalg for Bortelid – en hyttelandsby i utvikling*.

(Mastergradavhandling, Universitetet i Agder), E. Berg, Kristiansand.

Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.

Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring – innføring i metode for helse – og sosialfagene*. (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press.

Kotler, P., Jain, D.C & Maesincee, S. (2002). *Formulating a market renewal strategy*. (1.utg.). Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, P & Keller, K. (2009). *Marketing management*. (2.utg.). United States of America: Pearson Prentice Hall.

Kvale, S (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Ad Notam Gyldendal AS.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

McDonald, M. (2007). *Marketing plans. How to prepare them, how to use them* (6. utg.). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Moran, M., & Hunt, B. (2014). *Search Engine Marketing, Inc.: driving search traffic to your company's web site.* (3. utg.). New York: Pearson Education.

OECD. (2006). *Innovation and knowledge-intensive service activities* (3rd ed.). Paris: OECD.

Riis, C & Moen, E-R. (2010). *Moderne Mikroøkonomi.* (1 utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Roos, G., Krogh, G. V., Roos, J., & Fernström, L. (2005). *Strategi – en innføring.* Bergen. Fagbokforlaget.

Sandanger, E & Moen, H-W. (2005). *Bortelid Utmarkslag.* (Mastergradavhandling, Universitetet i Agder), H-W. Moen & E. Sandanger, Kristiansand.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode.* 4. utgave. Fagbokforlaget: Bergen.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods.* Canada. South Western Cengage Learning.

10.2. Artikkel referanser

Angelkova, T., Koteski, C., Jakovlev, Z., & Mitrevska, E. (2012). *Sustainability and competitiveness of tourism.* Procedia – Social and behavioral sciences, 44, 221 - 227.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- Barras, R. (1986). *Towards a theory of innovation in services*. Research Policy, 15(4), 161 – 173.
- Blake, A., Sinclair, M. T., & Soria, J. A. C. (2006). *Tourism productivity. Evidence from the United Kingdom*. Annals of Tourism Research, 33(4), 1099 – 1120.
- Bortelid Utmarkslag. (2014). *Bortelid presentasjon mars 2014*.
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. Tourism Management, 21, 97 – 116.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 year after the Internet – the state of the eTourism research*. Tourism Management, 29(4), 609 – 623.
- Clydesdale, G. (2007). *Ski development and strategy*. Tourism and Hospitality Planning & Development., 4(1), 1 – 23.
- Cucculelli, M & Goffi, G. (2015). *Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian destinations of excellence*. Journal of cleaner production, 1-13.
- Decelle, X. (2006). *A dynamic conceptual approach to innovation in tourism*. In OECD. Innovation and growth in tourism, 1, 85-106.
- Dolnicar, S & Ring, A. (2014). *Tourism marketing research: Past, present and future*. Annals of tourism research, 47, 31-47.
- Eiendomsverdi. (2014). *Eiendomsmeglerbransjens boligprisstatistikk*. Eiendoms Norge.
- Eiendomsverdi. (2015). *Fritidsboliger på fjellet*. Eiendoms Norge.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Farstad, D & Dybedal, P. (2011). *Nasjonal fritidsboligundersøkelse*. Transportøkonomisk institutt, 4, 1-65.

Ghazinoory, S., Abdi, M., Mehr, M-A. (2011). *Swot methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework of the future*. Journal of business economics and management, 12:1, 24-48.

Grönroos, C. (2009). *Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing*. Journal of Business & Industrial Marketing, 24, 351 – 359.

Hall, C. M. (2009). *Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet?* Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, 1(1), 2 – 18.

Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., & Aarstad, J. (2011). *Development of tourism destinations*. Annals of tourism research, 38 (1), 268 - 290.

Hays, S., Page, S.J., Buhalis, D. (2012). *Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations*. Current Issues in Tourism, 3(16), 211 - 239.

Hjalager, A.-M., Huijbens, E., Bjørk, P., Nordin, S., Flagestad, A., & Knútsson, Ø (2008). *Innovation systems in Nordic tourism*. Nordic innovation centre, 1-76.

Hjalager, A. M. (2010). *A review of innovation research in tourism*. Tourism Management, 31(1), 1-12.

Hosany, S., Yuksel, E., & Uysal, M. (2006). *Destination image and destination personality: An application of branding theories to tourism places*. Journal of Business Research, 59, 638 – 642.

Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y. H. C. (2009). *Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance*. Tourism Management, 30(1), 41 – 50.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- Kozak, M. (2002). Destination benchmarking. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 497 – 519.
- Kuzminykh, N. & Zufan, P. (2014) *Airline alliances and their influence on firm performance*. *Procedia economics and finance*, 12, 329 - 333.
- Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. (1998). *Marketing engineering: Computer-assisted marketing analysis and planning*. Addison-Wesley: Reading.
- Lynch, P., & Morrison, A. (2007). *The role of networks*. In E. Michael (Ed.), *Microclusters and networks: The growth of tourism* (pp. 43–62). Oxford: Elsevier.
- Okumus, B., Okumus, F & McKercher B. (2007). *Incorporating local and international cuisines in the marketing of tourism destinations: The cases of Hong Kong and Turkey*. *Tourism Management*, 28, 253-261.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). *How to develop successful hospitality innovation*. *Cornell Hotels and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205 – 222.
- Pan, B., & Li, X. (2011). *The long tail of destination image and online marketing*. *Annals of tourism research*, 38 (1), 132-152.
- Peeters, P., Gossling, S., & Becken, S. (2006). *Innovation towards tourism sustainability: climate change and aviation*. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 1(3), 184–200.
- Pikkemaat, B. (2008). *Innovation in small and medium-sized tourism enterprises in Tyrol, Austria*. *Entrepreneurship and Innovation*, 9(3), 187 – 197.
- Rodríguez - Díaz, M., & Espino - Rodríguez, T. F. (2008). *A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities*. *Journal of Travel research*, 46, 368 – 380.
- Rogers, S. (2007). *Innovation in food service technology and its strategic role*.

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

International Journal of Hospitality Management, 26(4), 899 – 912.

Schetzina, C. (2010a). *Introduction to social media analytics*. New York, NY: PhoCusWright.

Shaw, G., & Williams, A. (2009). *Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging research agenda*. Tourism Management, 30(3), 325 – 335.

Stankov, U., Lazic, L., & Dragicevic, V. (2010). *The extent of use of basic Facebook user-generated content by the national tourism organizations in Europe*. European Journal of Tourism Research, 3(2), 105 – 113.

Wang, Y. (2008). *Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process*. Journal of Travel Research, 47, 151 – 166.

Weiermair, K. (2006). *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?* In OECD. (Ed.), *Innovation and growth in tourism* (pp. 53–69) Paris: OECD.

Xiang, S., Woeber, K., & Fesenmaier, D. R. (2008). *Representation of the online tourism domain in search engines*. Journal of Travel Research, 47(2), 137 – 150.

Xiang, Z., & Pan, B. (2009). *Travel queries on cities in the United States: Implications for search engine marketing for tourist destinations*. Tourism management, 32, 88 - 97.

Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). *Role of social media in online travel information search*. Tourism Management, 31, 179 – 188.

10.3 Internett referanser

Agderferie As. (s.a.). *Utleie av Hus, Hytter og leiligheter*. Hentet fra: <http://www.bortelid.nu/>

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Ankersen, R. (2014, 27.02.). Ny rapport: Sirdal har Norges dyreste hytter. Nedgang på Hovden. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra: <http://www.fvn.no/okonomi/Nedgang-pa-Hovden-2563125.html>

Ankersen, R. (2015, 11.02.). Sjekk de 20 dyreste salgene på Hovden i fjor: Har landets nest dyreste fjellhytter. *Fædrelandsvennen*. Hentet fra: <http://www.fvn.no/okonomi/Har-landets-nest-dyreste-fjellhytter-2758445.html>

Blindheim, S. (s.a.). Metode. *Olympiatoppen*. Hentet fra: http://www.olympiatoppen.no/fagomraader/trening/teknikkmotorikk/fagstoff/hovedfagsoppgave_basistrening/page2058.html

Bortelid Portalen. (s.a. a). *Nedfarer og trekk*. Hentet fra: <http://www.bortelid.no/sider/tekst.asp?side=97>

Bortelid Portalen. (s.a. b). *Om Bortelid*. Hentet fra: <http://www.bortelid.no/sider/tekst.asp?side=2>

Brodin, T. (2014, 03.03.). Det tar drøyt fire måneder å selge ei hytte på fjellet. *Hytteavisen*. Hentet fra: <http://hytteavisen.custompublish.com/det-tar-droeyt-fire-maaneder-aa-selge-ei-hytte-paa-fjellet.5434014-49617.html>

Brudvik, M. (s.a.). Strategisk analyse (SWOT – analyse). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/.../swot-analyse.pdf>

Byberg, Ø. (2015, 09.02.). Disse fjellhyttene går kjappest. *Hegnar*. Hentet fra: <http://www.hegnar.no/eiendom/artikkel535685.ece>

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Eian, Ø. (2014, 18.12.). Kronefall gir dobbel effekt for norsk reiseliv. *Næringslivets Hovedorganisasjon*. Hentet fra: <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Okonomisk-politikk-og-analyse/dobbelt-effekt-for-reiselivet/>

Eiendom Norge. (2015). *Prisstatistikk*. Hentet fra: <http://eiendommnorge.no/boligprisstatistikken/>

Euro Investor. (s.a.). *Brent Oil*. Hentet fra: <http://www.euroinvestor.no/boerser/gtis-energy/brent-oil/2327059/historikk>

Explore Åre. (2013). *Aktiviteter och upplevelser anpassade till privatgäster och små grupper*. Hentet fra: <http://www.exploreare.se/category/privataktiviteter/privat-sommar/>

Gule sider. (s.a. a). *Veibeskrivelse*. Hentet fra: <http://kart.gulesider.no/veibeskrivelse>

Gule sider. (s.a. b). *Kart*. Hentet fra: <http://kart.gulesider.no/bortelid>

Gullstein, M. (s.a.). Opplevelsene står i kø i Åre. *In magasinet*. Hentet fra: <http://www.inmagasinet.no/opplevelsene-staar-i-koe-i-are.4930520-87186.html>

Halvorsen, M., T. (2015, 31.03.). Bor i byen, men lever på hytten. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/03/31/2152/Fritidseiendom/bor-i-byen-men-lever-p-hytta>

Hartwig, K. (2015, 16.02.). Svakeste lønnsvekst på 20 år. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/02/16/1004/Lnn/svakeste-lnnsvekst-p-20-r>

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Hartwig, K & Laustsen, E. (2014). Dobbel positiv effekt for norsk reiseliv. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/nyheter/okonomi/2014/12/13/0900/Reiseliv/dobbel-positiv-effekt-for-norsk-reiseliv>

Hovden (s.a.). *Hovden fakta*. Hentet fra: <http://www.hovden.com/no/Turistinformasjon-hovden/Hovden-fakta/>

Hovden Fjellbyen. (s.a.). *Spisesteder*. Hentet fra: <http://www.hovden.com/no/Mat-og-drikke/Spisesteder/>

Hovden Resort. (s.a.). *Aktiviteter*. Hentet fra: <http://hovdenresort.com/aktiviteter-pa-hovden>

Hytte Nyhetene. (2014, 06.04.). *Tid for gode hyttekjøp*. Hentet fra: http://www.hytenyhetene.no/no/nyheter/tid_for/

Interaktivitet. (s.a.). *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/interaktivitet>

Kielland, I., R. (2015, 26.03.). På bar bakke. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/d2/2015/03/26/2111/Milj/p-bar-bakke>

Kleiven, T. (2013, 31.12.). Dette er Norges beste alpinanlegg. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/dnaktiv/2013/12/31/dette-er-norges-beste-alpinanlegg>

Kolåsæter, O. (2014, 14.04.). Trysil kommune har flere hytter enn hus. *Østlendingen*. Hentet fra: <http://www.ostlendingen.no/nyheter/trysil-engerdal/trysil-kommune-har-flere-hytter-enn-hus-1.8384178>

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Kunnskapsbasert i praksis. (2012). *Kvalitativ metode*. Hentet fra: <http://kunnskapsbasertpraksis.no/kritisk-vurdering/kvalitativ-metode/>

Kunnskapssenteret. (s.a.). *Reliabilitet*. Hentet fra: <http://kunnskapssenteret.com/reliabilitet/>

Lorentzen, M. (2015, 14.04.). Tror ikke oljeprisen når 100 dollar de neste 13 årene. *E24*. Hentet fra: <http://e24.no/energi/eia-spaar-en-oljepris-under-80-dollar-til-2020/23434663>

Metronet. (s.a.). *Statistikk sosiale medier 2014*. Hentet fra: <https://metronet.no/statistikk-sosiale-medier-2014/>

Norges Bank. (2014). *Inflasjon*. Hentet fra: <http://www.norges-bank.no/Statistikk/Inflasjon/>

Odinsen, L-H. (2013). Vinteren er ikke over – sjekk fire sider av Åre: Her er Skandinavias største skianlegg. *Verdens gang*. Hentet fra: <http://www.vg.no/forbruker/reise/reisereportasjer/her-er-skandinavias-stoerste-skianlegg/a/10114459/>

Okkelmo, S. (2009). Åre et av verdens beste skisentre. *Dinside*. Hentet fra: <http://www.dinside.no/800971/aare-et-av-verdens-beste-skisentre>

Overnatting Norge (s.a.). *Overnatting Åre*. Hentet fra: <http://overnattingnorge.no/overnatting-are/>

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Ravnaas, N, R. (2015, 24.02.). Norge blant verdens mest forgjeldede. *Nettavisen*. Hentet fra: <http://www.nettavisen.no/na24/norge-blant-verdens-mest-forgjeldede/8546739.html>

Reliabilitet. (s.a.). *Store norske leksikon*. Hentet fra: <https://snl.no/reliabilitet>,

Sarwar, S., & Engebretsen, D, K. (2014, 17.11.). Gjeldskrisen: Eksplosiv økning i svartlistet gjeld. *Verdens Gang*. Hentet fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/din-oekonomi/eksplosiv-oekning-i-svartelistet-gjeld/a/23333115/>

Skiinfo. (s.a.). *Trysil*. Hentet fra: <http://www.skiinfo.no/ostlandet/trysil/skianlegg.html>

Smarte Penger. (2013). *Lurest å kjøpe hytte rett ved skibakken*. Hentet fra: <http://www.smartepenger.no/nyheter/1545-lurest-a-kjope-hytte-rett-ved-skibakken>

Statistisk sentralbyrå. (s.a.). *Folkemengde, 1 januar 2015*. Hentet fra: <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkemengde/aar/2015-02-19?fane=tabell#content>

Store norske leksikon. (s.a.). *Åseral*. Hentet fra: <https://snl.no/%C3%85seral>

Trysil. (s.a. a). *Vinter aktiviteter*. Hentet fra: <http://www.trysil.no/no/Gjore/Vinter/>

Trysil. (s.a. b). *Sommer aktiviteter*. Hentet fra: <http://www.trysil.no/no/Gjore/Sommer/>

University of Camebridge (s.a.). *Mintzberg's 5 Ps for Strategy*. Hentet fra: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Valutakurser. (s.a.). *Kursutvikling / Grafer*. Hentet fra:

<http://www.valutakurser.no/kursutvikling.php?valuta=DKK,USD,EUR&from=1391212800&until=1424304000>

Verdens Gang. (2013). *Hytteprisene har stått stille i seks år*. Hentet fra:

<http://www.vg.no/forbruker/hytteprisene-har-staatt-stille-i-seks-aar/a/10107171/>

Wig, K. (2015). Derfor tror ikke meglertopp på hyttepris-hopp. *E24*. Hentet fra:

<http://e24.no/privat/derfor-tror-ikke-meglertoppen-paa-hyttepris-hopp/23391710>

Wig, K. (2015). Fjellhyttesalget tar av. *E24*. Hentet fra:

<http://e24.no/privat/eiendom/fjellhyttesalget-tar-av/23391680>

World Cup Åre. (s.a.). *Världscupsnostalgi*. Hentet fra:

<http://worldcupare.com/varldscupnostalgi/>

Åpen bakke. (s.a.). *Åpen bakke 2015*. Hentet fra: <http://apenbakke.no/>

11.0 Vedlegg

11.1 Spørreundersøkelse

Hvem er du/dere som bruker hytten?

- (1) Enslig mann
- (2) Enslig kvinne
- (3) Par
- (4) Småbarnsfamilie
- (5) Familie (Barn i tenårene)
- (6) Pensjonister

Hvor gammel er du?

- (1) 20-30 år
- (2) 30-40 år
- (3) 40-50 år
- (4) 50-60 år
- (5) Over 60 år

Når ble hytten bygd?

Når kjøpte du hytten?

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Hvilken fritidsbolig har du?

- (1) Hytte
- (2) Leilighet

Hvorfor valgte du/dere hytte på Bortelid?

- (1) Beliggenhet
- (2) Pris
- (3) Aktiviteter (Andre enn langrenn -og alpint tilbudene)
- (4) Langrenns tilbudet
- (5) Alpint tilbudet
- (6) Familie og venner har hytte på Bortelid
- (7) Annet

Hvor lang avstand har du til Bortelid?

- (2) Under 1 time
- (3) 1-2 timer
- (4) 2-3 timer
- (5) Over 3 timer

I hvor stor grad påvirker reiseavstanden antall overnattingsdøgn?

- (1) Svært stor
- (2) Stor
- (3) Medium
- (4) Liten
- (5) Svært liten

Hvor ofte brukes hytten i perioden vinterhalvåret, altså når det ligger snø og alle vinteraktivitetene er tilgjengelige?

- (1) 0-10 dager
- (2) 10-20 dager
- (3) 20-30 dager
- (4) 30-40 dager
- (5) 40-60 dager
- (6) Over 60 dager

Hvor ofte brukes alpint-anlegget?

- (2) 0-5 dager
- (3) 5-10 dager
- (4) 10-15 dager
- (5) 15-20 dager
- (6) Over 20 dager

Hvor ofte brukes langrennsløypene?

- (1) 0-10 dager
- (2) 10-20 dager
- (3) 20-30 dager
- (4) 30-40 dager
- (5) Over 40 dager

Hvor bra synes du/dere at alpint-tilbudet er?

- (1) Svært bra
- (2) Bra

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- (3) Middels
- (4) Dårlig
- (5) Svært dårlig

Hvor bra synes du/dere at langrenns-tilbudet er?

- (1) Svært bra
- (2) Bra
- (3) Middels
- (4) Dårlig
- (5) Svært dårlig

Hvor ofte brukes hytten i perioden utenom vinterhalvåret, altså når det ikke er verken

langrenn eller alpint tilbud tilgjengelig?

- (1) 0-5 dager
- (2) 5-10 dager
- (3) 15-20 dager
- (4) 25-30 dager
- (5) Over 30 dager

Hvilke aktiviteter brukes om sommerhalvåret? (Flervalg).

- (1) Fjellturer
- (2) Fiske
- (3) Klatring
- (4) Jakt
- (5) Bading
- (6) Vedlikehold av fritidsboligen

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- (7) Andre aktiviteter

Hvilke aktiviteter brukes om sommerhalvåret?

Hva synes du om tur-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret? (Fjell, natursti etc.)

- (1) Svært bra
(2) Bra
(3) Middels
(4) Dårlig
(5) Svært dårlig
(6) Benytter meg ikke av tilbudet

Hvor ofte brukes tur-tilbudet, sommerhalvåret?

- (1) 0-5 dager
(2) 5-10 dager
(3) 10-15 dager
(4) 15-20 dager
(5) Over 20 dager

Hva synes du om fiske-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret?

- (1) Svært bra
(2) Bra
(3) Middels
(4) Dårlig

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- (5) Svært dårlig
- (6) Jeg fisker ikke

Hvor ofte brukes fiske-tilbudet, sommerhalvåret?

- (1) 0-5 dager
- (2) 5-10 dager
- (3) 10-15 dager
- (4) 15-20 dager
- (5) Over 20 dager
- (6) Jeg fisker ikke
- (7) Kjenner ikke til tilbudet

Hva synes du om klatre-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret?

- (1) 0-5 dager
- (2) 5-10 dager
- (3) 10-15 dager
- (4) 15-20 dager
- (5) Over 20 dager
- (6) Benytter meg ikke av tilbudet
- (7) Kjenner ikke til tilbudet

Hvor ofte brukes klatre-tilbudet, sommerhalvåret?

- (1) Svært ofte
- (2) Ofte
- (3) Middels
- (4) Sjeldent
- (5) Svært sjeldent

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- (6) Benytter meg ikke av tilbudet

Hva synes du om jakt-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret?

- (1) Svært bra
(2) Bra
(3) Middels
(4) Dårlig
(5) Svært dårlig
(6) Jeg jakter ikke
(7) Kjenner ikke til tilbudet

Hvor ofte brukes jakt-tilbudet, sommerhalvåret?

- (1) 0-5 dager
(2) 5-10 dager
(3) 10-15 dager
(4) 15-20 dager
(5) Over 20 dager
(6) Jeg jakter ikke
(7) Kjenner ikke til tilbudet

Hvor fornøyd er du med bil veien fra hjemmstedet til Bortelid?

- (1) Svært godt fornøyd
(2) Godt fornøyd
(3) Mellom fornøyd
(4) Lite fornøyd
(5) Svært lite fornøyd

Hvor fornøyd er du med internett og mobil dekningen på Bortelid?

- (1) Svært godt fornøyd
- (2) Godt fornøyd
- (3) Mellom fornøyd
- (4) Lite fornøyd
- (5) Svært lite fornøyd
- (6) Benytter meg ikke av det

Er det ønskelig med en restaurant/café på Bortelid?

- (1) Ja
- (2) Nei

Hva ønsker du?

- (1) Pizza med levering
- (2) Asiatisk inkludert sushi
- (3) Buffet
- (4) Finere restaurant
- (5) Fast food/Hurtigmat
- (6) Café
- (7) Annet

Svekkelse av kronekursen? I løpet av det siste året har den norske kronekursen svekket seg kraftig ovenfor internasjonale valutaer som Dollar og Euro. Hvordan vil det påvirke bruken av hytten på Bortelid?

- (1) Svært stor økning
- (2) Stor økning
- (3) Uendret
- (4) Liten nedgang
- (5) Svært stor nedgang

Hva er hovedgrunnene til at du har hytte på Bortelid? (Flervalg).

- (1) Avslapning
- (2) Sosialt samvær
- (3) Vinteraktiviteter (Alpint/Langrenn etc.)
- (4) Sommer/høstaktiviteter (Fjellturer etc.)
- (5) Andre årsaker (spesifiser)

Basert på forrige spørsmål, hva kan være med å øke nytten?

Hvor fornøyd er du med informasjonstilgangen og utformingen av internettsiden på Bortelid?

(Om arrangementer, aktiviteter, design etc.)

- (1) Svært godt fornøyd
- (2) Godt fornøyd
- (3) Mellom fornøyd
- (4) Lite fornøyd
- (5) Svært lite fornøyd

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- (6) Benytter meg ikke av det

Hvor fornøyd er du med informasjonstilgangen på sosiale medier (Facebook, Twitter, Instagram etc.)

- (1) Svært godt fornøyd
(2) Godt fornøyd
(3) Mellom fornøyd
(4) Lite fornøyd
(5) Svært lite fornøyd
(6) Benytter meg ikke av det

I hvilken grad vil din oppfatning av Bortelids attraktivitet bli påvirket av en økning i turisme?

- (1) Svært stor økning
(2) Stor økning
(3) Uendret
(4) Liten reduksjon
(5) Svært stor reduksjon

Har du delt meninger, bilder etc. om Bortelid på sosiale medier? Hvis ja, på hvilke sosiale medier? (kan velge flere alternativer)

- (1) Facebook
(2) Instagram
(3) Twitter
(4) Snapchat
(5) Andre (f.eks youtube, LinkedIn)
(6) Deler ikke

Vil en vei mellom Bortelid og Ljosland gjøre området mer attraktivt for deg?

- (1) Ja
- (2) Nei
- (7) Vet ikke

Hvis disse guidede turene og/eller utleie av utstyr ble tilgjengelig på Bortelid, hvilke ville du brukt? (Flervalg).

- (1) Isfiske
- (2) Hundesledekjøring
- (3) Fotosesjon
- (4) Trugetur
- (5) Langrennskurs
- (6) Scooter turer

Hvis disse guidede turene og/eller utleie av utstyr ble tilgjengelig på Bortelid, hvilke ville du bruk? (Flervalg).

- (1) Kanoturer
- (2) Fjellvandring
- (3) Sykkelturer
- (4) Fugletitting
- (5) Fisketur

I hvilken grad vil en større dagligvarebutikk (kjedebutikk) føre til at du tilbringer mer tid på

Bortelid?

- (1) Svært stor grad
- (2) Stor grad
- (3) Moderat
- (4) Liten grad
- (5) Svært liten grad

Hva liker du med Bortelid mat?

- (1) Vareutvalg
- (2) Priser
- (3) Åpningstider
- (4) Betjening
- (5) Ingen av de over

I hvilken grad synes du at Bortelid er flinke på å tilpasse seg og følge med på nye trender i hyttemarkedet? Det er i form av innovasjon på aktiviteter, hyttebygging, sosiale medier etc.

- (1) Svært stor grad
- (2) Stor grad
- (3) Moderat
- (4) Liten grad
- (5) Svært liten grad

Et eventuelt samarbeid mellom Bortelid og Ljosland/Eikerapen kan føre med seg både positive og negative følger for begge destinasjonene. Hvordan mener du et slik samarbeid vil påvirke Bortelid?

- (1) Svært positivt
- (2) Positivt
- (3) Nøytralt
- (4) Negativt
- (5) Svært negativt

Hvilken utvikling forventer du i hytteprisene fremover?

- (1) Svært stor økning
- (2) Stor økning
- (3) Moderat/uendrede priser
- (4) Liten nedgang
- (5) Svært stor nedgang
- (6) Vet ikke

I fremtiden kan klimaendringene påvirke vinter destinasjoner negativt gjennom høyere temperaturer og mindre snø. I hvilken grad vil dette påvirke attraktiviteten til Bortelid i forhold til f.eks Hovden?

- (1) Svært stor grad
- (2) Stor grad
- (3) Moderat
- (4) Liten grad
- (5) Svært liten grad
- (6) Har ikke tenkt på det

Leier du ut fritidsboligen din?

- (1) Ja
- (2) Nei

Ca hvor mye bruker husstanden samlet i løpet av sommersesongen (mai-oktober) i antall kroner i Åseral?

Ca hvor mye bruker husstanden samlet i løpet av vintersesongen (november-april) i antall kroner i Åseral?

Hvordan opplever du møtet med de kommunalt ansatte i Åseral? Med tanke på løyver, vann/avløps-problemer eller lignende.

- (1) Svært positivt
- (2) Positivt
- (3) Middels
- (4) Negativt
- (5) Svært negativt
- (6) Har ikke møtt noen

Hvordan opplever du møtet med innbyggerne i Åseral?

- (1) Svært positivt
- (2) Positivt
- (3) Middels

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

- (4) Negativt
- (5) Svært negativt
- (6) Har ikke møtt noen

Hvordan opplever du møtet med næringsdrivende i Åseral? (Eks. håndverkere, brøytemannskap, nærbutikk).

- (1) Svært positivt
- (2) Positivt
- (3) Middels
- (4) Negativt
- (5) Svært negativt
- (6) Har ikke møtt noen

I hvor stor grad bruker du lokale håndverkere til vedlikehold av fritidsboligen din?

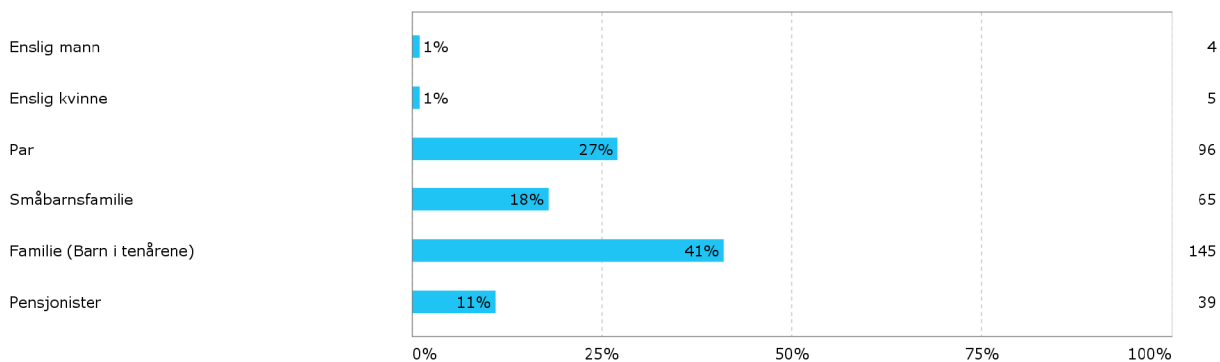
- (1) Stor
- (2) Middels
- (3) Liten
- (4) Bruker ikke

Hvis du ikke benytter deg, hva er årsaken?

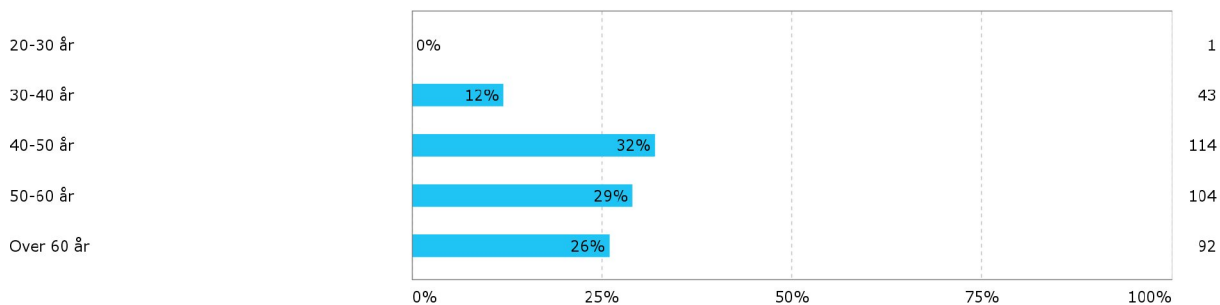
- (1) Prisnivå
- (2) Lang ventetid
- (3) Dårlig tilbud
- (4) Gjør det selv
- (5) Annet

11.2 Resultat spørreundersøkelse

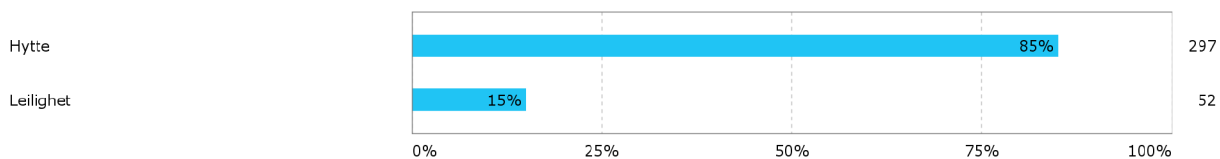
Hvem er du/dere som bruker hytten?



Hvor gammel er du?

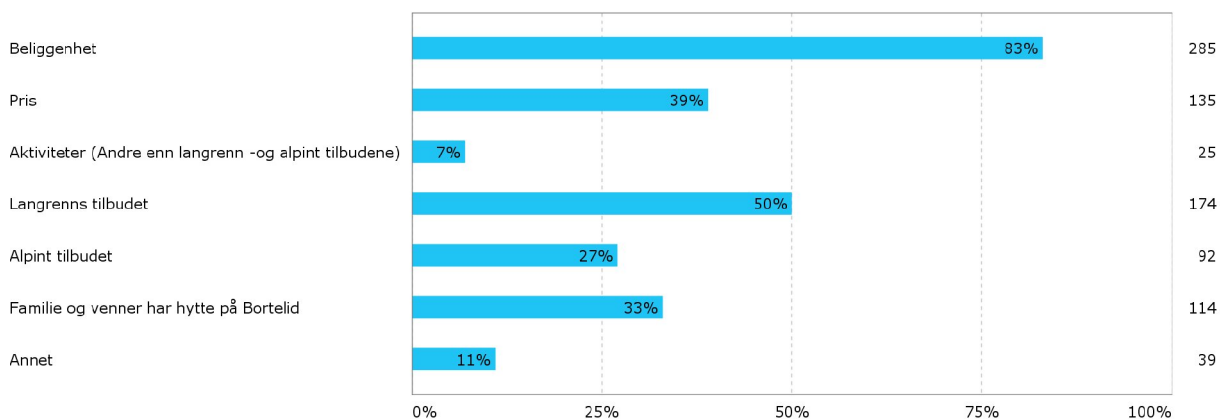


Hvilken fritidsbolig har du?

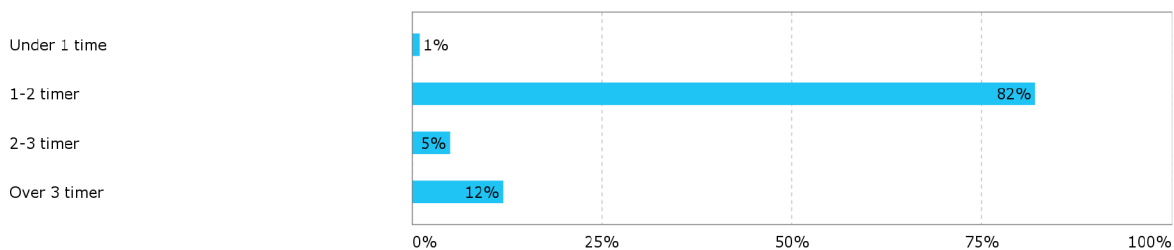


Hvorfor valgte du/dere hytte på Bortelid?

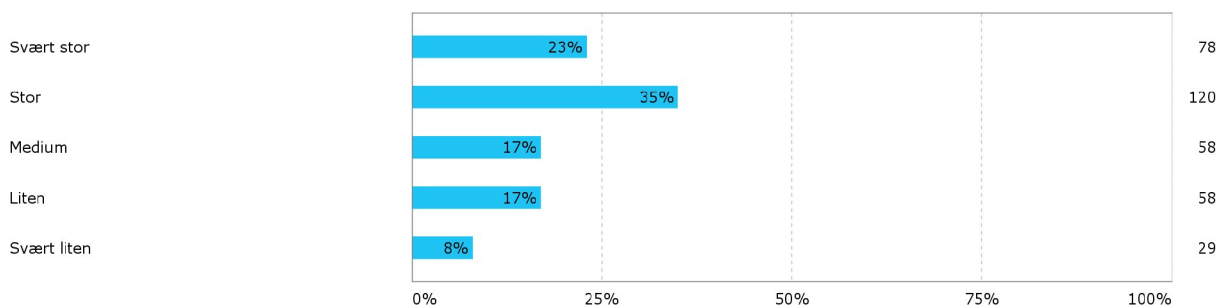
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



Hvor lang avstand har du til Bortelid?

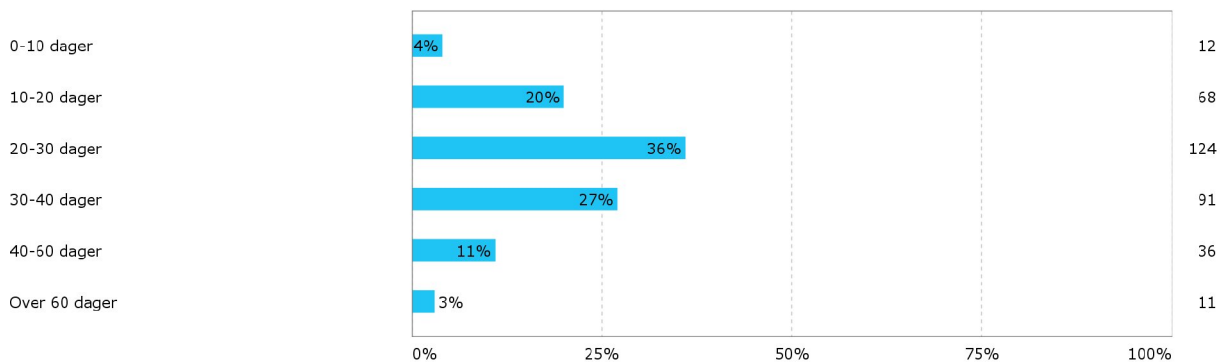


I hvor stor grad påvirker reiseavstanden antall overnattingsdøgn?

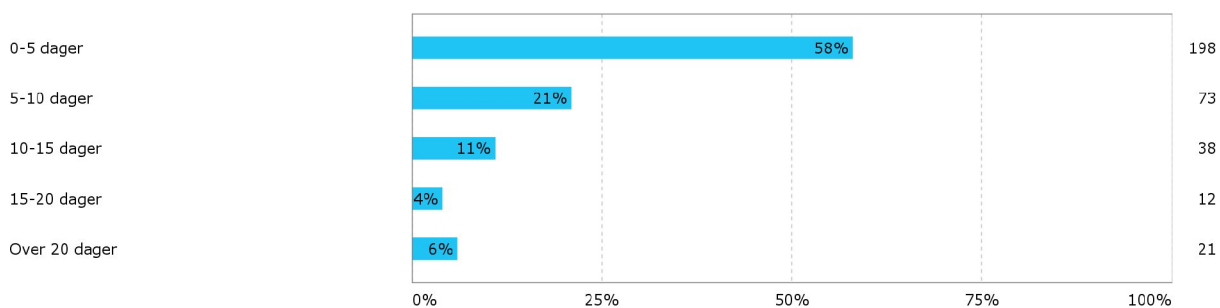


Hvor ofte brukes hytten i perioden vinterhalvåret, altså når det ligger snø og alle vinteraktivitetene er tilgjengelige?

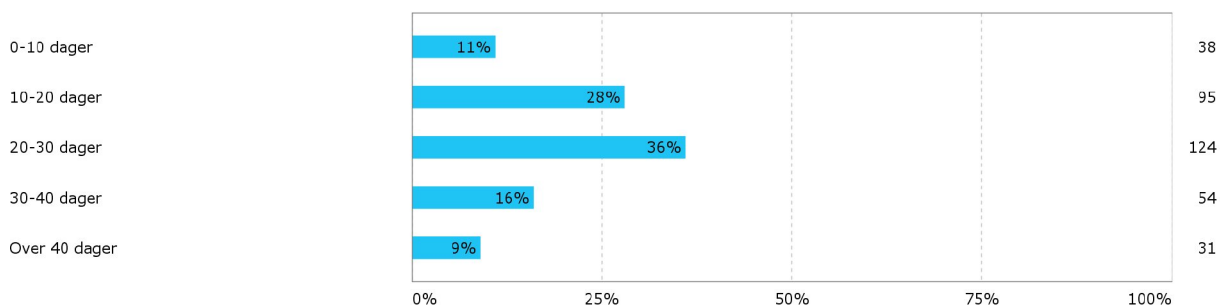
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



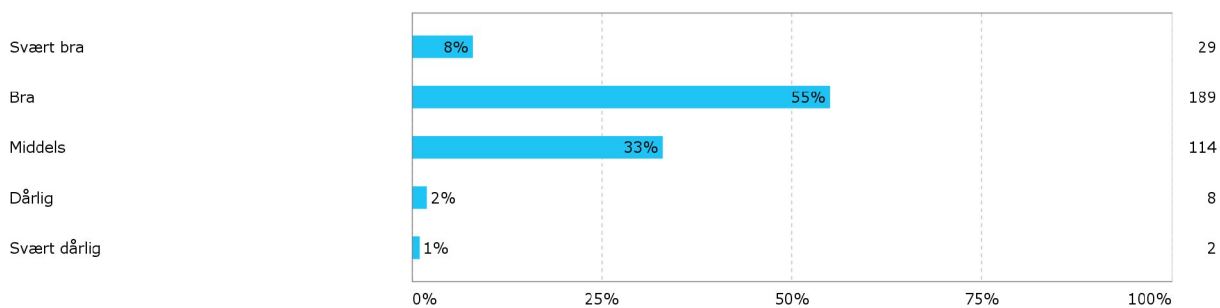
Hvor ofte brukes alpint-anlegget?



Hvor ofte brukes langrennsløypene?

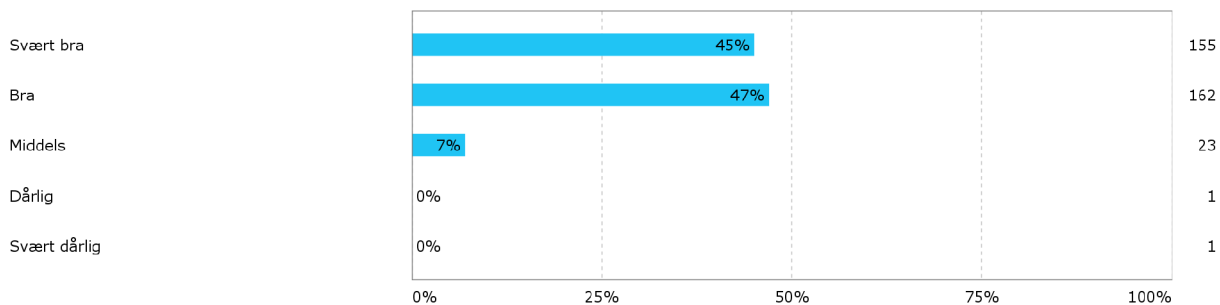


Hvor bra synes du/dere at alpint-tilbudet er?

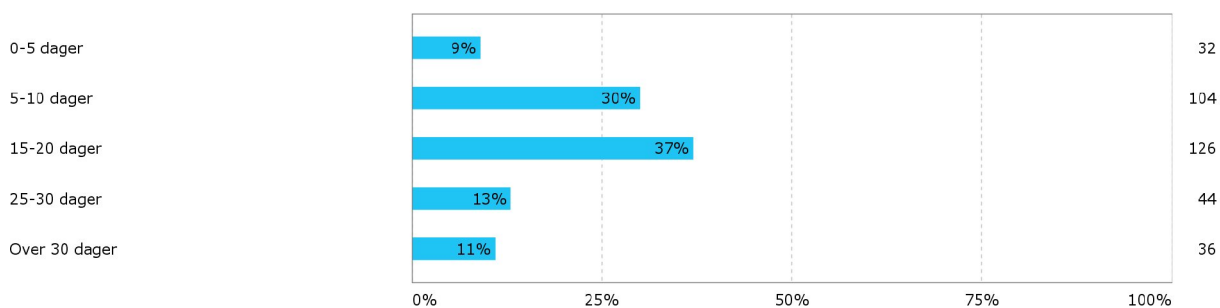


Hvor bra synes du/dere at langrenns-tilbudet er?

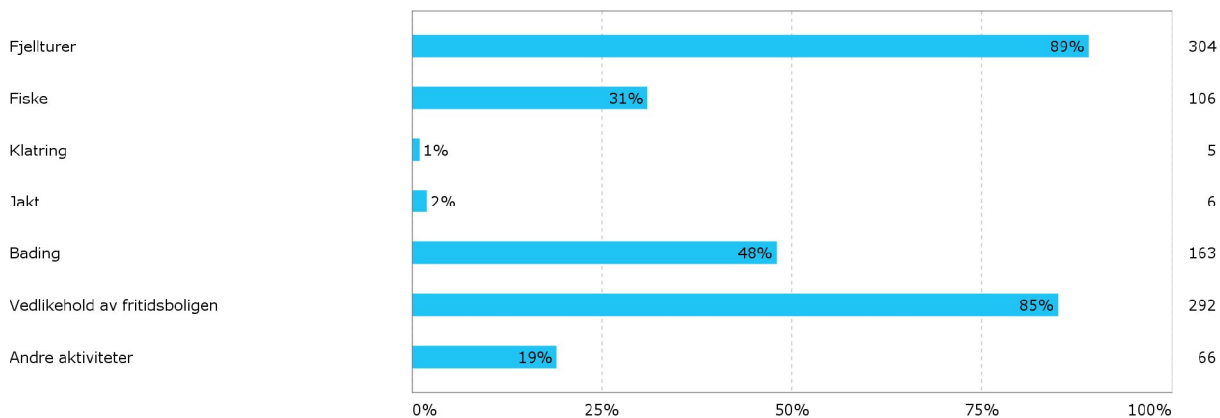
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



Hvor ofte brukes hytten i perioden utenom vinterhalvåret, altså når det ikke er verken langrenn eller alpint tilbud tilgjengelig?

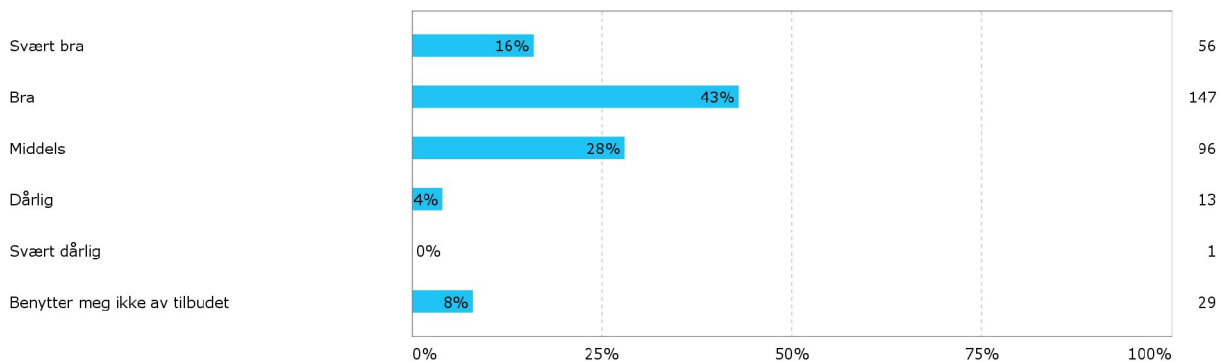


Hvilke aktiviteter brukes om sommerhalvåret? (Flervalg).

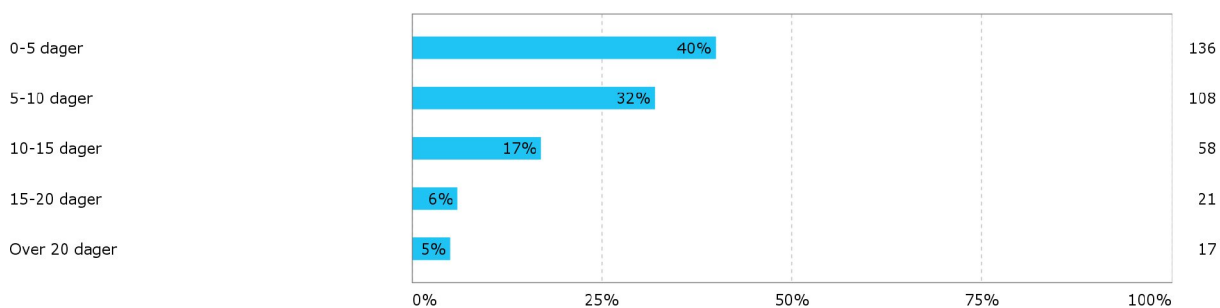


Hva synes du om tur-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret? (Fjell, natursti etc.)

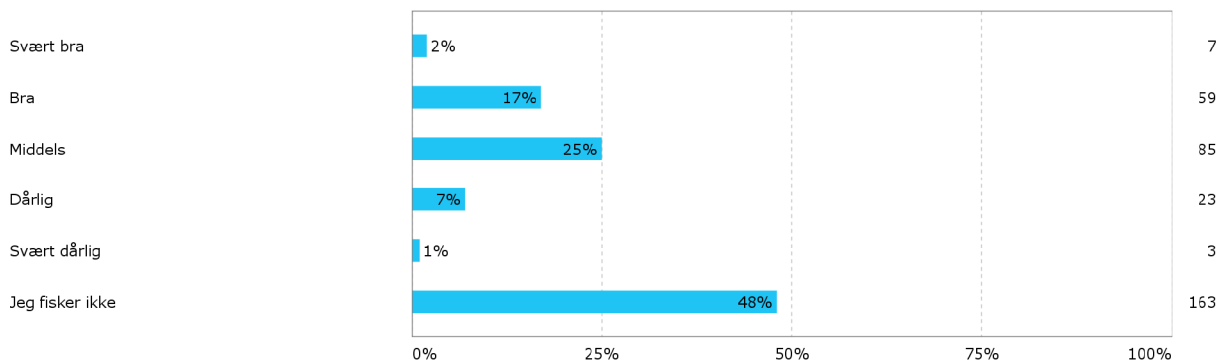
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



Hvor ofte brukes tur-tilbudet, sommerhalvåret?

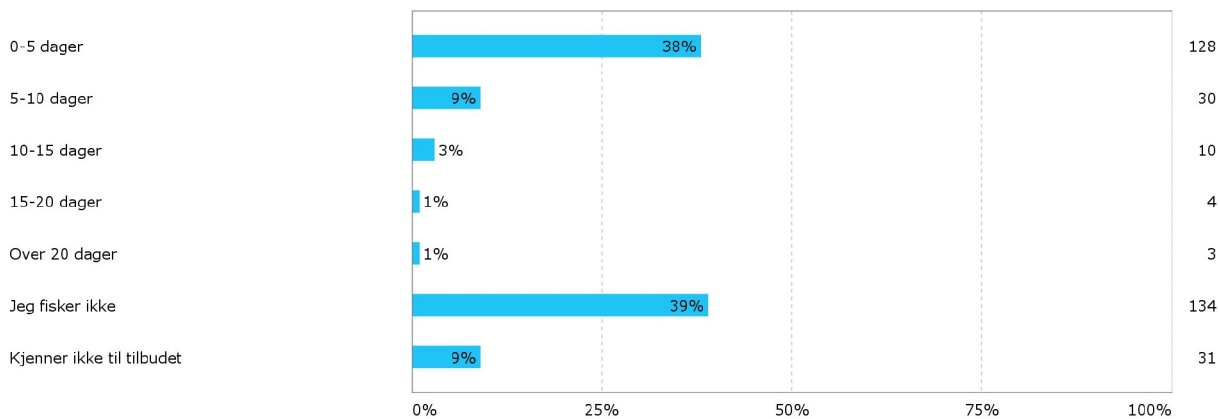


Hva synes du om fiske-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret?

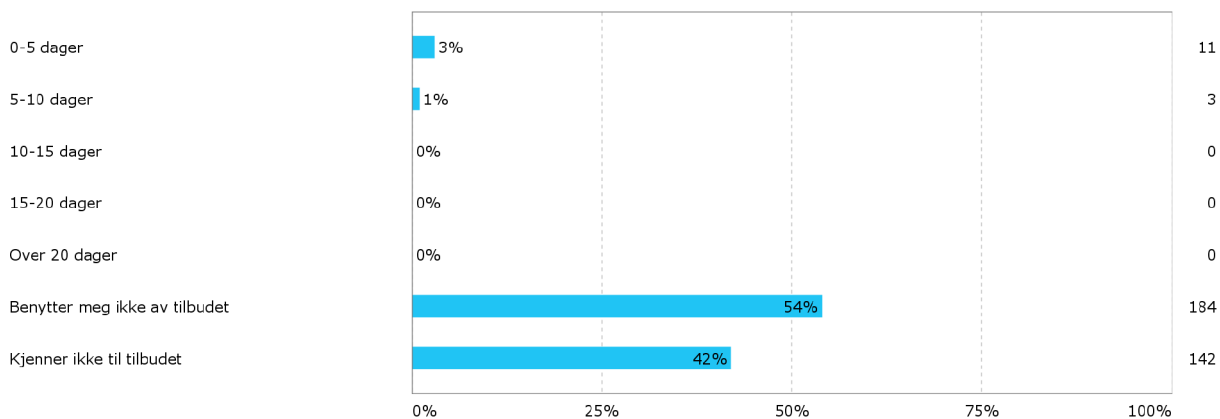


Hvor ofte brukes fiske-tilbudet, sommerhalvåret?

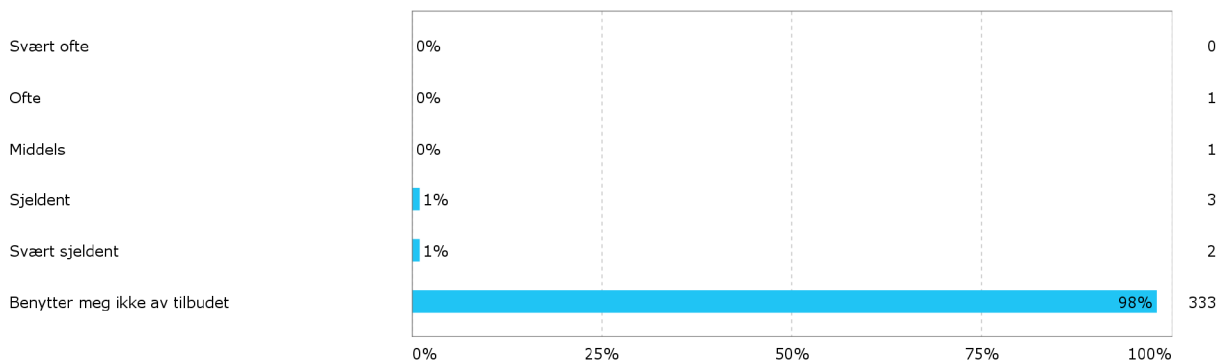
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



Hva synes du om klatre-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret?

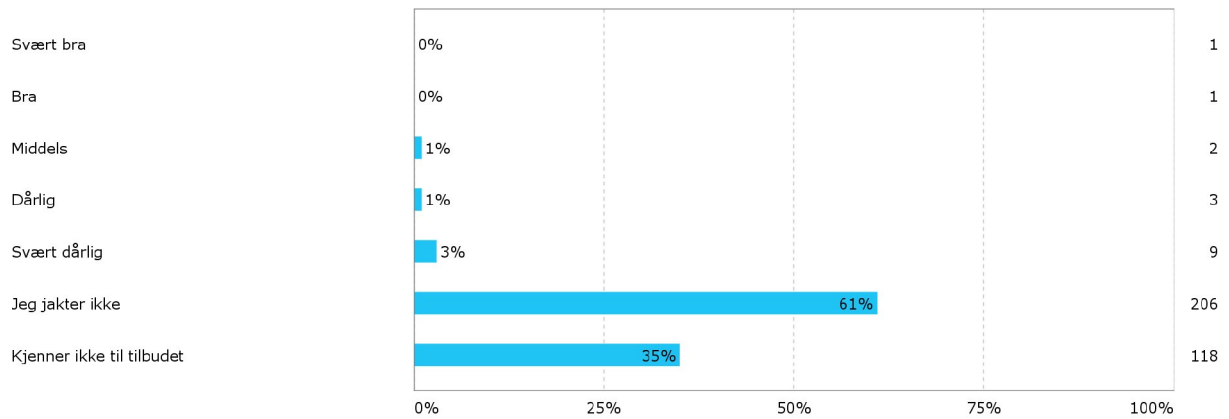


Hvor ofte brukes klatre-tilbudet, sommerhalvåret?

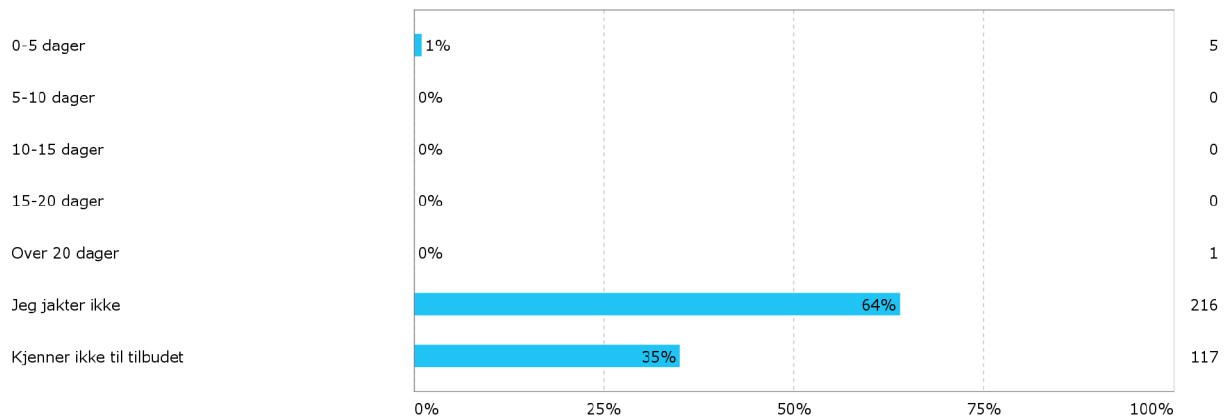


Hva synes du om jakt-tilbudet på Bortelid, sommerhalvåret?

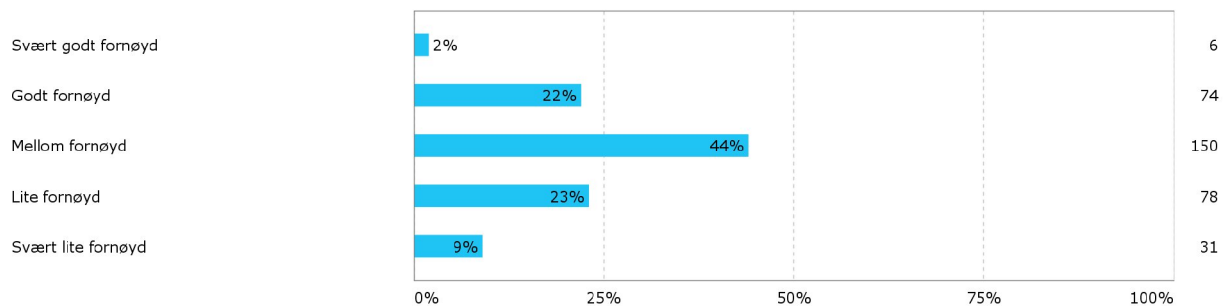
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



Hvor ofte brukes jakt-tilbudet, sommerhalvåret?

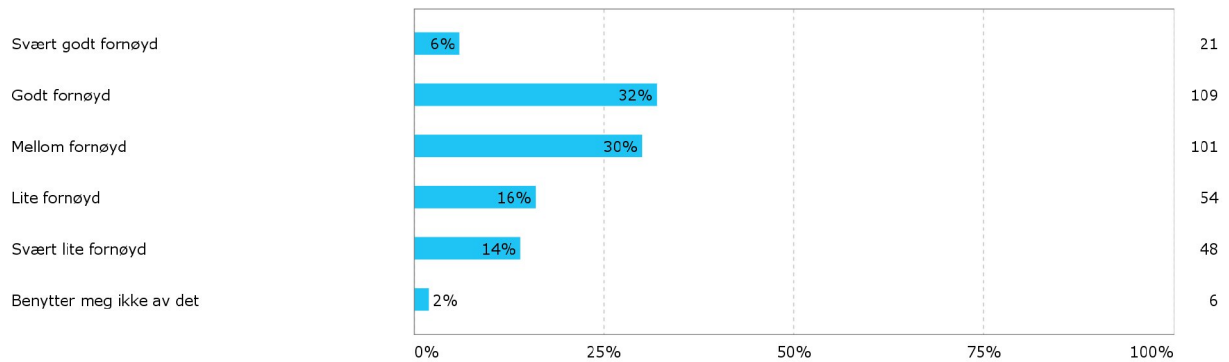


Hvor fornøyd er du med bil veien fra hjemstedet til Bortelid?

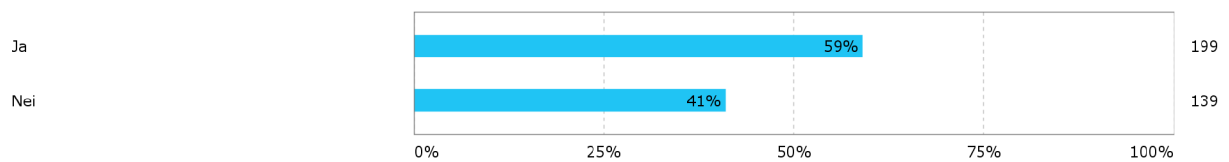


Hvor fornøyd er du med internett og mobil dekningen på Bortelid?

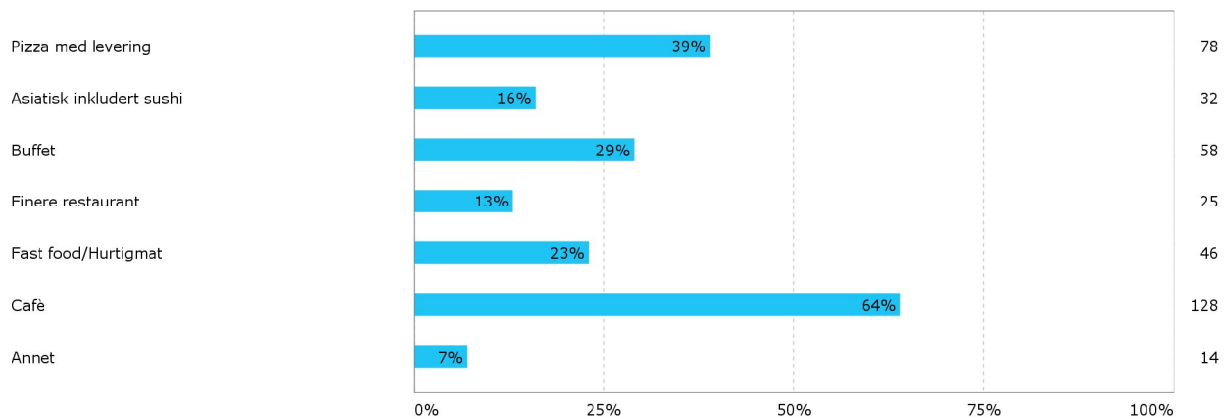
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



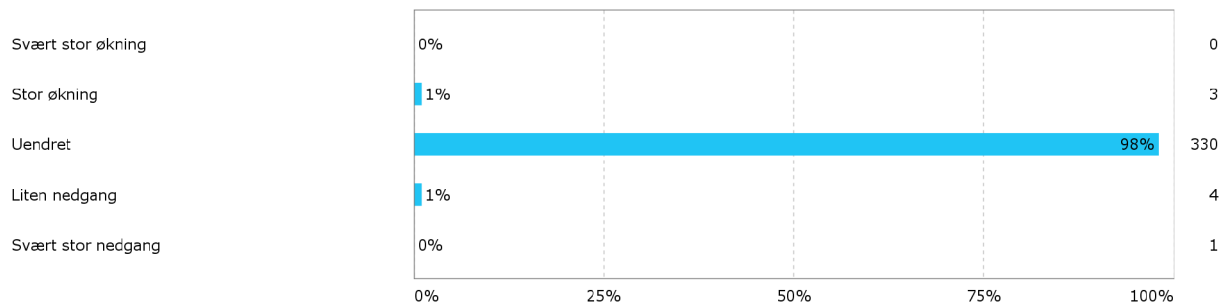
Er det ønskelig med en restaurant/café på Bortelid?



Hva ønsker du?

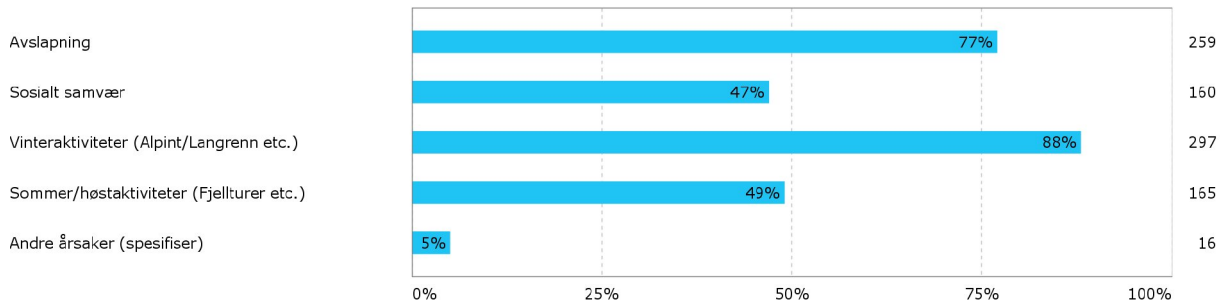


Svekkelse av kronekursen? I løpet av det siste året har den norske kronekursen svekket seg kraftig ovenfor internasjonale valutaer som Dollar og Euro. Hvordan vil det påvirke bruken av hytten på Bortelid?

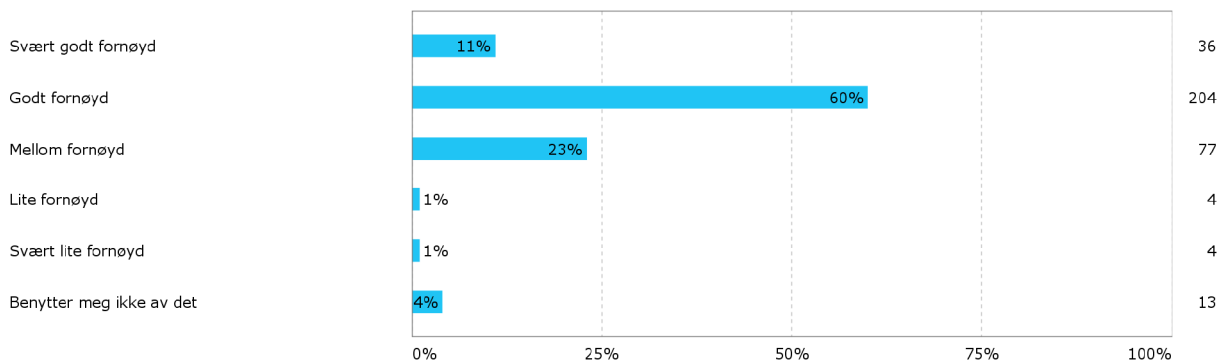


Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

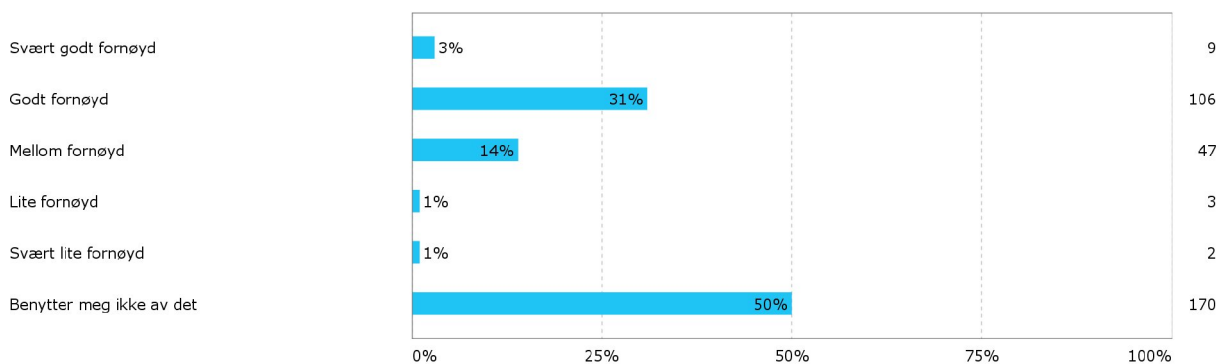
Hva er hovedgrunnene til at du har hytte på Bortelid? (Flervalg).



Hvor fornøyd er du med informasjonstilgangen og utformingen av internettsiden på Bortelid? (Om arrangementer, aktiviteter, design etc.)

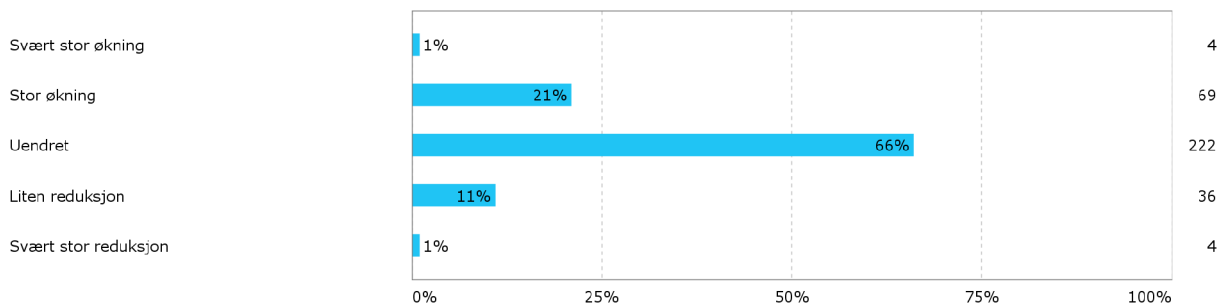


Hvor fornøyd er du med informasjonstilgangen på sosiale medier (Facebook, Twitter, Instagram etc.)

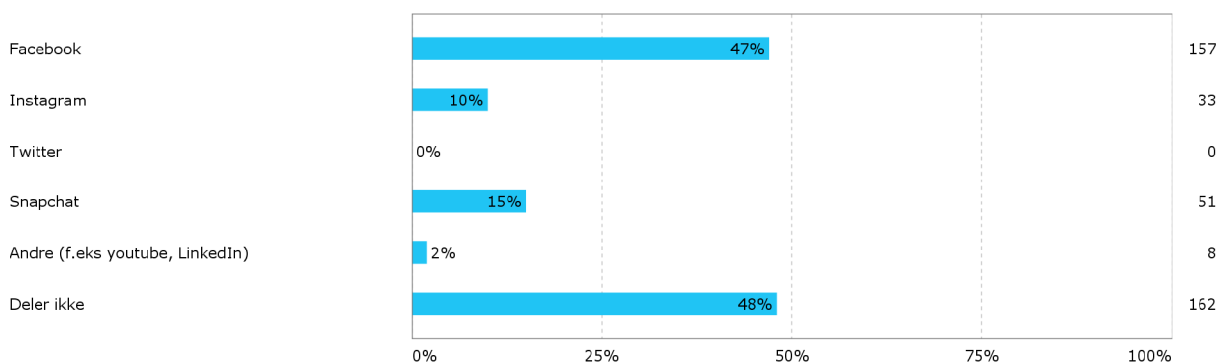


I hvilken grad vil din oppfatning av Bortelids attraktivitet bli påvirket av en økning i turisme?

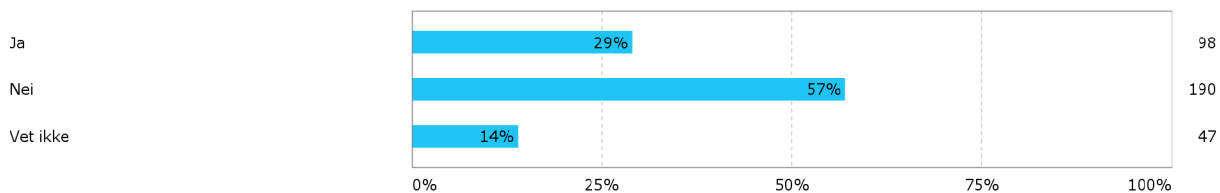
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



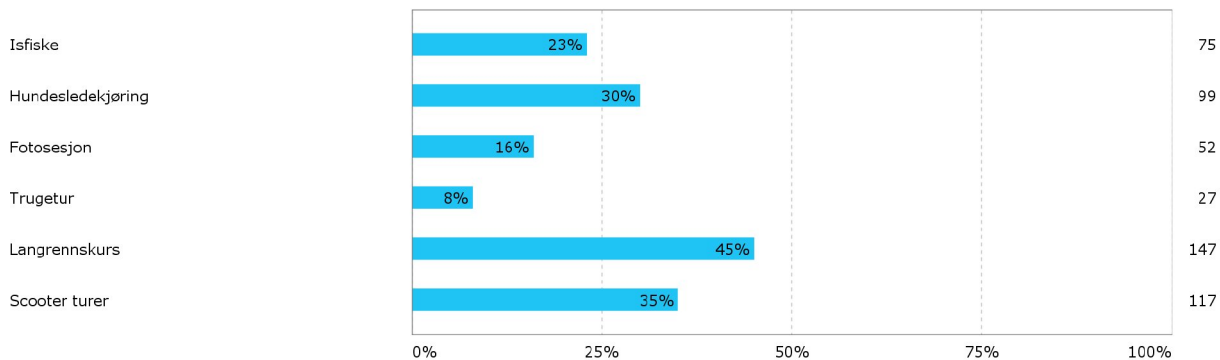
Har du delt meninger, bilder etc. om Bortelid på sosiale medier? Hvis ja, på hvilke sosiale medier? (kan velge flere alternativer)



Vil en vei mellom Bortelid og Ljosland gjøre området mer attraktivt for deg?

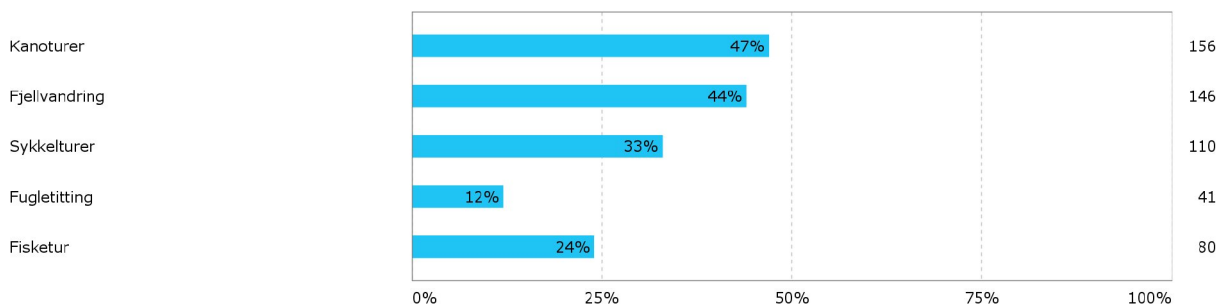


Hvis disse guidede turene og/eller utleie av utstyr ble tilgjengelig på Bortelid, hvilke ville du brukt? (Flervalg).

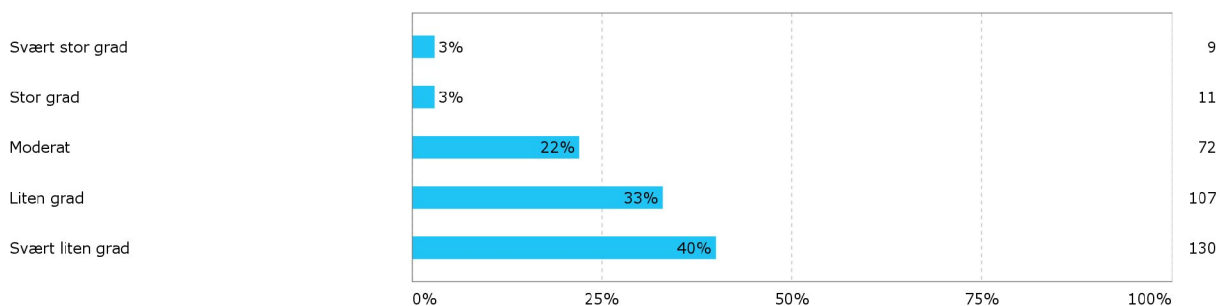


Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

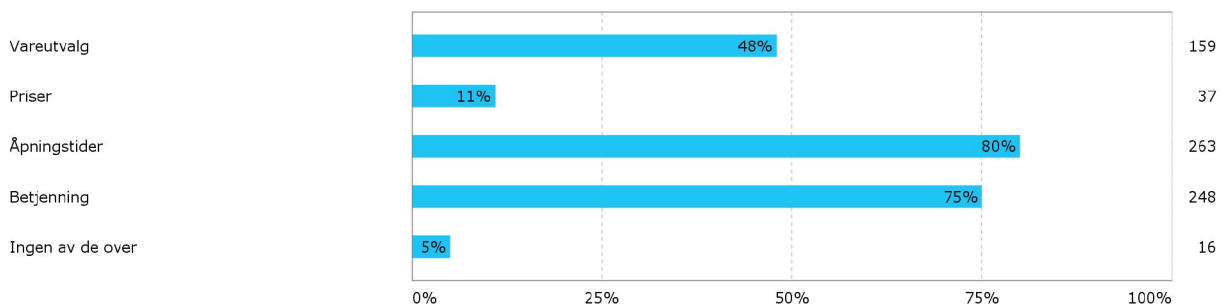
Hvis disse guidede turene og/eller utleie av utstyr ble tilgjengelig på Bortelid, hvilke ville du bruk? (Flervalg).



I hvilken grad vil en større dagligvarebutikk (kjedebutikk) føre til at du tilbringer mer tid på Bortelid?

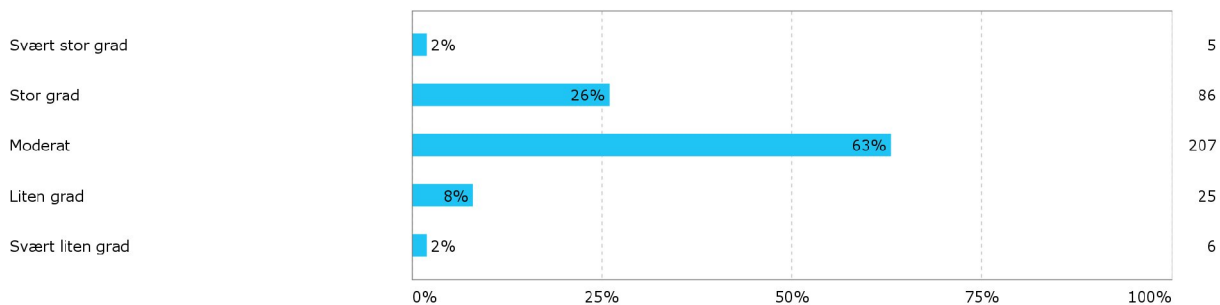


Hva liker du med Bortelid mat?

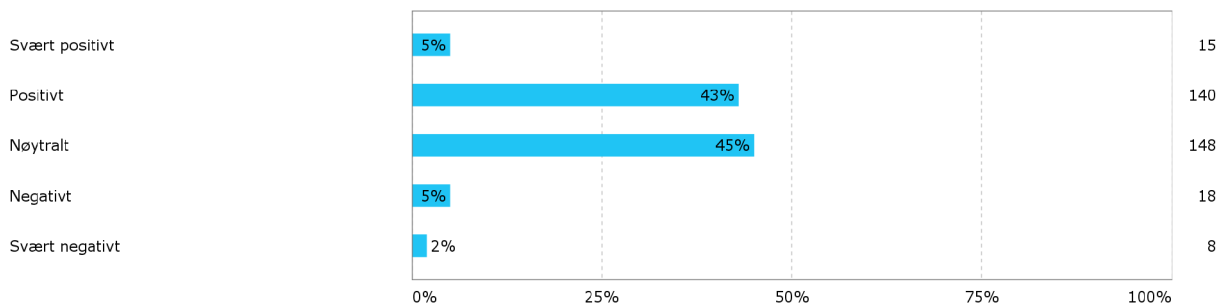


I hvilken grad synes du at Bortelid er flinke på å tilpasse seg og følge med på nye trender i hyttemarkedet? Det er i form av innovasjon på aktiviteter, hyttebygging, sosiale medier etc.

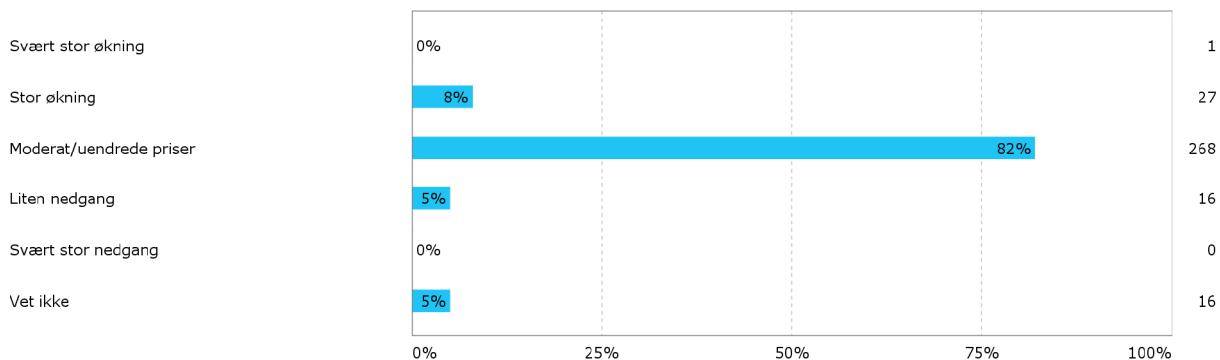
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



Et eventuelt samarbeid mellom Bortelid og Ljosland/Eikerapen kan føre med seg både positive og negative følger for begge destinasjonene. Hvordan mener du et slik samarbeid vil påvirke Bortelid?

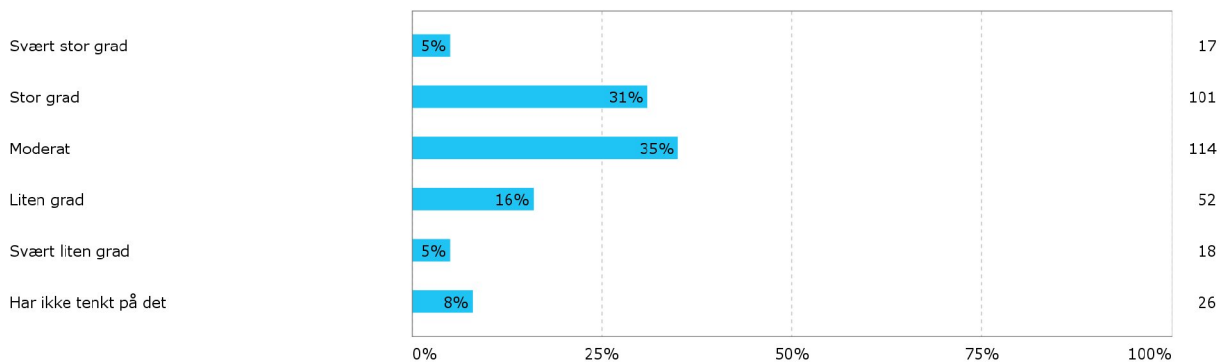


Hvilken utvikling forventer du i hytteprisene fremover?

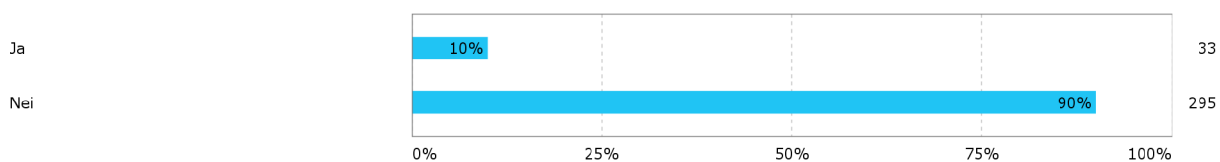


I fremtiden kan klimaendringene påvirke vinter destinasjoner negativt gjennom høyere temperaturer og mindre snø. I hvilken grad vil dette påvirke attraktiviteten til Bortelid i forhold til f.eks Hovden?

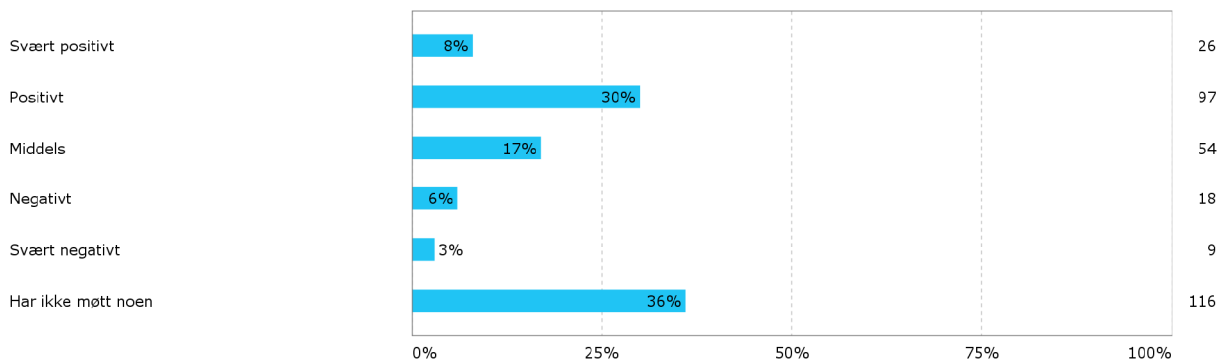
Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde



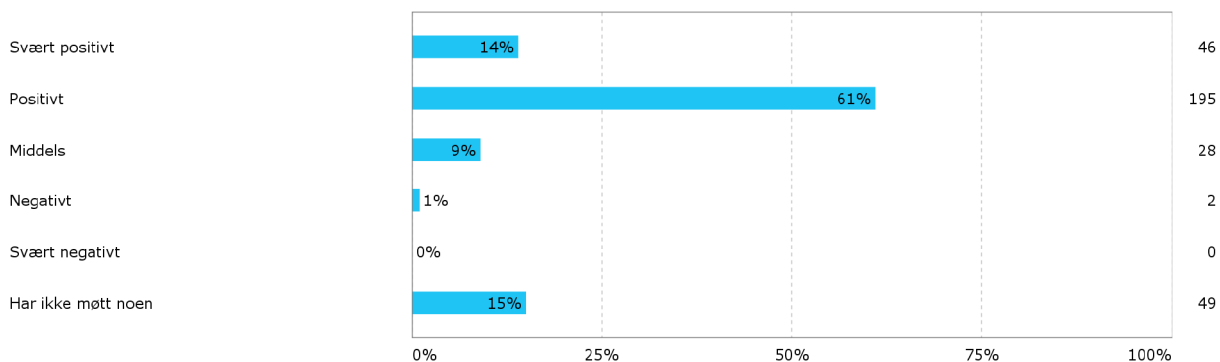
Leier du ut fritidsboligen din?



Hvordan opplever du møtet med de kommunalt ansatte i Åseral? Med tanke på løyver, vann/avløps-problemer eller lignende.

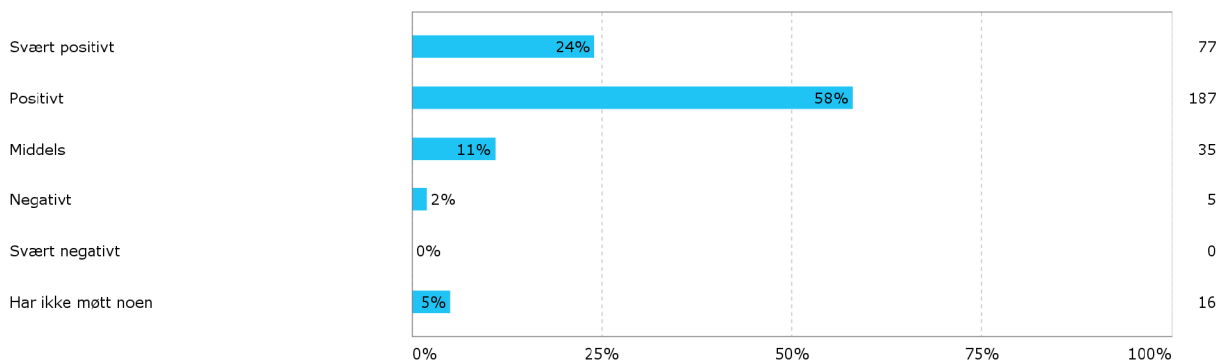


Hvordan opplever du møtet med innbyggerne i Åseral?

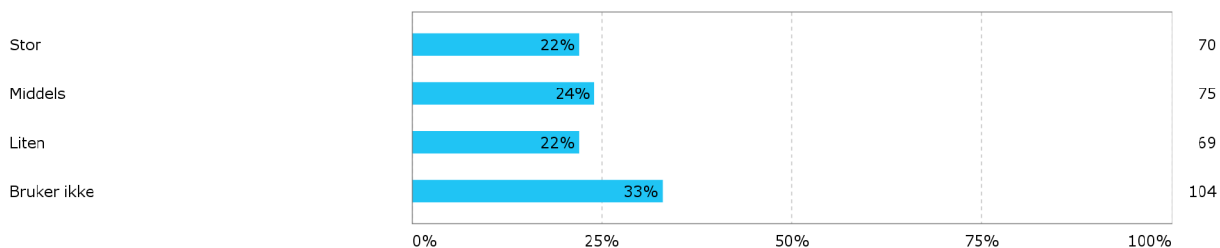


Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

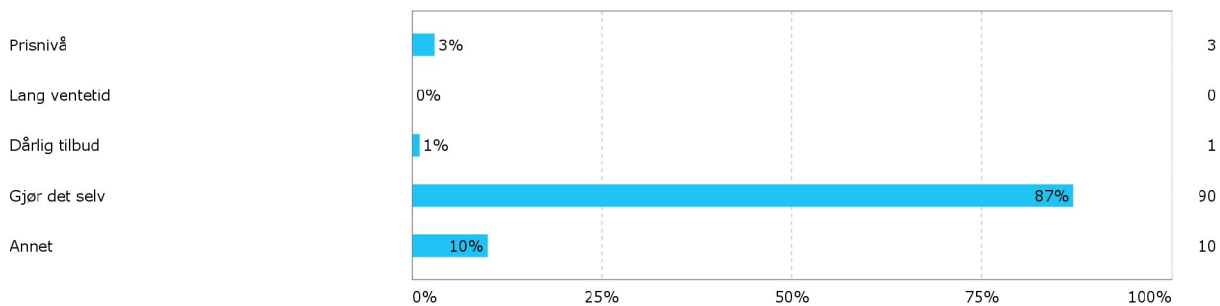
Hvordan opplever du møtet med næringsdrivende i Åseral? (Eks. håndverkere, brøytemannskap, nærbutikk).



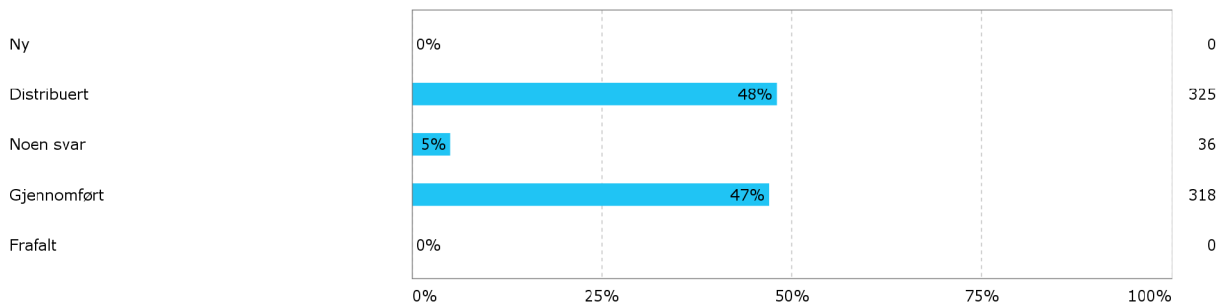
I hvor stor grad bruker du lokale håndverkere til vedlikehold av fritidsboligen din?



Hvis du ikke benytter deg, hva er årsaken?



Samlet status



Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

	Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
Ca hvor mye bruker husstanden samlet i løpet av vintersesongen (november-april) i antall kroner i Åseral?	0,00	80 000,00	12 523,62	320

	Observert minimum	Observert maksimum	Gjennomsnitt	Respondenter
Ca hvor mye bruker husstanden samlet i løpet av sommersesongen (mai-oktober) i antall kroner i Åseral?	0,00	50 009,00	5 514,06	320

11.3 Aktiviteter på Hovden, Trysil og Åre

Trysil:

Trysil
Sommer/høst
Bademuligheter
Badeland og spa: Radisson Blu
Badeplasser ute
Bowling
Elveaktiviteter:
Ducky (avansert rafting)
Elvebrett
Juving (vandring under fossefall)
Kano
Rafting
Fiske:
Fluefiske
Guidet fisketur
Golfbane (18 og 7 hulls bane)
Guidede turer:
Bever safari
Stisykkelkurs

Vinter
Alpint:
Skiutleie
Kurs i park og offpiste kjøring
Skiskole
31 trekk
Bowling
Badeland og spa: Radisson Blu
Guidede turer:
Isfiske
Nordlysjakt
Fotosesjon
Trugeturer
Hundesledekjøring i lavlandet
Kanefart
Kino
Kultur:
Bygdemuseum

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Gårdsbesøk: Snippen gård <u>Hest og Hund:</u> Rideturer hest Tur med hundevogn <u>Klatring</u> <u>Kultur:</u> Bygdemuseum Villmarkmuseum Kulturhus Skimuseum <u>Shopping:</u> Trysil senteret <u>Syssel:</u> 10 sykkelruter Sykkeltutleie <u>Vandring i fjellet:</u> 22 ulike turer	Kulturhus SeterRock Skimuseum Villmarkmuseum <u>Langrenn:</u> Skiskytterstadion Skiskole 500 km med løyper <u>Shopping:</u> Trysil senteret <u>Skøyter:</u> Skøytebane
--	--

Hovden:

Hovden: Sommer/høst <u>Bademuligheter:</u> Badeland og spa Badeplasser langs Otra Hegni friluftsområde <u>Båt og fiske:</u> Båttutleie Kanoutleie Ørretfiske <u>Elgsafari</u> <u>Golfbane (9 hulls)</u> <u>Jakt og skytesenter:</u> Leirduebane Riflebane <u>Sykkelturer:</u> Down Hill	Vinter <u>Alpint:</u> Ski park Skiutleie 8 trekk <u>Bademuligheter:</u> Badeland og spa <u>Hund sledekjøring</u> <u>Julebord:</u> Hovdestøylen Hotell <u>Langrenn:</u> 170 km med løyper <u>Skøytebane</u> <u>Viltfondue i Lavvo:</u> Servering av mat i Lavvo
---	---

sykkelløyper
6 sykkelruter
Sykkeltuile

Vandring i fjellet:

16 turer

Viltbufte:

4 ganger i året

Åre:

Åre:

Sommer/høst

Bademuligheter:

Badstue og spa
7 utebadeplaser
Flytende badstue

Beversafari

Bjørnesafari

Elgsafari:

Overnatting og mat

Fiske:

Fluefiske
Guidet fisketur

Fugletitting:

Guidet turer

Golf:

18 hulls og minigolf

Grotteturer:

Guidet turer

Klatring:

4 ulike steder

Luftsport:

Fallskjermhopping

Rideskole:

Rideturer
Scootersafari

Shopping:

Innredningsbutikker
Sportsbutikker etc.

Sjokoladefabrikk

Sykkel:

Vinter

Alpint:

Personlig trener
Ski kurs
Skiutleie
42 trekk

Bademuligheter:

Badstue og spa

Bil:

Is kjøring

Bowling

Grotteturer

Gruveturer

Hundekjøring:

6 ulike turer

Isklatring

Jakt og fiske:

Isfiske
Guidet isfisketur

Luftsport:

Fallskjermhopping
Snø kiting

Langrenn:

ca. 150 km med
løyper
Guidet turer

Skiskole og skiutleie

Rideskole:

Hesteturer

Scooter:

Guidet tur

Strategisk analyse av Bortelid hytte- og fritidsområde

Historietur med El sykkel	Safari
Mountain cart	<u>Shopping:</u>
Segway ruter	Innredningsbutikker
Sykkelpark (downhill)	Sportsbutikker etc.
Sykkelutleie	Sjokoladefabrikk
<u>Vandring i fjellet:</u>	<u>Snøskovandring:</u>
Tre fjelltopper	Besøk av iglo
21 ulike turer	Matservering
Gastronomisk vandring	<i>Ziplinebane</i>
<u>Vannsport:</u>	
Foss kajakk	
Kanoturer	
Rafting	
Paddlebrett	
Vannball	
<i>Ziplinebane</i>	