

Covid-19: Erfaringer og konsekvenser for små naturbaserte reiselivsbedrifter



Rita Moseng Sivertsvik

RURALIS - Institutt for rural- og regionalforskning
Universitetssenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim

Telefon: +47 73 82 01 60
E-post: post@ruralis.no

Rapport 4/2022

Utgivelsesår: 2022

Antall sider: 31

ISSN 1503-2035

Tittel: Covid-19: Erfaringer og konsekvenser for små naturbaserte reiselivsbedrifter

Forfatter: Rita Moseng Sivertsvik

Utgiver: Ruralis – Institutt for Rural- og Regionalforskning

Utgiversted: Trondheim

Prosjekt: BIOTOUR: From place-based natural resources to value-added experiences

Prosjektnummer: 6352.00

Oppdragsgiver: Norges Forskningsråd, BIONÆR

Kort sammendrag

Denne rapporten tar utgangspunkt i oppfølgingsintervjuer gjennomført høsten 2021 med et utvalg av de 24 naturbaserte reiselivsaktørene som ble intervjuet i 2017 og 2018 som del av det tverrfaglige forskningsprosjektet BIOTOUR. På bakgrunn av Covid-19 pandemien oppstod det et behov og en interesse for å undersøke nærmere hvordan disse bedriftene håndterte utfordringene som pandemien medførte. Rapporten belyser hvilke konsekvenser pandemien fikk for små naturbaserte reiselivsbedrifter, herunder bedriftsledernes strategier i møte med pandemien, eventuelle endringer av disse, fordeler og ulemper ved å være en liten bedrift i krisetider, læringsmomenter og erfaringer som bedriftsledere, samt deres tanker om framtiden for naturbasert reiseliv i Norge.

Stikkord

Naturbasert reiseliv; bedrifter; covid-19; resiliens; performativitet; Biotour

Nature-based tourism; firms; covid-19; resilience; performativity; Biotour

Forord

Denne rapporten tar utgangspunkt i oppfølgingsintervjuer gjennomført høsten 2021 med et utvalg av de 24 naturbaserte reiselivsaktørene som ble intervjuet i 2017 og 2018 som del av det tverrfaglige forskningsprosjektet BIOTOUR. På bakgrunn av Covid-19 pandemien oppstod det et behov og en interesse for å undersøke nærmere hvordan disse bedriftene håndterte utfordringene som fulgte med pandemien. Rapporten belyser hvilke konsekvenser pandemien fikk for små naturbaserte reiselivsbedrifter, herunder bedriftsledernes strategier i møte med pandemien, eventuelle endringer av disse, fordeler og ulemper ved å være en liten bedrift i krisetider, læringsmomenter og erfaringer som bedriftsledere, samt deres tanker om framtiden for naturbasert reiseliv i Norge.

Rapporten inngår i det tverrfaglige forskningsprosjektet «BIOTOUR – fra stedsbaserte ressurser til verdifulle opplevelser». Prosjektet ble ledet av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) med Ruralis – Institutt for rural- og regionalforskning som en av partnerne. Prosjektet ble gjennomført i perioden 2016-2021, hvilket inkluderer et års forlengelse på grunn av Covid-19 pandemien. Hovedmålsetningen var å utforske nøkkelbetingelser for videreutvikling av naturbasert reiseliv i norsk bioøkonomi som sikrer næringsutvikling, robuste lokalsamfunn og bærekraftig ressursbruk. BIOTOUR ble finansiert av Norges Forskningsråd gjennom BIONÆR-programmet.

En stor takk rettes til informantene som har bidratt med verdifull innsikt, interessante refleksjoner og viktig kunnskap om effektene av pandemien for små naturbaserte reiselivsbedrifter. Takk også til intern prosjektleder Magnar Forbord for støtte og innspill underveis.

Trondheim, mars 2022

Rita Moseng Sivertsvik

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Innholdsfortegnelse.....	3
Sammendrag.....	4
Summary.....	6
1 Introduksjon.....	7
1.1 BIOTOUR	7
1.2 Fordelaktige egenskaper og performativitet.....	8
2 Metode og data	11
3 Resultat	12
3.1 Konsekvenser	12
3.2 Endring av strategier.....	15
3.3 Fordeler liten bedrift.....	18
3.4 Ulemper liten bedrift	20
3.5 Læringsmomenter og erfaringer som bedriftsleder.....	22
3.6 Framtiden for naturbasert reiseliv i Norge.....	24
4 Omstillingsdyktighet, det performative perspektivet og framtidstro.....	28
5 Referanser.....	30

Sammendrag

Analysene vi gjorde i etterkant av datainnsamlingen i 2017 og 2018 viste at små naturbaserte reiselivsbedrifter ser ut til å ha egenskaper som gjør dem motstandsdyktige mot endrede rammebetingelser og tilpasningsdyktige til skiftende eksterne forhold. De har utviklet en bærekraftig forretningsmodell og markedsnisje som gjør at de er mindre avhengige av en stor turiststrøm og mindre påvirket av eksterne utfordringer. Færre besøkende forringer ikke kvaliteten på produktet. Kvaliteten er basert på å legge til rette for utvikling av det performative – å skape relasjoner med turistene, bruke seg selv og deres kompetanse og kunnskap som en del av opplevelsen. På denne måten sikrer de en unik opplevelse uavhengig av antall besøkende. På bakgrunn av Covid-19 pandemien ble det derfor aktuelt å se nærmere på hvordan disse egenskapene kom til uttrykk og hvordan disse bedriftene håndterte de utfordringene som pandemien medførte. Høsten 2021 begynte derfor arbeidet med oppfølgingsintervjuer med et utvalg på fem av de 24 bedriftene vi intervjuet i 2017 og 2018.

Alle de intervjuede bedriftene opplevde konsekvenser av pandemien, i større eller mindre grad. Avbestillinger, underbemanning, redusert tilgang til utenlandsk arbeidskraft, endring av kundesegment – herunder endrede forventninger og behov, samt ulikheter i grad av økonomisk støtte og kompensasjon var utfordringer disse bedriftene måtte håndtere. Pandemien tvang flere av virksomhetene til å endre sine strategier både av hensyn til økonomisk bærekraft, ivareta det autentiske ved opplevelsestilbudet og for å opprettholde en forsvarlig drift. For noen har denne omorganiseringen blitt en varig endring.

Bedriftslederne viste stor grad av omstillingsevne og tilpasningsdyktighet gjennom hvordan de utnyttet de ressursene de hadde tilgjengelig. Flere av de naturbaserte reiselivsbedriftene klarte seg i kraft av at de er små og derfor må kombinere det opplevelsesbaserte tilbudet med annet inntektsgivende arbeid. Andre utnyttet fleksibiliteten ved å være en familiebedrift, mens noen måtte gjøre større endringer i driftsmåte for å overleve de mest kritiske periodene. Å kunne tilby naturbaserte opplevelser i mer desentraliserte strøk kombinert med unike og spesialtilpassede produkter og redusert gruppestørrelser gjordetilbudene attraktive for norske turister som ønsket å oppleve mer av eget land og samtidig redusere risikoen for smitte. Bedriftslederne tror på en vekst i den naturbaserte delen av reiselivet i Norge, med en økning av både nasjonale og internasjonale turister i tiden framover. Pandemien førte til at flere nordmenn fikk øynene opp for naturbaserte opplevelser i eget land og at målgruppa ble utvidet. Naturen har for mange blitt den nye og trygge komfortsonen,

og NBR-bedrifter vil kunne utnytte etterspørselen etter nære, «rå» og autentiske naturopplevelser.

Summary

Our analysis from the interviews conducted in 2017 and 2018 highlights that small nature-based tourism firms seem to hold qualities that make them resistant to changing framework conditions and adaptable to changing external conditions. They have developed sustainable business models and market niche that makes them less dependent on a large tourist flow and less affected by external challenges. Fewer visitors do not impair the quality of the product. The quality is based on facilitating the development of the performative – to create relations with the tourists, using themselves and their competencies and knowledge as part of the experience. In this way, they ensure a unique experience regardless of the number of visitors. Based on the Covid-19 pandemic, it became relevant to look more closely at how these characteristics were expressed and how these companies handled the challenges posed by the pandemic. In the autumn of 2021, follow-up interviews were conducted with a selection of five of the 24 companies we interviewed in 2017 and 2018.

All the interviewed companies experienced consequences of the pandemic in some way. Cancellations, understaffing, reduced access to foreign labor, changes in customer segments – including changing expectations and needs, as well as differences in the degree of financial support and compensation were challenges these companies had to deal with. The pandemic forced several of the companies to change their strategies both for reasons of financial sustainability, to maintain the authenticity of the experiences, and to maintain sound operations. For some, this reorganisation has become a permanent change.

The business leaders showed a great degree of adaptability through how they utilized the resources they had available. Several of the nature-based companies managed by virtue of being small to combine their activity with other income-generating work. Others took advantage of the flexibility of being a family business, while some had to make major changes in the way they operated to survive during the most critical periods. Being able to offer nature-based experiences in more decentralised areas combined with unique and specially adapted products that reduce group sizes still made the offers attractive for Norwegian tourists who wanted to experience more of their own country and at the same time reduce the risk of covid-infection. Business leaders believe in a growth of the nature-based part of tourism in Norway, including both national and international tourists in the time ahead. The pandemic led to increased interest in nature-based experiences nationally and an expansion of the target group. Nature has for many become the new and safe comfort zone, and nature-based tourism companies will be able to utilize the demand for close, "raw" and authentic nature experiences.

1 Introduksjon

Sommeren 2020 ble de fleste av oss tvunget til å feriere i eget hjemland på grunn av koronapandemien. Innreiserestriksjoner gjorde det også utfordrende for utenlandske turister å reise til Norge, om de i det hele tatt hadde muligheten ut fra egne lands restriksjoner. Selv om turistnæringa havnet i en stor krise i møte med pandemien, var det lyspunkt å spore. Nordmenn reiste på 3,6 millioner flere innenlands feriereiser i 2020 sammenlignet med 2019, en økning på 32 prosent (Aasestad 2021). I 2021 ble det registrert 20,5 millioner norgesreiser av 22,3 millioner reiser totalt (Henriksen 2022). Aldri før har nordmenn reist så mye i eget land (Ibid.).

Det ble i 2018 anslått at det i Norge er mellom 2000-3500 naturbaserte reiselivsbedrifter (Stensland et al. 2018). Mange av disse har tradisjonelt basert store deler av virksomheten sin på internasjonale turister. Selv om denne kundegruppen i stor grad uteble under pandemien, imøtekom de små NBR-bedriftene¹ flere av de nye utfordringene turistnæringen stod ovenfor. Kortreist turisme i naturen ble mer aktuelt enn noen gang på grunn av anbefalingen om å feriere i eget land, samt frykten for smitte. Mange ønsket å oppleve nye steder og andre sider ved Norge enn hva de hadde gjort tidligere, men samtidig unngå store folkemengder og massevandring. Andre hadde lite kjennskap til opplevelsestilbudene og manglet kanskje både erfaring og trygghet med å ferdes i naturen. Målgruppene ble bredere og større, hvilket økte etterspørselen etter differensierte tilbud. Ved å være situerte i rurale og spredtbygde strøk, ha en praksis hvor de tar inn færre turister og små grupper av gangen i forhold til hva som er vanlig ved de større turistattraksjonene, og i kraft av å drive det meste av virksomheten utendørs, ble de små naturbaserte reiselivsbedriftene oppfattet som trygge og attraktive for nordmenn på reise i eget land.

Det å bruke naturen under pandemien ble av mange opplevd som et positivt avbrett. En nylig publisert studie av amerikanske forskere viser at de som brukte mye tid i grøntområder og hadde god tilgang til dette i nærområdet, rapporterte mindre grad av angst og depresjon under pandemien. Resultatene ble justert for sosioøkonomiske og pandemiske stressfaktorer (Reid, Rieves og Carlson 2022).

1.1 BIOTOUR

I BIOTOUR-prosjektet (2016-2021) gjennomførte vi 24 semistrukturerte intervjuer med ledere av naturbaserte reiselivsbedrifter som en del av vår arbeidspakke. Disse intervjuene ble gjort i løpet av 2017 og 2018. De fleste bedriftene kan klassifiseres som

¹ NBR: Naturbasert reiseliv

små, med mindre enn fem ansatte, og flere av lederne er også typisk bedriftens eier. Informantene var fra tre ulike geografiske regioner i Norge; Varanger, Trysil og Hardanger. Hver region har en unik sosioøkonomisk og geografisk kontekst som har formet utviklingen av de ulike typene naturbaserte reiselivsaktiviteter. Varanger er et arktisk og relativt nytt turistmål i Nord-Norge, mest kjent for å ha tiltrukket seg både nasjonale og internasjonale fuglekikkere de siste ti årene. Trysil er et tradisjonelt skog- og jordbrukssamfunn på Østlandet, og nå en av Norges største skidestinasjoner. Hardanger er et fjord- og fjellområde på Vestlandet med en historie som en av Norges mest profilerte turistregioner.

Analysene vi gjorde i etterkant av datainnsamlingen i 2017 og 2018 viste at små NBR-bedrifter ser ut til å ha egenskaper som gjør dem godt rustet til å håndtere endringer og tilpasse seg skiftende eksterne forhold. De har utviklet en forretningsmodell, markedsnisje og spesifikke turistopplevelser som gjør at de er mindre avhengige av en stor turiststrøm og mindre påvirket av eksterne utfordringer (Sivertsvik 2019).

Flere sammenkoblede strategier, som forklares mer utfyllende under avsnitt 1.2, bidrar til å sikre disse bedriftenes motstandskraft og økonomiske bærekraft. Innen turisme brukes gjerne begrepet resiliens for å forklare dette. Resiliens forstås ofte som knyttet til en bedrifts eller destinasjons evne til å være robuste i møte med endringer som gjenspeiler strategiene de følger når rammebetingelsene endres (Cheer og Lew 2018; Hall, Prayag og Amore 2018; Prayag 2018). Som Prayag (2018:133) bemerker, hentet fra Holling (1973): «Ideer om motstandskraft er ikke bare relatert til endring, men også til stabilitet og respons». Covid-19-pandemien presenterer en slik utfordring som har testet motstandskraften til reiselivssektoren og steder hvor turisme er av stor betydning.

Pandemien har også forsterket turismetrender etablert før utbruddet, særlig et skifte bort fra masseturisme knyttet til store kommersielle steder, mot mer småskala, autentiske og unike turistopplevelser.

1.2 Fordelaktige egenskaper og performativitet

Bedriftene vi intervjuet i 2017 og 2018 ble valgt fordi de har vært sentrale aktører i å skape en autentisk kvalitetsopplevelse som strekker seg utover det spesifikke naturbaserte produktet. Dette kan illustreres gjennom teorien om performativitet. Crouch (2012:19) definerer dette som «å gjøre turisme». En performativ tilnærming kan omfatte både turistene og reiselivsaktøren, med fokus på øyeblikkene, handlingene, følelsene og forholdet – både til naturen og menneskene som er involvert i å «gjøre» turisme (Ibid.).

Flere av disse små naturbaserte reiselivsbedriftene er preget av tilstedeværelsen av ledere, guider og andre ansatte som en del av deres produkt. Det performative handler altså om hvordan tilbyderen legger til rette for hvordan turistene møter ulike rom – destinasjoner eller steder, og hvordan tilbyderen skaper disse rommene, som i litteraturen er definert som ustabile, skiftende og kontinuerlig under oppbygging.

Knudsen og Waade (2010:12-13) uttaler at «steder er noe vi autentiserer gjennom vår emosjonelle [...] slektskap med dem», og at det er «en relasjonell kvalitet som tilskrives noe ut av et møte» (ibid.:13). Egenskapene og tilpasningene til disse naturbaserte reiselivsbedriftene – at de tilbyr mer unike og desentraliserte opplevelser, er viktige både som svar på masseturismen og på utfordringene Covid-19 utgjorde. Tilstedeværelsen av slike små bedrifter og deres spesifikke forretningskarakteristikk kan forbedre motstandskraften til steder eller regioner med begrensede økonomiske sektorer, eller hvor andre nøkkelsektorer er påvirket av en krise eller resesjon.

For det første må mange av disse aktørene kombinere sin aktivitet med annet arbeid på grunn av den sesongmessige karakteren av NBR, og er dermed ikke så sårbare for plutselige endringer i én økonomisk sektor alene. For det andre er de avhengige av et godt nettverk. Etersom dette er små NBR-bedrifter med begrensede ressurser, er de ofte avhengige av å samarbeide med andre aktører. Dette er for å tilby pakker til turister, bidra til sesongutjevning, beholde turister i området over en lengre periode og sikre kvaliteten på produktene. En slik utvikling har funnet sted i de fleste reiselivsregioner de siste ti årene. Samarbeid muliggjør turistopplevelser som har et rikere innhold, og at et større spekter av tilbud og områder i regionene tas i bruk. Slik sett kan det også være et svar på masseturisme og trengsel i andre områder.

For det tredje har bedriftslederne valgt strategier for å unngå det vi kaller «folkeforurensning», som vil være negativt for naturopplevelsen. Ved å øke kvaliteten og prisen ved å spesialisere seg på ett felt kan de ha færre besøkende og likevel holde virksomheten i gang. Dette bidrar til mer bærekraftig drift. Videre betyr dette at de småskala NBR-bedriftene blir en kontrast til masseturisme, med differensierte tilbud, spesialtilpassede produkter og mindre gruppestørrelser. Med tanke på Covid-19 reduserer dette også risikoen for smittespredning.

Samlet sett gir disse tre hovedfaktorene økt økonomisk motstandskraft mot endringer i omgivelsene. Disse små NBR-bedriftene er bedre i stand til å tåle og tilpasse seg en resesjon. Færre besøkende forringer ikke kvaliteten på produktet som er basert på å legge til rette for utvikling av det performative – å skape relasjoner med turistene, bruke seg selv og sin kompetanse og kunnskap som en del av opplevelsen. På denne måten kan en reduksjon i besøk heller bidra til å sikre økt kvalitet gjennom en mer unik opplevelse.

På bakgrunn av Covid-19 pandemien oppstod det et behov og en interesse for å undersøke nærmere hvordan disse egenskapene kom til uttrykk og hvordan disse bedriftene håndterte de utfordringene som fulgte med pandemien. Høsten 2021 begynte derfor arbeidet med oppfølgingsintervjuer med et utvalg av de samme bedriftene vi intervjuet i 2017 og 2018. Resultatene fra disse intervjuene blir belyst og besvart i kapittel 3 etter kapittel 2 om metode og data.

2 Metode og data

Re-intervjuene ble gjennomført høsten 2021, godt og vel halvannet år inne i pandemien. Det var i utgangspunktet ønskelig å intervju rundt tre informanter fra hver region. De minste bedriftene ble antatt å være de mest interessante å snakke med, da det trolig er disse som har hatt de største utfordringene under pandemien. Det var også viktig å inkludere både opplevelsesbedrifter og de som kombinerer naturbaserte opplevelser med overnattingstilbud for å dekke et størst mulig spekter av det småskala naturbaserte reiselivet.

Alle de mest relevante bedriftene fra første intervjurunde ble kontaktet. Dette utgjorde ti bedrifter totalt. Dessverre var det flere det ikke lot seg gjøre å få tak i. Én bedriftsleder jobbet nå i utlandet og hadde ikke anledning til å stille. En annen hadde solgt bedriften under pandemien. Den nye eieren hadde kun drevet under pandemien og i tillegg endret en del på selve virksomheten. Vedkommende hadde derfor ikke forutsetninger til å fortelle om hvordan strategiene eventuelt var endret eller hvilke konsekvenser pandemien hadde hatt for virksomheten sammenlignet med da de ble intervjuet sist. Tre av bedriftslederne svarte ikke på henvendelsene.

Totalt ble det mulig å intervju fem informanter; to fra caseområdet Trysil, én fra caseområdet Varanger og to fra caseområdet Hardanger. Den ene aktøren fra Trysil driver med fisketurisme og den andre er tilbyder av en annen type naturbasert opplevelse.² Aktøren fra Varanger driver en overnattingsbedrift. Den ene aktøren i Hardanger driver med frukt- og siderproduksjon, og den andre en hotell- og basecamp-bedrift.

De semistrukturerte intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams. Hvert intervju hadde en varighet på mellom 15 og 50 minutter. Intervjuene ble deretter transkribert i sin helhet, anonymisert og kodet ved hjelp av programvaren NVivo. Noen intervju ble foretatt på engelsk da bedriftsleder behersket engelsk bedre enn norsk. Disse dataene ble oversatt til norsk i etterkant av intervjuet.

Fokuset i oppfølgingsintervjuene var å undersøke hva deres erfaringer og strategier for å mestre konsekvensene av pandemien har vært, om strategiene har endret seg fra før pandemien, hvilke tilpasninger de eventuelt har gjort, hva de har lært og erfart som bedriftsledere og hvilke tanker de har gjort seg om framtiden for den naturbaserte delen av reiselivet i Norge

² Ytterligere spesifisering vil gå ut over anonymitet.

3 Resultat

I dette kapitlet blir resultatene fra re-intervjuene belyst og besvart. Første del tar for seg de ulike konsekvensene pandemien fikk for bedriftene. Andre del ser på bedriftenes endringer av strategier – herunder fokuset på autentisitet, tanker rundt priser og eventuelle produktendringer. Avsnitt 3.3 og 3.4 belyser det aktørene anser som fordeler og ulemper ved å være en liten bedrift i møte med en ekstern krise, eksemplifisert med pandemien. I avsnitt 3.5 belyses erfaringer og læringsmomenter bedriftslederne sitter igjen med, før kapitlet avslutningsvis tar for seg aktørenes tanker om framtidens naturbaserte reiseliv i Norge under avsnitt 3.6.

3.1 Konsekvenser

«Det var jo bråstopp det» (informant 1).

Alle de intervjuede bedriftene opplevde konsekvenser av pandemien, i større eller mindre grad. En informant fra caseområdet Trysil forteller om en reduksjon i salget av fiskekort på 50 prosent i 2020 sammenlignet med de tre foregående årene. De turistene som har kommet har vært fra Mellom-Europa, hvor de hadde rukket å bli vaksinert to ganger relativt tidlig etter virusutbruddet. Hovedtyngden av turister har tidligere kommet fra Sverige, men svenske turister var ifølge informanten helt fraværende i 2020. Det var også få som kom i 2021, selv etter den første gjenåpningen. Informanten undersøkte mulighetene for å få økonomisk støtte i den verste perioden, men fant ingen ordninger som var gjeldende for de som har dette som bigeskjeft i pensjonisttilværelsen.

En annen informant forteller at det lå an til tidenes sesong for bedriften som driver med frukt- og siderproduksjon i Hardanger. Alt av omvisninger ble imidlertid avbestilt i mars da pandemien kom. Sommeren 2020 kom det likevel en del nordmenn som ønsket å handle lokale varer, i tillegg til at nettbutikken hadde god omsetning. Produktsalget var derfor godt både sommeren og høsten 2020 selv om det ikke var mulig å ha omvisninger. Det å måtte tenke nytt, vurdere markedet og snu seg raskt pekes på som den tyngste jobben. De var likevel ikke innom tanken på at det kunne gå helt galt:

«Hadde vi akkurat gjort en stor investering så hadde det jo vært kjempe kritisk, men vi var akkurat midt imellom. Så vi var heldige sånn da» (Informant 2)

De har gårdsdrift i bunn som hovedproduksjon og kunne derfor klart seg også om turistene uteble fullstendig. Samtidig er de avhengige av innleid arbeidskraft som de henter fra utlandet. Dette er fordi produksjonen settes i gang idet skolene begynner, slik at å leie inn norske ungdommer blir problematisk. De utenlandske arbeiderne fikk

ikke komme inn i landet før høsten 2020. I 2021 kom de senere enn ønsket på grunn av karantenereregler og måtte på grunn av restriksjoner arbeide til produksjonen var ferdig, uten mulighet til å reise hjem i denne perioden.

En informant som driver hotell, motell og basecamp, samt en café i Hardanger forteller om et stort sjokk da pandemien kom. De baserer seg på ca. 85 prosent internasjonale turister, og alle bestillinger ble kansellert. De kunne heller ikke fortsette driften i samme grad på grunn av underbemanning da de fleste ansatte kommer fra utlandet og fikk ikke muligheten til å reise til Norge. De måtte stenge cafeen, hadde svært liten aktivitet i Basecampen, og kun mulighet til å drifte hotellet i om lag to måneder i løpet av 2020. Hotellet har normalt åpent året rundt, med hovedsesong fra slutten av april til slutten av september. Dette året skjedde all aktivitet mellom juli og første halvdel av september. I disse månedene ble det også en endring i typen turister. Fra å ha mest utenlandske gjester ble hotellet og motellet fullbooket av nordmenn. Det bød imidlertid på store utfordringer å dekke opp alle nødvendige tjenester, da de var sterkt underbemannet:

«Det er veldig, veldig vanskelig å sikre tjenestetilbudet. Innsjekking, resepsjonen, måltidene, frokosten, rengjøringen. Så det var veldig tøft det første året. Vi måtte alle jobbe 16 timer i døgnet og mer enn doble skift» (Informant 3)

I tillegg var de ikke vant med så stor grad av norske gjester, og informanten uttrykte at det var en utfordring å imøtekomme norske turistenes forventninger. Basecamp-konseptet er tuftet på å gi turistene mulighet til å leve i ett med naturen, i mongolske yurter. For mange av de norske turistene som ønsket «glamping» levde ikke tilbudet opp til forventningene. De ansatte måtte derfor lære mer om hvordan nordmenn oppfatter og ser for seg naturbasert turisme og tilpasset konseptet deretter. Basecampen gikk fra å være nærmest nedlagt i 2020 til å bli fullbooket i 2021:

«Vi hadde kunder hver dag. Alle var nordmenn, og siden vi tilpasset oss forventningene deres, gikk alt fint, perfekt. De hadde en fin tid. Bare noen få, la oss si en av femten, var litt overrasket over konseptet» (Informant 3).

Selv om de kunne drifte virksomheten et par måneder det første året, hadde de stort behov for økonomisk støtte. De tok kontakt med banken høsten 2020 da de så hvor galt dette kom til å gå og ble tilbudt å ta opp et lån, hvilket informanten reagerte sterkt på:

"Jeg var veldig sint på grunn av det, fordi det er på grunn av restriksjoner bestemt av regjeringen at vi blir offeret, og vi må låne penger for å overleve. Vi var ikke enige i det, men vi hadde ikke noe valg» (Informant 3).

De måtte gjøre store tilpasninger finansielt og informanten ser med bekymring på hvordan de skal håndtere nedbetalingen uten at det går ut over driften av den naturbaserte virksomheten i tiden framover.

En informant fra Varanger, som driver en overnattingsbedrift, kan også fortelle om et endret kundesegment under pandemien. Fra å ha internasjonale turister som en stor del av kundemassen, var det under pandemien nesten utelukkende nordmenn som benyttet seg av tilbudene deres. De har likevel ikke hatt stor nedgang i antallet turister. Informanten kan faktisk fortelle at de hadde den beste juli noensinne i 2020. Det har likevel vært en endring mot en annen type turister. Tidligere har det vært svært dedikerte fuglekikkere og internasjonale turister som vil vandre i naturen og utforske geologien i området som har kommet dit. De har hatt god kjennskap til hva Varanger har å by på av opplevelser og ville undersøke disse elementene fordi de er spesielle for halvøya. Disse turistene har gjerne blitt boende i to til tre uker. Pandemien har vært preget av turister med lite eller ingen kjennskap til området og som trenger overnatting fordi de er på reise rundt i Finnmark og skal oppleve mest mulig. Disse har ofte blitt boende i kun et par dager før de har reist videre. Dedikasjonen til stedet de besøkte ble opplevd som fraværende: «Altså, de er mer sånn at de bruker det som et ordinært overnattingssted, akkurat som du overnatter hvor som helst ellers» (informant 4).

Selv om de er veldig takknemlige for de norske turistene, gjør korte overnattinger det mer arbeidskrevende. De har også en driftsform som gjør det vanskelig å rekruttere arbeidskraft da de kun kan tilby mindre prosentstillinger med arbeid noen timer og dager i uka, med uforutsigbare arbeidstider. Det har derfor falt mye på informanten som er daglig leder:

«Vi er jo en liten bedrift, vi har 23 sengeplasser, så det har vært noen heftige år for meg. Jeg sier jeg har stått i spagaten nå, og det er slitsomt å stå i spagat» (Informant 4)

For å komme seg gjennom krisen har de søkt og fått blant annet BIO-midler³ fra fylkeskommunen. For å finne nye kundegrupper har de satset på flere utviklingsprosjekt og søkt på utviklingsmidler som er tilpasset bedrifter som deres. De ønsker å kunne tilby mindfulness og yoga, og informanten tar nå en yoga-utdanning. De har også fått støtte til en ny nettside for å promotere de nye tilbudene og nå ut til nye kundegrupper. Å kombinere dette med den daglige driften i denne perioden har vært svært arbeidskrevende, men likevel nødvendig.

³ Støtte til bedriftsintern opplæring (BIO)

Den siste informanten driver en opplevelsesbedrift Trysil. Da pandemien traff i mars 2020 var sesongen deres på hell, med kun mars og april igjen. Slik sett tapte de ikke alt for mye økonomisk i første omgang. De har stort sett utenlandske turister om vinteren og norske om sommeren. Sommeren og høsten 2020 var veldig bra og la et godt grunnlag videre. Det var først da landet stengte ned på nytt i januar 2021 at de virkelig fikk merke at inntektene stoppet opp uten besøkende. Januar til mars 2021 blir beskrevet som krisemåneder. Oslo og Viken stengte ned og fjernet mye av kundegrunnlaget. Skjenkestoppen begrenset også etterspørselen etter selskaper som de normalt huser.

Første gang de søkte om økonomisk kompensasjon fikk de ganske bra med støtte ifølge informanten, selv om de ikke hadde tapt så mye. Året etter opplevde de derimot å miste store deler av inntekten og mottok svært lite i kompensasjon.

«Det er jo tøffe saker for en bitteliten bedrift. Men vi klarer oss altså, vi skal stå det av. Vi har brukt pandemien litt til å planlegge nye produkter, vært med på et prosjekt gjennom Innovasjon Norge, og vi har også fått søkt litt midler og ja ... Prøvd å bruke tida til noe konstruktivt da. Istedenfor å grave oss ned så har vi prøvd å grave oss opp, for å si det sånn» (Informant 5)

De har forstått det slik at størrelse på kompensasjonen handlet om hvor mye minus de gikk i, i løpet av hele året sett under ett. De gikk kraftig i minus i flere måneder, men jobbet døgnet rundt de få månedene de hadde gjester og landet var åpent for å holde inntektstrykket oppe. Dette gjorde at de så vidt gikk i pluss året sett under ett. Både de og regnskapsføreren er usikker på hvordan støtten ble regnet ut, men opplever den økonomiske situasjonen som vanskelig da de driver sesongpreget virksomhet som er veldig sårbar om de mister hele eller deler av hovedsesongen.

3.2 Endring av strategier

På spørsmål om strategiene til disse virksomhetene endret seg under pandemien, svarer de fleste informantene at de har måttet gjøre tilpasninger av ulik art. Endringer ble gjort både av hensyn til å ivareta det autentiske ved virksomheten, sette opp prisene for å gjøre driften bærekraftig, samt endre produktene og tilbudene for å kunne opprettholde forsvarlig drift.

3.2.1 Autentisitet

Selv om flere av virksomhetene har endret strategier og produkttilbud, har det vært viktig for dem å opprettholde det autentiske og ekte. Frukt- og siderprodusenten har vektlagt egenprodusert spekemat og syltetøy, samt lokal ost, brød og flatbrød ved servering til gjestene. «Det er jo en autentisk opplevelse som de spiser der det er laget.

Det ser vi at det virker» (Informant 2). Det har imidlertid vært utfordrende å opprettholde alle sider ved dette. De personlige møtene med gjestene og det performative ved hvordan tilbyderen legger til rette for hvordan turisten møter stedet og bruker seg selv og sin kunnskap som en del av opplevelsen har vært vanskelig å gjennomføre i de mest krevende periodene av pandemien.

Overnattingsbedriften i Varanger la til rette for selv-innsjekking i sommerhalvåret for å unngå og være tett på for mange mennesker av smittevern hensyn. De har følt at dette har gått utover produktet da gjestene har sett mindre til vertskapet. De har vært tilgjengelige på telefon, men det er flere av gjestene de aldri har fått møte personlig:

«[...] Den pandemien har nok da også gått litt utover de nære menneskemøtene som vi har hatt mer av før da. På tunet vi møttes, og i resepsjonen eller sånn» (Informant 4).

Informanten uttrykker at dette kan forringe opplevelsen da det for mange er en del av produktet å få møte de lokale. De har tidligere fått tilbakemeldinger fra gjestene om at dette er noe de setter stor pris på. Mange av de som besøker stedet er også gjengangere, særlig internasjonale turister:

«Å få høre litt liksom om hvilket liv vi har og hvordan vi overlever det å bo her hele året og alle de tingene der er jo veldig verdifullt for kunden» (Informant 4).

Selv om det har blitt mindre av møter med turistene, tror informanten at gjestene har forståelse for dette. Det viser også at de som bedrift tar trygghet og smittevern på alvor.

3.2.2 *Prising*

Det å sette opp prisene på tilbudene har vært en bevisst strategi for flere av NBR-bedriftene. De har erfart at det å ta imot færre grupper og færre turister, men samtidig ta mer betalt for produktet har fungert:

«Hvis ikke folk er betalingsvillige så ... For det koster jo å drifte det, det koster å være ekte. Det er det mer forståelse for da, håper jeg» (Informant 2).

De opplever at det de tilbyr er noe spesielt – nisjeprodukter og særegne opplevelser som turistene er villige til å betale for. Det at noen grupper av turister ikke kommer på besøk, blir ikke nødvendigvis sett på som noe negativt. Når det gjelder nordmenn så påpekes det at de som kommer er ressurssterke, men at NBR-tilbyderne uansett ikke når de som er veldig prisbevisste og synes norske produkter og tilrettelagte opplevelser er dyre.

3.2.3 Produktendringer

Flere av NBR-bedriftene så seg nødt til å endre eller utvide tilbudet sitt under pandemien. For noen hadde det vært en tanke også før pandemien slo til, som de nå fikk insentiv til å gjennomføre. For andre var det en direkte konsekvens av pandemien for å kunne opprettholde driften.

Frukt- og siderprodusenten som normalt sett er avhengig av ekstern arbeidskraft, hentet inn hjelp fra nær familie. I tillegg endret de åpningstidene og valgte å holde stengt på kveldstid og søndager av kapasitetshensyn:

«Fordi at det var sånn fryktelig intenst og ja, du tjener penger, men jeg følte til slutt at det er nesten litt sånn ... Det blir alt for mye og det er altfor stor pågang. [...] For du skal ikke si nei, du skal jo liksom ikke sile folk med å si nei du får ikke komme, men du kan styre det da» (Informant 2).

Noen av endringene de gjorde ble varige. Frukt- og siderprodusenten har valgt å endre til at grupper som skal komme innom må komme innen en viss tid på dagen. Tidligere har de vært mer fleksible da de bor på gården og drifter døgnet rundt. I tillegg har de brukt tid på å forberede seg på å ta imot mindre grupper og legge til rette for å kunne holde avstand. Busser med turister til gården er ikke lenger aktuelt. De har også delt av et stort visningsrom for å kunne ha omvisning i en del og servere mat og sider i en annen del i sommersesongen. Dette gjorde de for å i det hele tatt kunne opprettholde det tilbudet. De opplever at dette har fungert bra.

Hotell- og basecampbedriften i Hardanger måtte finne måter å redusere kostnadene på. På grunn av buffet-forbudet laget de ferdige porsjoner og serverte ved bordene. De erfarte at dette ga de mer tid med hver besøkende samtidig som de reduserte kostnadene og behovet for bemanning. I likhet med frukt- og siderprodusenten måtte også familien trå til ekstra i denne perioden med underbemanning. Hotellresepsjonen kunne ikke lenger være døgnbemannet, men kun ha egne innsjekk- og utsjekk tidspunkt. Ved innsjekk til Basecampen hadde de tidligere hatt en vert som tok imot gjestene i kafeen, viste de besøkende rundt, informerte om sanitære forhold og guidet de til hyttene de skulle bo i. Dette var tidkrevende, og de brukte om lag en halvtime per besøkende ved ankomst. På grunn av bemanningssituasjonen ble dette endret til at gjestene måtte sjekke inn i hotellets resepsjon hvor de fikk et kart som forklarte hvor de skulle gå og finne det de trengte. Hyttenes låser ble endret slik at det ble mulig med selv-innsjekk/-utsjekk. Dette bidro til et nytt og mer effektivt system som de har valgt å fortsette med også etter pandemien.

De har i tillegg begynt å jobbe mer med markedsføring, google-annonsering og andre annonser på nett: «Fordi vi er helt avhengige av vår kontakt med internasjonale

turoperatører og vår egen nettside» (Informant 3). De så også et behov for å utvide aktivitetstilbudet. Bedriftseier praktiserer selv yoga og har startet et samarbeid med yogalærere fra Oslo. De jobber for at Basecampen skal bli et av de mest kjente rekreasjons- og utdanningsstentrene for yoga i landet. De har et håp om at denne nye strategien skal åpne for et nytt marked og flere besøkende i årene framover.

Overnattingsbedriften i Varanger så seg også nødt til å utvide kundesegmentet og søkte som nevnt midler til to utviklingsprosjekter: Yoga-utdanning for å kunne tilby yoga-klasser for gjestene, samt kursing i å bli bedre på sosiale medier og digital kommunikasjon. Dette var tanker de også hadde før pandemien, men de store omveltningene ga en grunn til å begynne satsingen på dette. De så for seg at de kanskje måtte belage seg på kun norske turister en stund framover og det var behov for å nå ut til flere i dette segmentet.

Opplevelsesbedriften i Trysil erfarte også at det ville vært tryggere å ha flere bein å stå på. De så muligheten til å utvide tilbudet rettet mot norske turister:

«Vi styrker det norske markedet litt mer liksom, for å være litt mer på den sikre siden. Vi tror jo ikke dette er den siste pandemien for å si det sånn. [...] Så før det så vi vel for oss å ta i bruk et av de store rommene i det store huset til matservering og sånn, men det har vi på en måte lagt bort. Det er jo på grunn av pandemien» (Informant 5).

De fikk derfor ideen om å lage et utendørs opplegg for turister som også inkluderer matservering, da dette kan gjennomføres selv om det skulle komme nye restriksjoner om avstand, antall og lignende. Pandemien har endret måten de tenker på når det kommer til organisering av tilbudene, slik at de sikrer mulig gjennomføring uansett. De har også søkt prosjektstøtte fra Innovasjon Norge for å gjøre om profilen sin noe. I tillegg skal de sette i stand et lite hyttetun, bygge lavvo og nytt sanitæranlegg. De har også tatt matkurs. I sum håper de at dette gjør bedriften rustet til å kunne tilby et opplegg som varer over flere dager og som er mer robust.

3.3 Fordeler liten bedrift

«Du kan ha en liten bedrift og en stor bedrift og være en dårlig leder, da har du ingen fordeler. Du kan ha en liten bedrift og være en smart leder, og da har du fordelene av det» (Informant 3)

Bedriftslederne ble spurt om de tror det er noen fordeler ved å være en liten bedrift når man møter en ekstern krise slik som pandemien er et eksempel på, både med hensyn til egen virksomhet, men også mer generelt for de som driver småskala naturbaserte virksomheter. Her var det flere interessante betraktninger. En informant uttrykte at bølgedalen ikke blir så dyp når man er en liten bedrift. Den aktuelle

bedriften hadde den naturbaserte virksomheten som en bigeskjeft og levde ikke alene av disse inntektene. Det ble derfor ingen katastrofe om det ble et dårlig år eller to. En annen informant pekte på at det trolig var mye enklere å snu seg rundt og gjøre endringer når man er en liten bedrift:

«Jeg synes veldig synd på reiselivsnæringer som er store, og du har mange folk på jobb for å klare å drifte, det er jo det som er dyrt. Og så skal du drifte med å ha restriksjoner, det er fryktelig dyrt, sant» (Informant 2)

Å være liten påpekes også å gjøre bedriften oversiktlig. Permitteringer har vært enklere å administrere, det er kortere avstander til alt internt i bedriften og også til hjelpemiddelapparatet. Flere av bedriftene er godt etablerte og har ikke bundet opp mye kapital. Ifølge bedriftslederne har dette bidratt til at det har vært enkelt å få utsettelse på lån det første året av pandemien. Flere har også brukt mange år på å bygge seg sakte men sikkert opp og klart å lage seg en økonomisk buffer. Hadde de imidlertid vært en nystartet bedrift med mye lån, tror flere av bedriftslederne at de hadde gått konkurs.

Det å være familiedrevet ble også trukket fram som positivt. Det gir stor grad av fleksibilitet ved at alle kjenner alle sider ved bedriften og kan fylle hullene og dekke opp der de manglet bemanning. Samtidig er det å drive noe som en familie noe mer utover å være en jobb. De har et felles mål og ønske om å lykkes og beholde bedriften og står derfor på døgnnet rundt med doble skift uten full lønn for å berge virksomheten:

«Jeg skal hjelpe deg og kan jobbe doble skift, og du trenger ikke betale meg for det ekstra skiftet. Det ser jeg ikke skje i Norge. Men det gjorde vi. Selv om vi også er ansatt og lønnet av vårt eget firma. [...] Hvis vi ikke hadde gjort det, ville vi vært konkurs eller ikke kunnet drive virksomheten. Så det er en fordel. Det kan ikke store bedrifter be om» (Informant 3)

Når det gjelder selve smitterisikoen er det flere av bedriftene som peker på at det har vært en fordel å være liten, i tillegg til beliggenhet i et ruralt og spredtbygd strøk. Overnattingsbedriften i Varanger sier de bevisst har markedsført seg med at turistene kan være for seg selv, ikke trenger å møte andre, har selvhushold og kan bo i landlige omgivelser i et område i Norge som i liten grad er turistifisert. De har i stor grad hatt et koronavennlig tilbud. En annen informant fortalte at ansvaret med å skulle ha besøkende og gjennomføre det tilbudet som var mulig på en smittevernforvarlig måte, var noe som tynget. De var redd for å gjøre noe feil eller være årsaken til smitteutbrudd.

3.4 Ulemper liten bedrift

Det å være en liten bedrift i denne perioden har også vært svært sårbart. En av bedriftene som hadde eksterne ansatte hadde ikke råd til å holde på disse. Kanskje kunne de beholdt de dersom de på forhånd hadde visst at de fikk økonomisk kompensasjon, men den vissheten hadde de ikke, og de kunne ikke ta risikoen på å beholde dem: «Vi stengte jo på en måte alt som gikk ut da fordi vi visste jo ikke hva som kom til å komme inn» (Informant 5). Selv jobbet de «seg i senk». Dette økte sårbarheten, for med det voldsomme arbeidspresset kom også sykdom. Mye arbeid falt på få hender.

Flere av bedriftene har vært avhengige av ekstern arbeidskraft fra utlandet. En av informantene forteller at det å få disse inn under pandemien har ført til store kostnader knyttet til karanteopphold og testing. I de periodene det ikke har vært mulig å få arbeiderne inn til landet, har de selv vært nødt til å jobbe døgnet rundt og sove på skift for å sikre driften.

En annen informant forteller om et behov for å trappe ned. Dette var før pandemien inntraff. Behovet hadde vært der i flere år, men det var vanskelig å finne noen til å steppe inn og overta deler av driften. Det er ikke like attraktivt å lyse ut en stilling med varighet på kun en sesong av gangen. Samtidig må ansatte i en liten bedrift være litt «potet» - de må besitte kompetanse på ulike felt. Det er et krevende arbeid som ikke er for alle. Hovedstammen i bedriften er den personen som drifter virksomheten, og informanten påpeker at det nok er noen særegne personlige egenskaper som må til for å lykkes. Du må være svært allsidig og samtidig håndtere et stort arbeidspress og stressende dager. Det å finne de som innehar slik egenskapene har ifølge informanten vært vanskelig. Dette toppet seg under pandemien, da behovet for avlastning aldri har vært større. De hadde avtale med en kvinne fra Nederland som skulle komme og bidra i 2020, men dette satte pandemien en stopper for. Da ble det ikke noe annet alternativ enn å bite sammen tennene og fortsette som daglig leder også disse årene.

Det å ikke vite hva slags kompensasjonsordninger som ville komme, om disse ble gjeldende for deres bedrift og hva som eventuelt ble dekket, var også et stort usikkerhetsmoment. En av bedriftene opplevde å ikke falle inn under noen av støtteordningene, nettopp på grunn av størrelsen på virksomheten. Samtidig hadde denne bedriften flere bein å stå på slik at det likevel gikk rundt økonomisk. En av bedriftene brukte bevisst tid og energi på å påvirke politikere og forsøke å få dekket noen av de faste utgiftene. En annen informant påpekte at de var heldige som hadde holdt på i mange år og derfor ikke hadde mye gjeld å bekymre seg for. Samtidig var de

vant til å ha en grunnleggende trygghet i virksomheten og en plan for hvordan året kom til å bli:

«[...] Vi har liksom drevet i 20 år. Og så tenkte jeg at vi skulle ha en sesong som var liksom sånn ... Litt sånn – å, nå visste vi hva vi skulle gjøre. Og så snur alt seg opp-ned, og så sier Iselin Nybakk at vi skal være kreative [latter]. Sant, altså jeg har vært kreativ i 20 år, jeg har ikke energi til å være så kreativ lenger da. Så de omveltningene, den usikkerheten er nok kanskje den tøffeste. Den er tøffere enn mange tror» (Informant 2)

En av informantene er svært kritisk til myndighetenes håndtering av pandemien vedrørende støtteordninger og fordelingen av økonomisk hjelp. Bedriftslederen mener politikerne kun har fulgt hva ledelsen i de store selskapene, de store stemmene og fagforbundene har uttrykt av behov og ikke de sektorene som de små bedriftene er en del av:

«Små bedrifter eller nisjer – når du er i en nisje, blir du ikke hørt. Og mange av beslutningene som tas for din sektor, som du er en del av, gjelder ikke for deg. Det er det vi har erfart. Så det var ikke en fordel. Jeg er sikker på at hvis jeg var eier av et stort kjedehotell, som Choice eller Scandic, ville myndighetene lyttet til meg» (Informant 3).

Informanten mener dette er en av de største ulempene ved å være en liten bedrift. Selv om man er medlem av en interesseorganisasjon, så vil det å være liten bety at du likevel kan falle utenfor de strategiene og systemene som finnes, eller at løsningene ikke er tilpasset små bedrifter, slik vedkommende opplever det. Det betyr at de i større grad må ta kampene på egenhånd.

Informanten opplever det som at du må være av en viss størrelse, betydning eller viktighet for å bli prioritert. Småskala bedrifter blir ofte ikke hørt eller forstått, ut fra informantens syn. Dette eksemplifiseres med at støtteordningen var beregnet ut fra totalinntekten gjennom året. Denne bedriften har hele sin inntjening i løpet av seks måneder i sommerhalvåret, og dette skal dekke kostandene også de resterende månedene. De hadde derfor ingen inntjening å dokumentere de resterende vintermånedene. Ifølge informanten fantes det ikke dokumenter og støtteskjema som gjaldt for sesongbaserte bedrifter som deres. De fikk derfor ikke kompensasjon for annet enn månedene med inntjening, selv om virksomheten er i drift året rundt. De opplevde at de ikke møtte noen forståelse for dette, at det var lite kjennskap til hvordan sektoren og sesongbaserte virksomheter fungerer. De tok likevel kampen, og etter et halvt år med diskusjoner fikk bedriften til slutt den økonomiske støtten de ønsket. Da var bedriften på randen til konkurs, og hadde trolig ikke overlevd særlig mye lenger uten kompensasjon.

3.5 Læringsmomenter og erfaringer som bedriftsleder

En av informantene forteller at det ikke var overraskende at en slik krise inntraff. Vedkommende har levd lenge nok til å vite at økonomien går opp og ned, og at ting som dette kan skje:

«Det kan bli en økonomisk krasj, helsekrasj, eller andre krasjer rundt om i verden. Det er jo noe som man bare kan være forberedt på, og det kommer til å skje igjen (...)»
(Informant 1)

I forlengelsen av dette påpeker informanten at turisme i stor grad påvirkes av det som skjer rundt i verden, særlig økonomisk. Det er derfor viktig å være forberedt på eksterne kriser som denne. Samtidig driver vedkommende i såpass liten skala og har annen inntekt å støtte seg på, slik at kriser som dette er noe som tåles. Informanten understreker viktigheten av å ha flere bein å stå på for å unngå den største sårbarheten.

En annen bedriftsleder fremhever at det viktigste læringsmomentet var at de ble tvunget til å stoppe opp. I en travel hverdag med mange baller i luften var det sjeldent de tok seg tid til det. Nå ble de tvunget til å tenke igjennom hva de drev med, om de ønsket å fortsette i samme spor, hva som skal til for å kunne drifte og hva som gir mest inntjening. Informanten forteller at arbeidslysten under pandemien var svært lav fordi det ble så tungt å drive. De måtte vurdere innsats opp mot hva de fikk ut av det. Vinteren ble brukt til å ta en fot i bakken, hente seg inn og bli klar for en ny sesong. De måtte finne en bærekraftig måte å drifte videre på:

«Det er jo det som er jobben din, og du kan ikke bli syk eller sykemeldt – eller du kan det, men da ryker bedriften. Så det er jo noe å lære også, sant» (Informant 2)

Informanten som driver overnatting og basecamp i Hardanger forteller at den opprinnelige planen da vedkommende kom til Norge og startet sin virksomhet, var å holde kurs og arbeidsverksteder om hvordan å leve og overleve i naturen. Under pandemien hentet bedriftslederen fram kompetansen og teknikkene som overlevelsesinstruktør og overførte dette til bedriften for å få den til å overleve. Den første av metodene de benyttet, som også brukes ute i naturen ved en krise, var å ta et steg tilbake og se på det store bildet:

«Når du blir konfrontert med en katastrofe eller et stort problem eller usikkerhet, så er det første du må gjøre å trekke deg tilbake, se på det store bildet og ikke bli emosjonell»
(Informant 3).

De etablerte også en fysisk trygg sone hvor de kunne snakke om og fokusere på hva som var mulig ut fra de ressursene de hadde. Deretter definerte de kortsiktige mål som skulle motivere dem til å jobbe videre. Noe av det viktigste de gjorde var å forenkle og finne tilbake til det grunnleggende for å holde driften i gang:

«[...] Vi fant så mange måter vi kunne kutte kostnader på, være mer effektive og gjøre ting raskere med bedre resultater. Også med tanke på bruk av energi, elektrisitet, vann, hva som helst – det er alle de små tingene som teller. Og det var basert på mine ferdigheter som overlevelsesinstruktør. Og det var veldig nyttig. Jeg tror at hvis tankesettet ditt ikke fungerer på den måten for å overleve, hvordan kan du da drive bedriften din hvis bedriften skal overleve?» (Informant 3).

Selv om dette var kjente metoder for å overleve i naturen, var dette en ny kontekst å benytte disse teknikkene i for bedriftslederen. Ved å ikke være avhengig av et eksternt system eller andre aktører, og ved å gjøre små men viktige endringer i driften, fant de metoder som gjorde at de klarte å overleve økonomisk i de verste periodene. Bedriftslederen reflekterte over at det slik sett måtte være bedre å være en liten bedrift, uavhengig av en kjede eller mange aktører, som ville gjort det vanskeligere å gjøre endringer eller snu seg rundt på kort tid.

Selv om det er sårbart å være liten, er bedriftslederen av den oppfatning at de nå har sikret bedriften for nye kriser og vet hvordan de skal håndtere eventuelle lignende situasjoner i framtiden. Strategiene de utviklet vil de fortsette med. Flere av disse viste at de ikke hadde vært like effektive som de hadde potensiale til, og at driften hadde blitt for rutinepreget. De ønsker ytterligere vekst, og ser på pandemien som kun et hinder på veien mot videre utvikling. Samtidig var den en kilde til ny kunnskap, innsikt og erfaringer som de tar med seg videre.

Informanten fra Varanger har erfart at det å være løsningsorientert er og har vært en viktig egenskap i pandemien. De har vært tvunget til å stå på, se mulighetene og gjøre det beste ut av situasjonen. Informanten påpeker at dette er viktige egenskaper å ha som daglig leder uavhengig krise eller ikke. Det å finne balansen så man ikke tøyser strikken for langt er den store utfordringen. Den som innehar rollen som daglig leder av slike bedrifter er gjerne utrustet med noen personlige egenskaper som gjør at de er veldig engasjerte, positive, iherdige og arbeidsomme:

«Du skal liksom finne på alt mulig, og nye segmenter og nye prosjekter og nye utdanninger og sånn, og så skal du samtidig ha den daglige driften og så plutselig så står du i den spagaten. Og hvor lenge skal du stå i den før du går på veggen? Og det er jo der litt av hovedutfordringen føler jeg nå for meg er, faktisk. Så at den her

løsningsorienterte personen ikke liksom gaper over for mye, rett og slett. Den kan være litt kinkig når man er utrustet sånn som jeg er» (Informant 4).

Pandemien utløste en beslutning denne informanten har tenkt på to-tre år før pandemien, særlig når motivasjonen har vært lav og arbeidsbyrden stor. Bedriftslederen har bestemt seg for å selge driften av overnattingsstedet til noen andre, og heller drive med opplevelser og aktiviteter knyttet til stedet. Allerede noen år før pandemien var det et ønske om å finne noen andre til å drive stedet, men med pandemien ble avlastning byttet ut med mer arbeid. Det ble tungen på vektskålen. Det ga en innsikt i hva som egentlig motiverte mest i arbeidshverdagen. Utfordringen blir å finne etterfølgerne, da det som tidligere nevnt krever noe spesielle persontyper å skulle drive en virksomhet som dette.

Betydningen av god økonomisk styring har også vært et viktig læringspunkt. Det å ha en økonomisk buffer og være sikret i et langsiktig perspektiv var noe en av bedriftslederne ble påminnet under pandemien. De hadde drevet i mange år, hadde en fast kundekrets og stabil økonomi. Samtidig ble denne krisen er påminner om at inntekten du er vant til å ha plutselig kan opphøre en dag. De var også avhengig av utenlandske arbeidstakere og vurderer derfor å satse mer på norske i framtiden, i den grad det er mulig. Dette for å øke stabiliteten og minimere bemanningsutfordringer.

3.6 Framtiden for naturbasert reiseliv i Norge

Informantene spår generelt sett en lys fremtid for naturbasert reiseliv i Norge. At det igjen kan komme noen nedgangstider ses på som en reell mulighet, men på lang sikt tror flere det blir en økning i den naturbaserte delen av reiselivet. En av informantene tror denne økningen særlig blir å se blant de internasjonale turistene på sikt. Samtidig har nordmenn i løpet av de siste to årene fått økt interesse for naturbaserte opplevelser i eget land. Flere av informantene peker på at det norske markedet og andelen av turister som oppsøker naturbasert reiseliv vil styrkes ytterligere av pandemien. Nordmenn har oppdaget hvor mye man kan oppleve i eget land.

Samtidig har typene turister endret seg og målgruppa blitt bredere. Flere av de som tidligere ikke har oppsøkt naturbaserte opplevelser utgjør nå en større andel, og flere av disse har lite til ingen erfaring med naturbasert reiseliv. Opplevelsesbedriften i Trysil merker denne endringen godt og har lagt om turene noe og gjort de enklere for å imøtekomme de «nye» turistenes kompetanse. Dette tar de med godt humør og anser det som en positiv utfordring:

«Du har hatt de som har vært på Granca med paraplydrinker liksom, så vi har på en måte måttet gjort noen grep sånn da. Tilpasset oss en litt annen kundegruppe. [...]

Spesielt når det gjelder vårt tilbud da, så har vi på en måte hatt de der kjernesunne familiene som gjerne gjør en del uteaktiviteter, og nå kommer alt. Og da mener jeg alt. Det har vært et mer krevende segment da. [...] Det har jo vært en litt sånn morsom studie å se hvor forskjellige ... Ja, at det er en helt ny type folk som har prøvd seg på aktiv sommerferie da» (Informant 5)

En av bedriftslederne tror at pandemien blir glemt nokså fort og at de fleste aktørene kan og vil fortsette som før. Likevel tror vedkommende at nye kriser vil ramme næringen igjen – og at «historien gjentar seg». Om reiselivsaktørene er bedre rustet etter å ha vært igjennom en slik krise, er informanten mer usikker på. Dette gjelder særlig de største aktørene som fikk mest økonomisk kompensasjon, og som ifølge informanten nå har hodet over vannet igjen og kan fortsette som før. Kanskje er det grunn til å tro at småskala aktører har fått den tøffeste lærdommen.

Frukt- og siderprodusenten tror på en mer forsiktig økning og tilbakekomst av turister. De merker at bestillingene fra norske turister begynte å ta seg opp høsten 2021. De tror den internasjonale turismen også gradvis vil ta seg opp igjen. Utenlandske grupper har begynt å bestille for 2022. I framtiden tror bedriftslederen at nordmenn ønsker å feriere både utenlands og her hjemme og håper at norske turister tar med seg det de erfarte under pandemien – at Norge er et flott, velregulert og trygt land å være turist i, og at behovet for å reise til utlandet har blitt mindre. «Jeg håper faktisk ikke at det blir sånn at vi skal reise fra verdensdel til verdensdel på noen få dager, det er ikke bærekraftig» (Informant 2).

De har også lagt merke til at nordmenn har blitt mer oppmerksomme på sin egen matkultur og er opptatt av hvor maten som serveres kommer fra. Deres oppfatning er at den norske turistene er betalingsvillig, men har blitt mer kvalitetsbevisst. Det nytter ikke lure noen til å tro at noe er autentisk, du må faktisk levere på det. Det settes pris på at maten er lokal og gjerne laget på gården og at de som jobber på gården er synlige og tilgjengelige under besøket:

«Folk er mer kvalitetsbevisste sånn da. For det blir en ekte opplevelse. Den tror jeg vi har fått med oss da. Men nordmenn er jo kravstore, så du må jo levere» (Informant 2)

De håper også at nordmenn gjerne tenker mer over tidspunktet for når de reiser på ferie i framtiden. De som har mulighet, bør reise utenom fellesferien og slik strekke sesongen. Masseturisme ses ikke på som noe positivt verken for lokalbefolkning eller turistene, men samtidig henger all aktivitet sammen og ulike næringer i lokalsamfunnet er avhengig av både hverandre og nok besøkende i sesongen for at det skal være bærekraftig drift.

Informanten som driver overnatting og basecamp i Hardanger tror pandemien har rammet turistnæringen hardt, men ikke påvirket den naturbaserte delen i særlig grad. Bedriftslederen tror derimot at pandemien har påvirket og endret folks livsstil ved at man har måttet forenkle livet noe i denne perioden, at man er mer bevisst sine valg og handlinger og har gått mer tilbake til røttene – det grunnleggende og enkle. I det ligger også det å gå tilbake til naturen og bruke den mer. Naturen ble for mange et fristed under pandemien. Informanten mener at nettopp naturen er den nye komfortsonen og det du vil oppsøke for å oppleve velvære, frihet og en pause fra hverdagen. Dette vil være positivt for den videre utviklingen av det norske naturbaserte reiselivet:

«Flertallet vil bare gå i naturen fordi de føler noe godt, det er fint for øynene, det er bra for ørene. [...] Når du blir konfrontert med denne pandemien og alle restriksjonene og forpliktelsene, de overfylte (...) områdene der de bor, vil flere og flere flykte til disse komfortsonene, og forenkle livet sitt i minst en uke eller flere uker. Og jeg tror naturrelaterte virksomheter kan tjene på det [...]» (Informant 3)

Videre tror informanten at nordmenn på Norgesferie de siste par årene har blitt konfrontert med at de ikke har så mye kjennskap til eget land som de selv har trodd. De har utforsket nye steder og opplevelser som de ikke visste av. Nettopp dette tror bedriftslederen har ført til at flere vil oppleve mer av eget land også etter pandemien, selv om muligheten til å reise utenlands igjen er der. Når det gjelder de internasjonale turistene, er det en tro på at de vil kunne fylle opp igjen overnattingsstedene gjennom god markedsføring og en fortsettelse av samarbeidet med internasjonale turoperatører. Samtidig vil andre lands eventuelle restriksjoner få stor betydning for turisttrafikken. Informanten tror alle turoperatører ønsker å komme tilbake til samme nivå som før pandemien og at det er stort engasjement og vilje til å gjøre jobben som trengs for å få turistene tilbake.

Overnattingsbedriften i Varanger deler denne oppfatningen. Bedriftslederen tror turister også framover vil tiltrekkes steder hvor de finner unik og rå natur, hvor det er god plass og lite folk. Nordmenn har oppdaget mer av sitt eget land, og informanten tror derfor at andelen norske turister vil øke også i årene framover og at dette er en trend som vil vare. Informanten tror pandemien har gjort noe med folks grunnleggende trygghet og at dette er noe små naturbaserte reiselivsbedrifter tjener på. Reisevanene er endret, og det å stå i kø, måtte ta kollektivtransport og oppsøke store folkemengder er mindre ønskelig:

«[...] Vi er det diametralt motsatte av det. Så jeg kan ikke se annet enn at det må bli en del av både den kortsiktige fremtiden og den langsiktige fremtiden» (Informant 4)

I forlengelsen av dette tror informanten at pandemien er noe som vil påvirke reiselivet selv om restriksjonene er borte her til lands. Flere land har lav vaksinasjonsgrad, hvilket vil påvirke mulighetene for å kunne reise på samme måte som tidligere. Det vil trolig bli noen varige endringer med tanke på hvem som kan og vil reise internasjonalt i framtiden.

4 Omstillingsdyktighet, det performative perspektivet og framtidstro

Pandemien førte med seg konsekvenser av ulik grad for de intervjuede NBR-bedriftene. Intervjudataene tyder imidlertid på at bedriftslederne viste stor grad av evne til omstilling og utnyttelse av de ressursene de rådde over. Egenskapene de innehar som bedriftsledere samt forretningsmodellen til disse små NBR-virksomhetene med mer spesialiserte og høyere prisede tilbud gjorde at de med små eller større justeringer av strategier fant måter å håndtere krisen på. Ved å kunne tilby naturbaserte opplevelser i mer desentraliserte strøk kombinert med unike og spesialtilpassede produkter som reduserer gruppestørrelser, ble tilbudene attraktive for norske turister som ønsket mindre trengsel og redusert fare for smitte.

Flere av bedriftene klarte seg gjennom pandemien fordi de i kraft av å være små må kombinere det opplevelsesbaserte tilbudet med annet inntektsgivende arbeid. De som ikke hadde flere bein å stå på måtte gjøre større endringer i driftsmåte og tilpasse tilbudet til den nye situasjonen. Kundesegmentet endret seg, og med et skifte fra internasjonale til nasjonale turister måtte bedriftene tenke nytt og tilrettelegge tilbudene deretter. Arbeidsbyrden ble stor for mange av virksomhetene. Da flere har basert seg på ekstern arbeidskraft i hovedsesongen som noen har hentet fra utlandet, bød pandemien på bemanningsutfordringer. Tidsbruken økte og flere måtte benytte seg av hjelp fra familien i tillegg til selv å jobbe døgnet rundt. Det å være en liten bedrift i en slik situasjon viste seg likevel å ha noen fordelaktige sider. Flexibiliteten flere hadde ved å være familiedrevet, samt enkle kommunikasjonslinjer og kort vei til støtteapparatet gjorde det enklere å gjøre raske endringer og tilpasninger enn hva tilfellet ville vært i en stor bedrift med mange ansatte.

Graden av økonomisk kompensasjon de ulike bedriftene fikk varierte. Intervjuene viser at støtteordningene virket ulikt og at flere opplevde å falle mellom to stoler. Det informantene forteller kan tyde på at ordningene ikke var tilpasset sesongbaserte virksomheter i særlig grad. Fordelen for mange av bedriftene var at de var godt etablerte og ikke hadde bundet opp mye kapital. Det var derfor relativt uproblematisk å få utsettelse på lån den første tiden. Flere hadde også opparbeidet seg en økonomisk buffer, noe som er et vanlig grep for å redusere økonomisk risiko for små NBR-virksomheter som ofte må sette familieøkonomien på spill for å kunne ha dette som levebrød eller nødvendig tilleggsinntekt.

Pandemien førte til både direkte og indirekte konsekvenser for driften under den verste krisen, men påvirket også hvordan de tenker å drive videre. Flere virksomheter

har omorganisert, rettet seg mot nye kundegrupper, tatt videreutdanning eller rustet seg for eventuelt nye kriser på andre måter for å kunne tåle eventuelle fremtidige nedgangstider og driftsrestriksjoner. Bedriftenes resiliens ble på mange måter satt på prøve, men intervjuene viser at de aktuelle NBR-virksomhetene var i stand til å møte og håndtere krisen på en slik måte at de kunne opprettholde driften i større eller mindre grad.

Utover strategier for å sikre den økonomiske bærekraften, var flere av bedriftslederne også opptatt av å bevare det autentiske, ekte og personlige ved opplevelsestilbudene. Det performative i opplevelsen, med de personlige møtene, tilretteleggingen av opplevelser og utnyttelsen av egen kompetanse og lokalkunnskap, ble likevel en utfordring under pandemien. Flere bedriftsledere uttrykte at både de og trolig de besøkende savnet den delen av opplevelsen, og at de begrensede mulighetene til å få til dette i denne perioden var noe de følte på. For noen av virksomhetene er den performative opplevelsen en vesentlig del av produktet, og restriksjonene under pandemien tydeliggjorde at de mistet mye av den nære kontakten med kundene.

Til tross for at denne perioden har vært en prøvelse for de små naturbaserte reiselivsbedriftene, deler de et positivt syn på framtiden for næringen. Selv om lignende kriser kan komme til å skje igjen, tror de på en vekst i den naturbaserte delen av reiselivet. Flere nordmenn har fått øynene opp for de mulighetene som finnes i eget land, og med det har også målgruppa blitt bredere. Også den internasjonale turismen antas å ta seg opp igjen. Flere av bedriftslederne peker på at turister framover vil tiltrekkes steder hvor de finner unik og «rå» natur, hvor det er god plass og lite folk. Det pekes på at vår grunnleggende trygghet har blitt rokket ved i pandemien, og at naturen for mange har blitt den nye komfortsonen. Setter man sin lit til biofilihypotesen om at mennesket har et grunnleggende behov for nærkontakt med naturen for å opprettholde sin fysiske og mentale helse (Kellert og Wilson 1993), styrkes denne antakelsen ytterligere i lys av pandemien. I kombinasjon med det bedriftslederne opplever som en økning i turistenes kvalitetsbevissthet, betalingsvillighet og ønske om å ta del i de nære og autentiske opplevelsene, skapes et stort mulighetsrom for små naturbaserte reiselivsbedrifter framover.

5 Referanser

- Aasestad, K. (2021). Feriereiser innenlands økte med 32 prosent 2020. Hentet 26.02.22 fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/feriereiser-innenlands-okte-med-32-prosent-2020>
- Cheer, J.M. & Lew, A. A. (Red.) (2018). *Tourism, Resilience and Sustainability: Adapting to Social, Political and Economic Change*. London: Routledge.
- Crouch, D. (2012). Meaning, encounter and performativity: Threads and moments of spacetimes in doing tourism. I L., Smith, E. Waterton & S. Watson (Red.), *The Cultural Moment in Tourism* (s. 19-35). London: Routledge.
- Edensor, T. (2000). Staging Tourism: tourists as performers. *Annals of Tourism Research*, 27(2), 322-344. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00082-1](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00082-1)
- Hall, C.M., Prayag, G. & Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience: Individual, Organisational and Destination Perspectives*. Bristol, UK: Channel View. Kindle versjon.
- Henriksen, G. (2022, 25. februar). *Høyeste antall Norgesreiser som er målt noen gang*. Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/reiseundersokelsen/artikler/hoyeste-antall-norgesreiser-som-er-malt-noen-gang>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Kellert, S. R. & Wilson, E. O. (1993). *The Biophilia Hypothesis*. Washington, D.C.: Island Press Print. A Shearwater Book.
- Knudsen, B. T. & Waade, A. M. (2010). Performative authenticity in tourism and spatial experience: Rethinking the relations between travel, place and emotion. I B. T. Knudsen & A. M. Waade (Red.) *Re-investing authenticity: Tourism, place and emotions* (s. 1-19). Bristol, UK: Channel View.
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives* 25(1), 133-135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>
- Reid, C. E., Rieves, E. S. & Carlson, K. (2022). Perceptions of green space usage, abundance, and quality of green space were associated with better mental health during the COVID-19 pandemic among residents of Denver. *PLOS ONE* 17(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263779>
- Sivertsvik, R. M. (2019). *Aktører i den naturbaserte turismen – motiver, nettverk og innovasjon* (Ruralis-rapport 7). Ruralis – Institutt for rural- og regionalforskning. https://ruralis.no/wp-content/uploads/2019/08/r-7_19-aktrer-i-den-naturbaserte-turismen--motiver-nettverk-og-innovasjon-r-m--sivertsvik-med-forsida-1.pdf

Stensland, S., Fossgard, K., Hansen B. B., Fredman, P., Morken, I.-B., Thyrrerstrup, G. & Haukeland, J. V. (2018). *Naturbaserte reiselivsbedrifter i Norge. Statusoversikt, resultater og metode fra en nasjonal spørreundersøkelse* (MINA fagrapport 52). Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.
https://static02.nmbu.no/mina/publikasjoner/mina_fagrapport/pdf/mif52.pdf

Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research* 26(2), 349-370. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00103-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00103-0)

FORMÅL

RURALIS - Institutt for rural- og regionalforskning skal gjennom fremragende samfunnsvitenskapelig forskning og forskningsbasert utviklingsarbeid gi kunnskap og idéer for allmenheten, privat næringsliv, offentlig virksomhet og FoU-sektoren, og gjennom det bidra til å skape sosiokulturell, økonomisk og økologisk bærekraftig utvikling i og mellom bygd og by.

RURALIS skal være et nasjonalt senter for å utvikle og ta vare på en teoretisk og metodisk grunnleggende forskningskompetanse i flerfaglige bygdestudier, og fungere som et godt synlig knutepunkt for internasjonal ruralsosiologi.



Trondheim (hovedkontor):
Universitetssenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim
73 82 01 60

Oslo:
Rådhusgata 20
N-0151 Oslo
913 32 277

post@ruralis.no
ruralis.no