

Nordic perspective on Innovation in Winter Sports Destinations.

Some observations

**Dr Arvid Flagestad, Associate Professor
ETOUR/Norwegian School of Management**

4th World Congress on Snow and Mountain Tourism

Andorra 2005

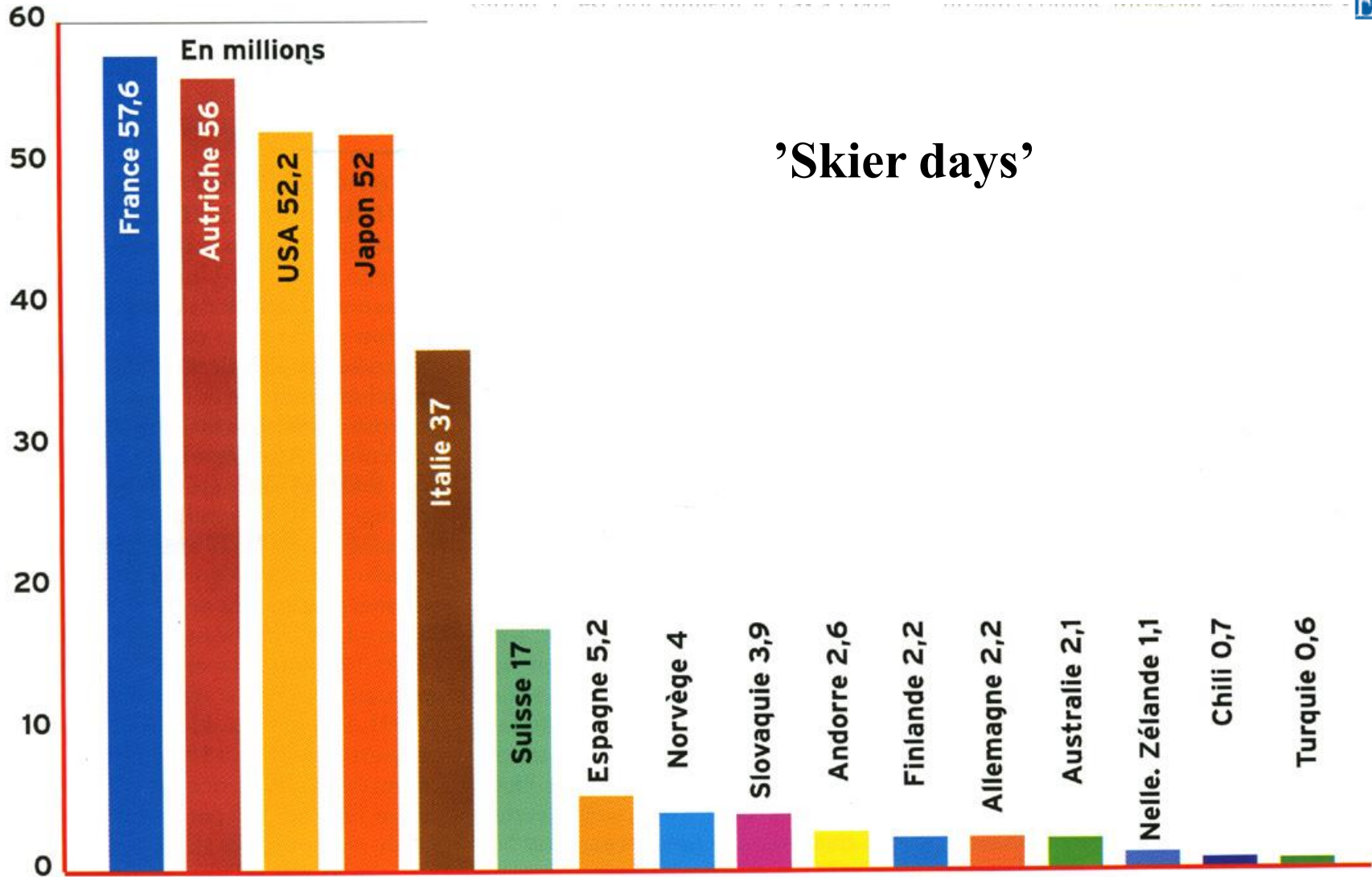
Nordic perspective on Innovation in Winter Sports Destinations.

Some observations

**Dr Arvid Flagestad, Associate Professor
ETOUR/Norwegian School of Management**

4th World Congress on Snow and Mountain Tourism

Andorra 2005



Innovation:

”The effort to create purposeful, focused change in an enterprise’s or a destination’s economic or social potential”

(adapted Peter Drucker, Harvard Business Review 1998 Nov-Des)

**Can a destination
be run as
a business enterprise?**

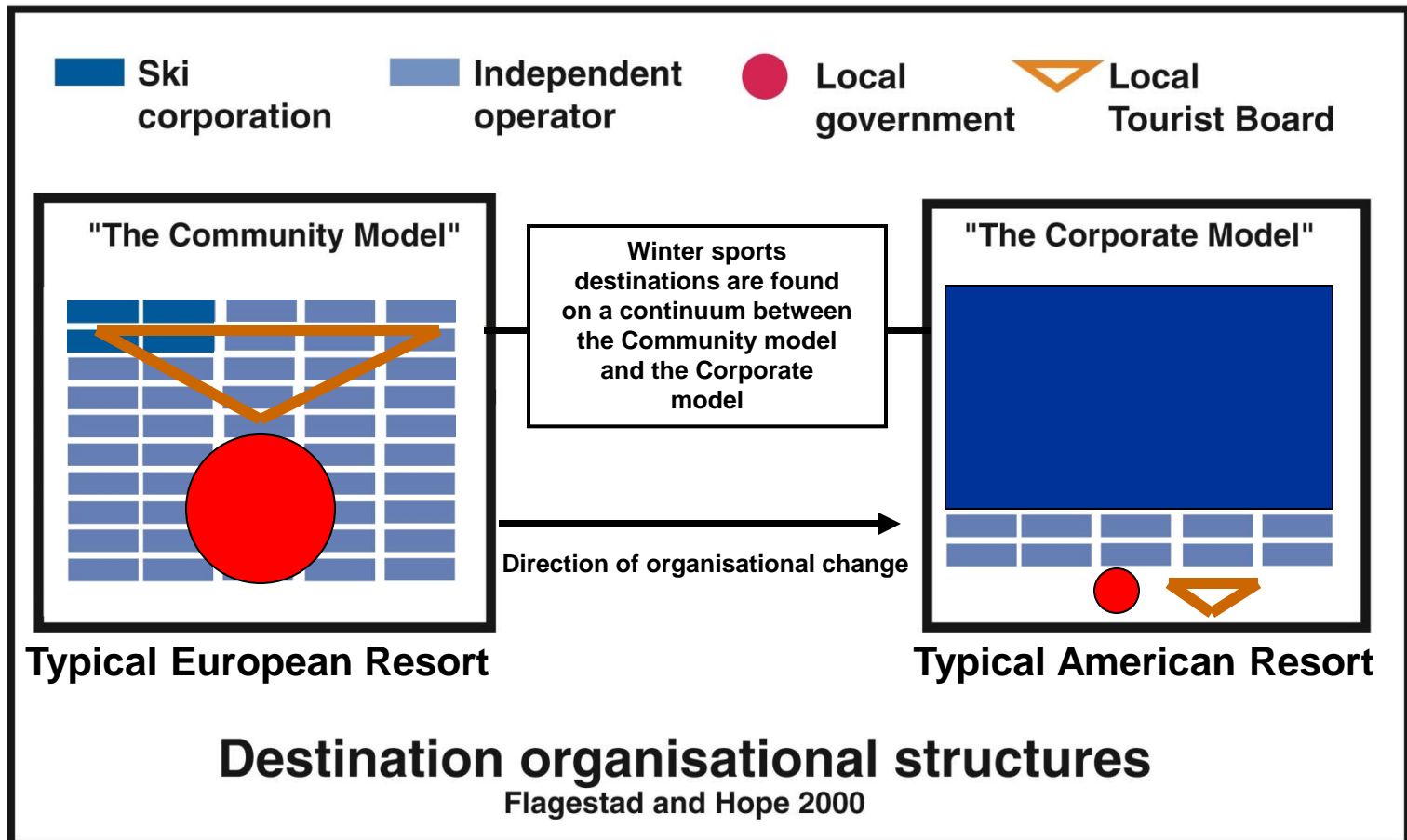
A Destination business/structure model



Minnesvärda vinterupplevelser

A Destination Business Model

The "Community Model" and The "Corporate Model" of Winter Sports Destinations



BI



Minnesvärda vinterupplevelser

Four Destinations/Resorts in Scandinavia:

Åre (S)
Sälen (S)
Vemdalen (S)
Hemsedal (N)

BI



Minnesvärda vinterupplevelser

Sälen (S)

800 000 skier days

Vertical drop: 300 m

**96% occupancy in
winter
WHY?**

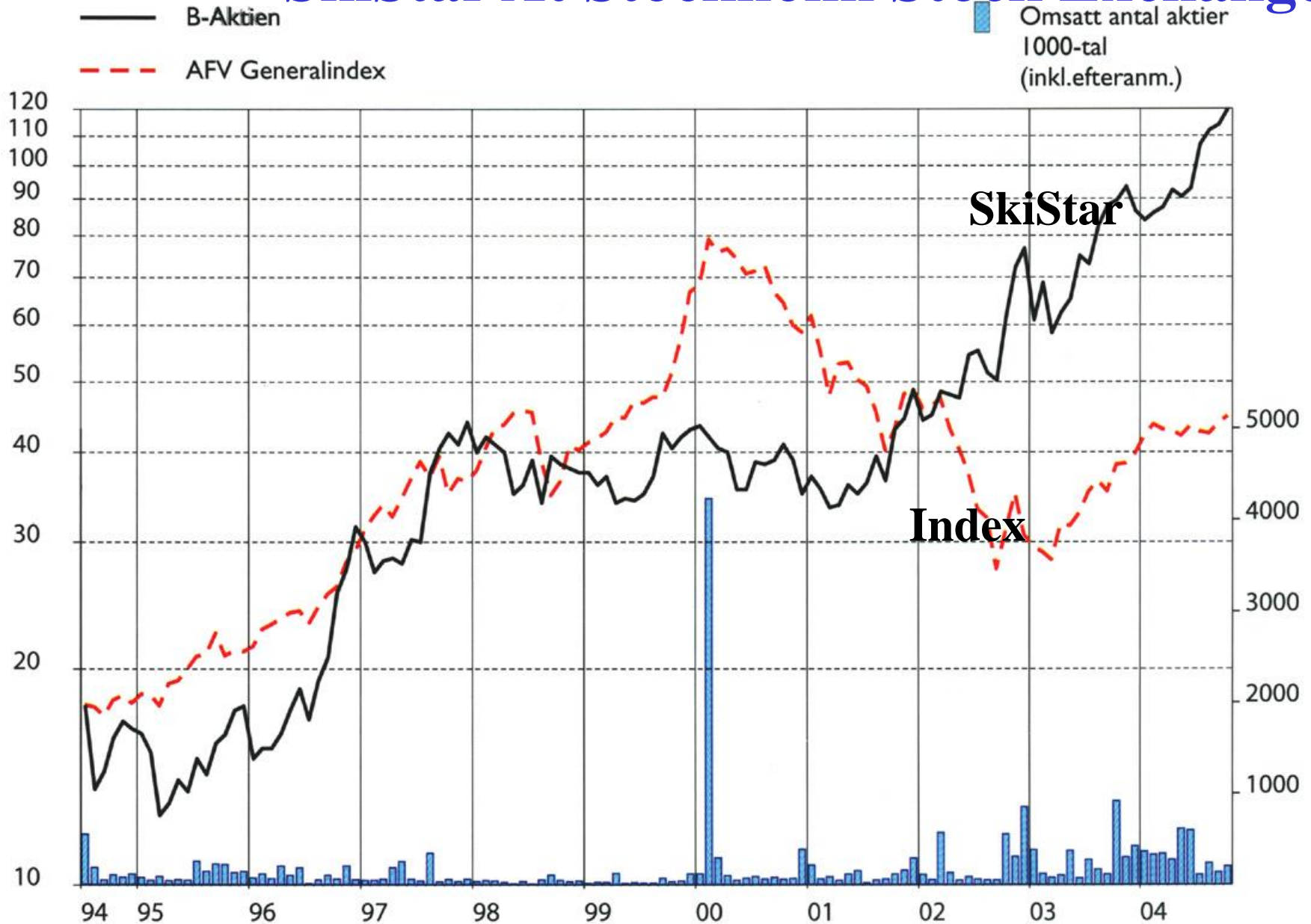
– the most profitable corporation in the ski business?

	Skistar	CDA	Vail	Intrawest
Skierdays	3	13	6	8
Equity/debt ratio %	52	38	32	8
Return on equity %	36	11	Neg.	8
Return on investment %	4.2	2.9	--	0.6

Sources: Annual Reports 2004

SkiStar

SkiStar At Stockholm Stock Exchange



Veckans Special

I SKUGGAN AV det framgångsrika Skistar står kända finansmän i kö för att få vara med i den svenska snösvängen. På orter som Idre, Branäs, Björkliden och Sälen satsas det hundratals miljoner på de lönsamma skidturisterna. Enbart innevarande säsong har det investerats för 643 miljoner kronor i fjällen. I littills har finansiärerna fått god avkastning, men nu väntar en mördande konkurrens.

AV JONAS MALMBORG OCH JAN-ERIC ÖHMAN

Finansfolket drar till fjälls



Investeringar på toppnivå

Mer än ett dussin skidorter tar hand om den ökande skaran av skidturister som spannar på sig pjäxorna i den svenska fjällvärlden. Många ser affärer i vinterturismen. Även rikskapitalet har ställt in sig i liftkön.

Hemavan-Tärnaby

Ägare: Strömma kanalbolaget.
Ingemar Stenmarks och Anja Pärssons hemort i Västerbotten börjar få ordning på siffrorna och volymerna efter år av ekonomiska problem.

Riksgränsen

Ägare: Strömma kanalbolaget.
Snowboardåkarnas favorit i Sverige har fram tills nu haft ganska små volymer och börjar bli allt mer fullbelagt. Nu satsar ägarna brett och de närmaste åren byggs 1300 nya bäddar.

Björkliden

Ägare: Visionalis.
Relativt okänd skidort i övre Norrland. Fick nya ägare i december som nu förväntas investera stort i moderniserade anläggningar och större boendevolymer.

Åre

Ägare: Skistar.
Sveriges största skidsystem backade förra året. Fram till Alpina VM 2007 investeras det 2,4 miljarder här. Samtidigt rakar fastighetspriserna i höjden.

Tännäs

Ägare: Torbjörn Callenholt.
Finansmannen från Stockholm planerar investeringar för 140 miljoner i den jämtländska liftanläggningen som legat nere sedan 1980-talet.

Idre Fjäll

Ägare: Stiftelsen Idre Fjäll.
Sveriges främsta åretruntort i fjällen. Har expanderat kraftigt senaste åren. Planerar att öka liftkapaciteten med exploatering av naturreservatet Stöjan.

Sälen

Tandådalen-Lindvallen-Hundfjället
Ägare: Skistar.

Lönsamheten i största skidorten sett till volymen, har grundlagt börsnoterade Skistars expansion till Vemdalen, Hemsedal och Åre. En kassako.

Stöten

Ägare: Norlandia Holding A/S.
Norskt liftbolag som förra säsongen omsatte 94 miljoner och mest nischat sig mot familjer och konferenser.

Kläppen

Ägare: Per Eriksson.
Sälens minsta liftbolag är privatägt, välskött och lönsamt. Satsar försiktigt och långsiktigt på både boende och snösystem.

Branäs

Ägare: Branäsgruppen.
Göteborgarnas och västkustbornas närmaste skidort. Befann sig i djup kris i början av 1990-talet men har sedan vänts till en stabil vinstmaskin. Satsar stort på expansion de närmaste åren.

Romme Alpin

Ägare: Bo Funke
Skidort i södra Dalarna som tagit upp kampen med Kungsberget om dagsfärderna från Stockholmsregionen. Kraftigt ökande volymer – inte minst av tonåriga skolorungdomar.

Orsa Grönklitt

Ägare: Orsa kommun.
Dalaort som satsar stort på både alpint och längdskidåkning. Planerar att ta in externa finansiärer i exploateringen av skidorten Grönklitt.

Kungsberget

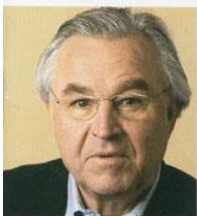
Ägare: Branäsgruppen.
Dagskidort för Mälardalsregionen. Sålades av Sandvikens kommun till Branäsgruppen förra året.

Vemdalen

Ägare: Skistar.
Sveriges tredje största skidort omfattar byarna Vemdalskalet, Björnrike och Klövsjö. I år satsar ägarna stora belopp på att öka boendet och höja

Financial investors move in at the top 12 Swedish winter resorts.

"Det är en kapitalintensiv bransch där det behövs stora finansiella muskler. Skidturismen blir en professionell affärsverksamhet"



FINANSTRION. Sven Hagströmer, Mats Qviberg och Erik Paulsson är via ägandet i börsnoterade Skistar de tyngsta finansiärerna i de svenska fjällen.



SKIDSTJÄRNAN. Tommy Limby, den forne landslagsmannen i längdskidor, står bakom Limbygården i storsatsande Orsa Grönklitt norr om Siljan.



BÖRS-AKTÖREN. Mikael Karlsson, Axis, har köpt Björkliden.

KAPTENEN. Jan Larsén på rederiet Strömme är också med i snösvängen.



► lister har heller tagits in i Idre. Men nu blåser förändringen vindar på fjället.

Stiftelsens VD Lars Axelsson har storslagna planer på att bygga ut liftsystemet med sex nya stolsliftrar, åtta nedfarter och utöka boendet med 6 000 bäddar. Fjället Stadjan ska exploateras och två långa transportliftrar binda ihop Fjälervälen med Idre fjäll för att bilda ett stort liftsystem under namnet "Tre toppar", färdigt för invigning under 2008.

Men om utbyggnaden av Idre fjäll verkligen blir av är osäkert. Först och främst är Stadjan naturreservat, klassat enligt EU:s projekt Natura 2000. Kommunen har sagt ja, Naturvårdsverket nej och nu ligger ärendet hos Regeringsrätten.

Dessutom förutsätter nysatsningen att stiftelsen lyckas ta in externt kapital på uppskattningsvis 1 miljard kronor. Lars Axelsson öppnar dörren både för riskkapitalbolag och konkurrerande bolag.

"Det finns aktörer som är intresserade av att vara delaktiga i projektet. Men formerna för hur det ska gå till är ännu inte fastställda i styrelsen. Det är viktigt att det blir en långsiktig investering där vår anda och syn på verksamheten bibehålls", säger Lars Axelsson.

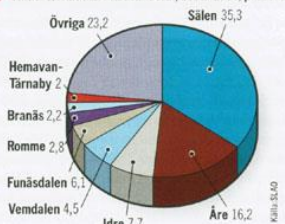
Att få med ett externt riskkapitalbolag eller annan investerare blir förmodligen inte särskilt svårt för Idre. Intresset för vinterturism är glödhet i Stockholms finansvärld. Sven Hagströmer och Mats Qvibergs entré i Sälen och Åre har fått flera efterföljare. Och finansmännen välkomnas i de flesta fall av det lokala näringslivet i fjällen.

"Jag ser bara fördelar. Det här är en kapitalintensiv bransch där det behövs stora finansiella muskler. Dessutom för det med sig att skidturismen blir mer salongsfärdig och accepterad som en professionell affärsverksamhet", säger Hans Gerremo. Det är inte enbart utförsäkring som lockar till sig investeringar. Orsa Grönklitt, norr om Siljan, är något av längdskidåkarnas favoritplats och kan också titulera sig Vasaloppscentrum. Fram till det stora mandomspövet i mars dominerar längdåkarna, sedan är det utförsåkarna som kommer familjevis i majoritet.

"Vår ambition har varit att ha hälften av varje. Så blir

Skistar på topp

Skidorternas marknadsandelar, 2003/2004, procent



STOR OCH LITEN. Sälen och Åre är störst och här finns marknadsledaren Skistar.

det även i fortsättningen", säger Torbjörn Wallin, som är VD för Orsa Grönklitt AB, som fram till nu ägts av kommunen. Men under året ska privata finansiärer, läs lokala företag, via en emission gå in i bolaget och tillsammans äga 60 procent.

Se det som ett uttryck för framtidsoptimism. De närmaste sex, sju åren ska totalt 400 miljoner satsas.

"JAG KAN HÅLLA PÅ halva eftermiddagen och räkna upp alla projekt, men jag skulle tro att cirka 200 miljoner investeras under den närmaste 18-månadersperioden. Det är rena Klondykestämningen", säger Torbjörn Wallin. Mycket föranlett av att Orsa Grönklitt AB och lokala företag fått klartecken från Nutek och länsstyrelsen om regionala stöd. Dessa är ofta på 25 procent av kostnaden, men kan vara från 17,5 procent och upp till 35 procent.

Det här ska genomföras:

- Limbygården blir ett av Sveriges största utrymningsshus. Några familjer kan slå sig ihop och hyra de 550 kvadratmeter stora huset med 14 sovrum och ett mindre spa. Byggare är Tommy Limby, som var en av fyra som tog stafettguld i VM i Lathis 1978.
- Grönklittsbostäder AB planerar att bygga ett tjugotal lägenheter på totalt 270 bäddar.
- Centrumfastigheter i Falun vill också dela på Klondykeguld och bygger ett hus med tio lägenheter.
- Nu i mars väntas EU-beslut om elbelysta skidspår kan byggas ut med ytterligare nio kilometer.

"Vi behöver bygga ut. De senaste åren har beläggningen legat på 95 procent mellan jul

Swedish investors: Ski business needs strong financial muscles

Ski business is on it's way to become a professional business activity.

Skistar on top

BI

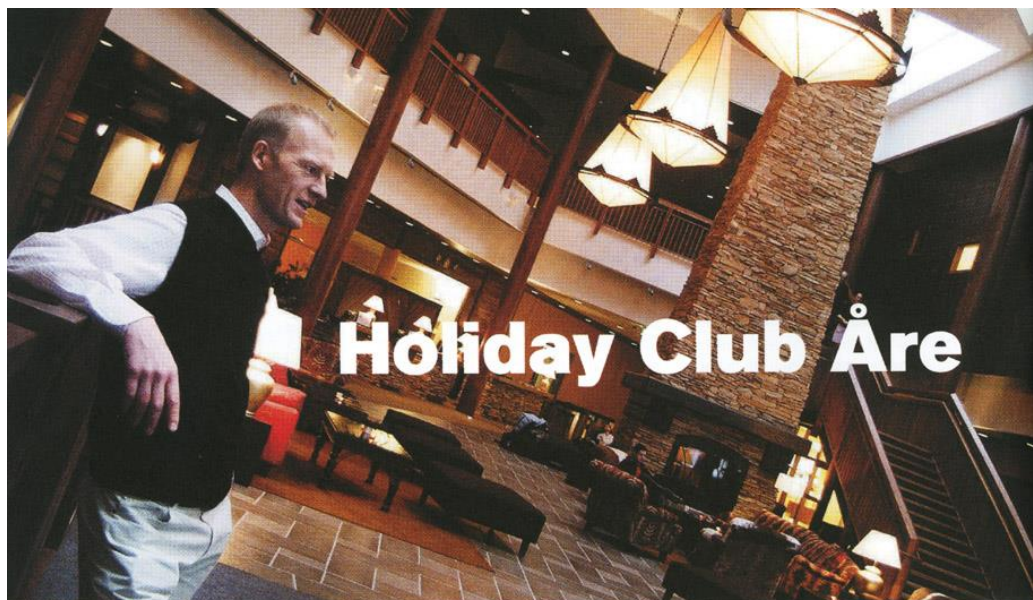


Minnesvärda vinterupplevelser

Åre (S)

20 000 beds

**95% of the business is
winter- but shall be
turned into year
round**



Holiday Club Åre

Entréutrymmet är imponerande med sin stora öppna spis mitt på golvet.

Efter två års byggande har den nu tagits i bruk, den så kallade Multihallen, finska Holiday Clubs stora satsning i Åre. Företaget har tillsammans med en skara intressenter investerat 400 miljoner kronor i Åre by, mellan järnvägen och Åresjön. Insatsfördelningen är följande: Nutek 60 mkr, EU 28 mkr, Åre kommun 58 mkr, Åreföretagarna 5 mkr och Holiday Club 254 mkr.

Åres Multihall följer, enligt Holiday Club Swedens VD Mats Svensson, en internationell trend:

- Det krävs i dag annat än bara sexstolsliftar och snökanoner för att få folk att trivas i ett skidområde.

- Om vi ser vad som händer i USA, i till exempel Vail, noterar vi att de stora investeringarna numera görs i byn i stället för på skidåkningsen.

- Med nya snabba liftar tar skidåkningsen allt mindre tid och folk orkar ju bara åka skidor till en viss gräns, varvid mera tid ägnas åt andra aktiviteter.

- Vi måste verka för att vistelsen blir minnesvärd så att gästerna återkommer.

Holiday Club är en finsk hotellkedja som äger och driver sex spa- och hotellanläggningar i Finland. Bolaget omsatte 2003 60 miljoner euro och har 500 anställda. Företaget grundades 1986 och hade då fokus på andelsboende.

Första utanför Finland

Anläggningen i Åre är Holiday Clubs första satsning utomlands och kommer enligt företaget att följas av fler, i första hand i Norden. Med upplevelsebad, spa, eventarena och upplevelsecenter med bland annat bowling och golfsimulator samlat under samma tak blir anläggningen unik i sitt slag.



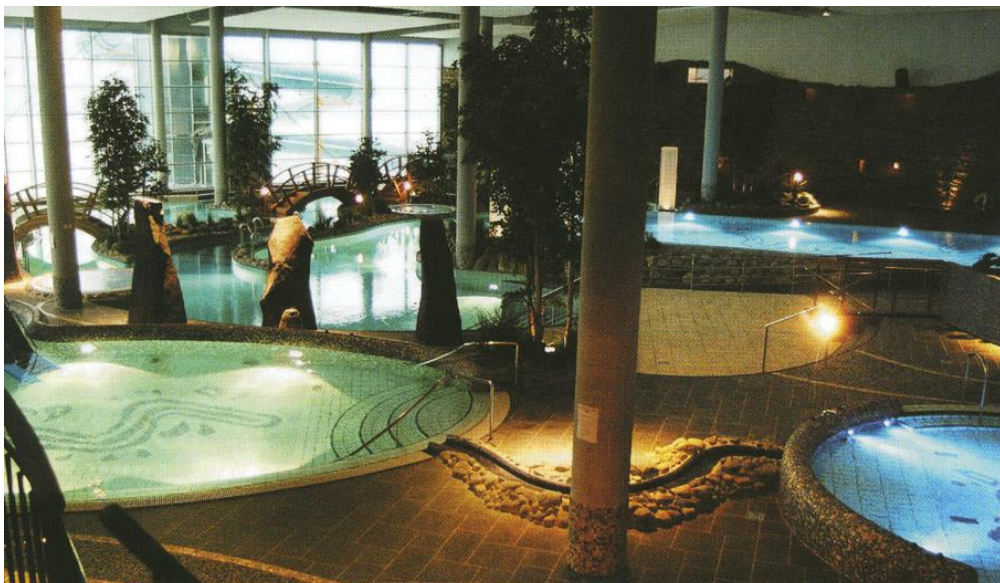
”Tvekarna undrar var vi ska hämta så många badgäster”

Badet sväljer 5 000 personer/dag.

– Tvekarna undrar var vi ska hämta så många badgäster, men jag vet hur det kan vara i Åre under högsäsongstrycket då det är tö eller smällkallt och områdets 25 000 bäddar är fullbelagda, säger Mats Svensson.

Holiday Club(SF) at Åre 85 mill Euro

Total investment in facilities at Åre up to 2007 400 mill Euro



Holiday Club Åre innehåller Sveriges första saunaworld, med spa-avdelning med behandlingar samt gym, motionsaktiviteter och upplevelsebad med åtta pooler, en bastuavdelning med sex olika bastutyper och Skandinavien första isbastu med utsikt över Åresjön.

– Man kan mycket väl tänka sig att var femte familj tycker att en del av dagen kan vara värd att ägna åt ett häftigt bad.

I badets spa-avdelning finns bland annat två badkar, eller snarare badmaskiner, å 250 000 kronor.

Megasponsorer

Husets fullständiga namn är Holiday Club med Mix Megapol Arena. Mix Megapol Arena består av husets stora kongresshall för 1 500 sittande eller

3 000 stående som har fått sitt namn efter SBS Radio ABs radiokanal Mix Megapol. SBS Radio AB är Sveriges största ägare av radiostationer med 41 stationer från Gällivare och söderut.

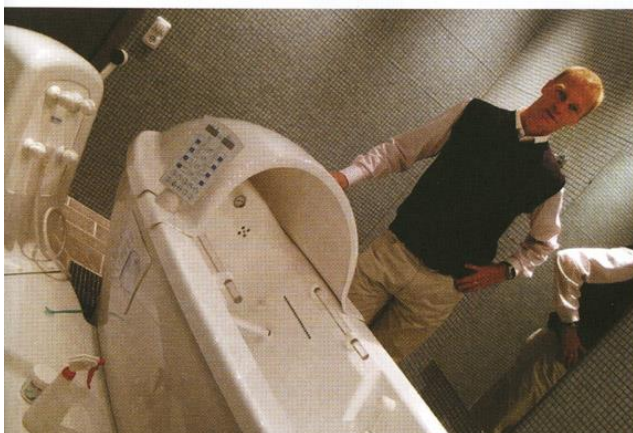
Många medarbetare

146 personer har anställts och Holiday Club har ordnat boende för de nyanställda bland annat genom avtal med Åre kommun där företaget lovat se till att 20 nya personer folkbokför sig i

Duved, mot att kommunen tillhandahåller nybyggda lägenheter där.

I anslutning till den stora multihal-len byggs sammanlagt 157 andelslägenheter i en- till trevåningshus under samlingsnamnet Nordic Timeshare. De första 26 andelslägenheterna är inflyttningssklara nu i januari 2005.

SWING



Ett av hålen i minigolfbanan har utformats som Åreskutan med en modell av Kabinbanan.

– Bubbelbadkar med turbo. Så beskriver Mats Svensson den badmaskin å 250 000 kronor som finns i två exemplar på Holiday Club Åre.

Holiday Club Åre

BI Critical size investments



Scuol SPA

Romme Alpin, Sweden

Any more efficient ski resort in the business?



BI

Romme Alpin, Sweden

Small is beautiful!



200 000 skier days

Food & beverage service: 700 chairs

Rental: 1 set of equipment every 3.6 seconds during 2 hours
every morning in 100 days

Snowproduction: 1 meter in 10 days on all slopes



Nordic innovation

BI

"The Ice Hotel" (S)

The most spectacular winter innovation in the nordic countries



BI

”Nordic Innovation”?



BI



SNOW

flakes

2/2000

in Winter Wonderland



The real sauna as experienced by an American:
in friendly Snow-White Finland

THE HEAT IS ALWAYS ON

The mysterious Sámi files

Page 4

Extreme skiers make roadmovie

Page 5

Call Center: efficient customer service

Page 6



"Nordic Innovation" ?

BI

"Nordic Potential for Innovation ?



Skating is supposed to be fun. When the future champions practicing on the nursery slopes and you'll realize that learning to ski is fun and skating is

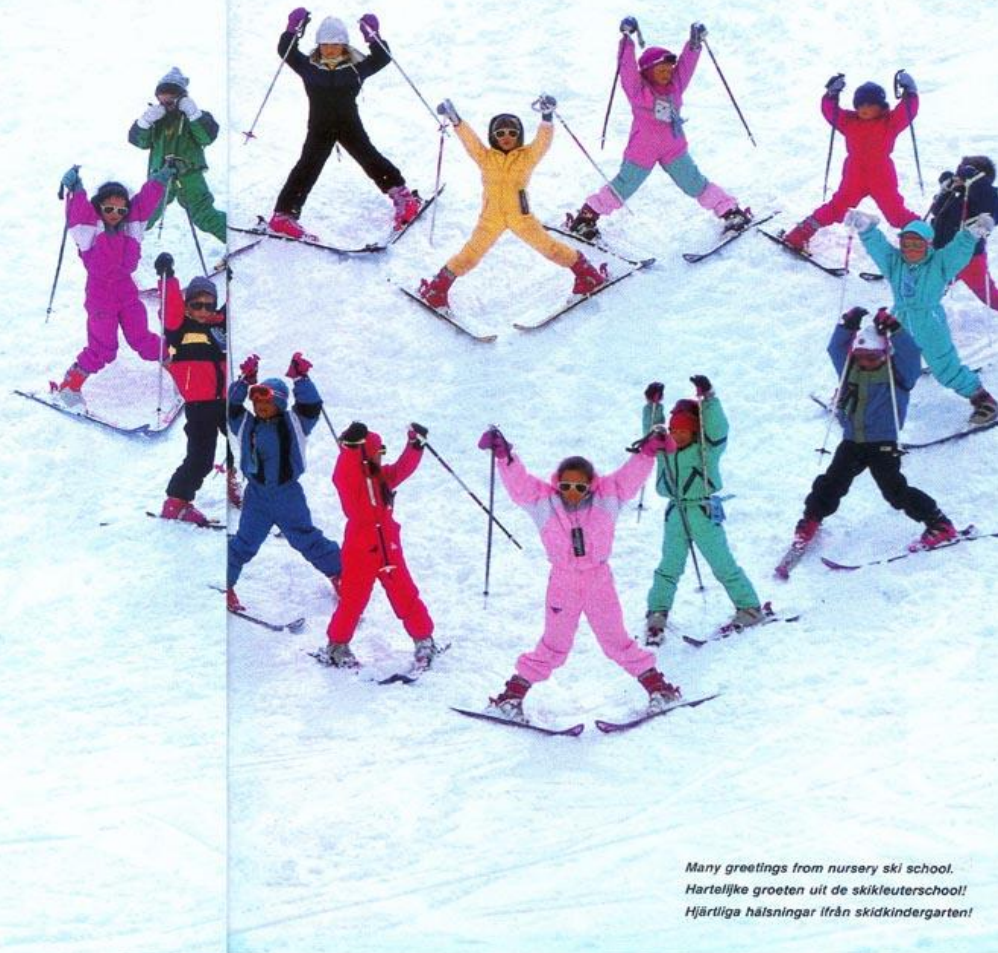
CHILD'S PLAY — even for grown-ups!

In skien moet men plezier hebben. Wie wel eens gekeken heeft naar de toekomstige skikampioenen, terwijl ze op de oefenhelling bezig zijn, weet, dat het skien leren een plezier

KINDERSPEL
*is en dat skien een
kan zijn — dat geldt ook voor volwassenen!*

Skidåkning skall vara ett nöje. Den som en gång har sett framtida skidkanoner i övningsbacken vet, att övningen är nöje och skidåkning kan vara en

BARNALEK — det gäller även för vuxna!



*Many greetings from nursery ski school.
Hartelijke groeten uit de skikleuterschool!
Hjärtliga hälsningar ifrån skidkindergarten!*

"Nordic potential for innovation"?



"NORDIC
FITNESS"

=

THE NEW
NORDIC
SKI
BRAND

??

Wellness und Fitness sind derzeit die Trendthemen im Wintersport. Dem trägt der Deutsche Skilehrerverband mit der neuen Software „NordicFitness“ Rechnung. Unterstützt wird das erlebnisorientierte All-Season-Programm von den Partnern Atomic, Fischer, Salomon und Toko.

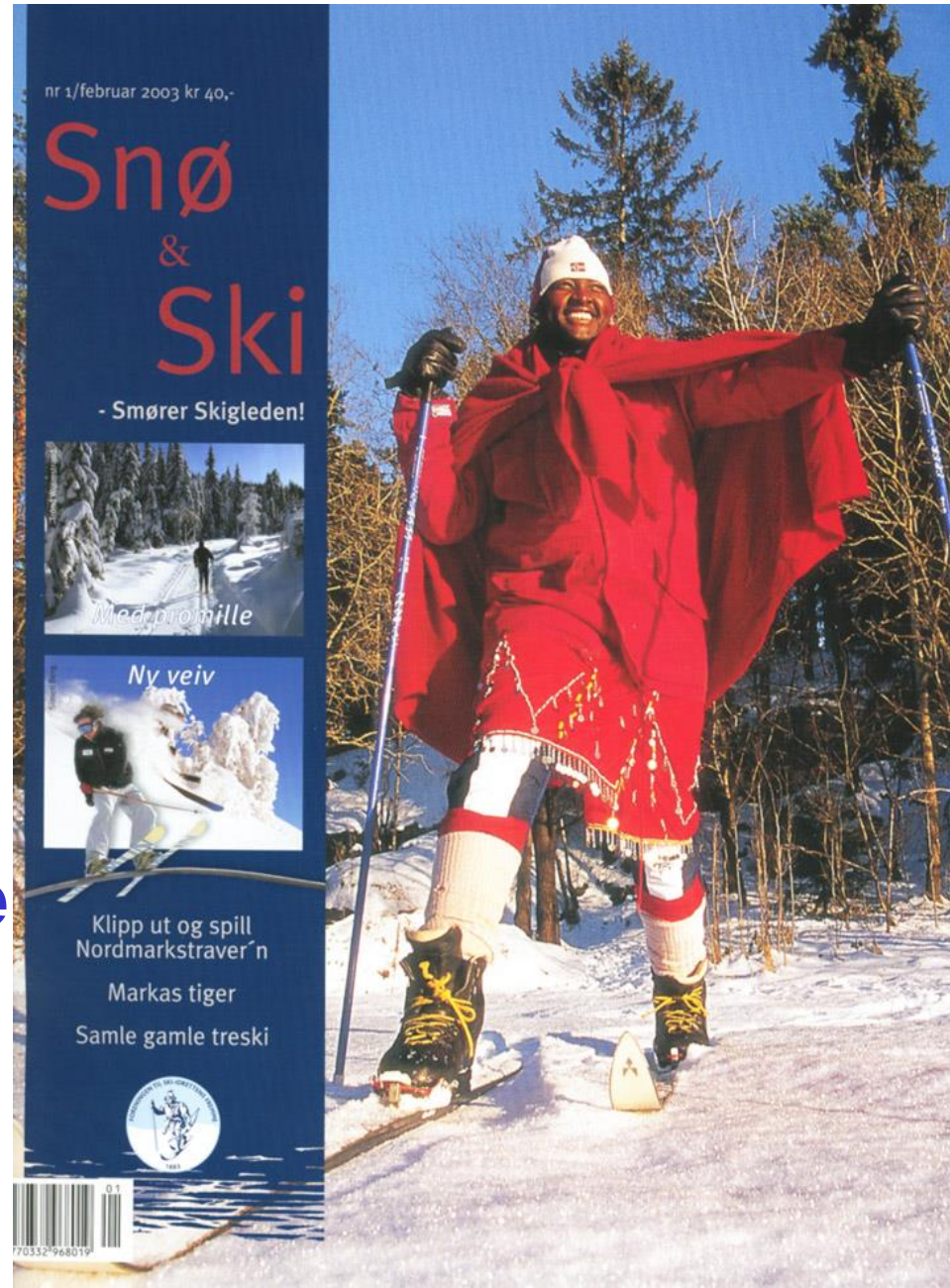
- Gehen
 - Nordic Walking
 - Nordic SnowWalking
- Laufen
 - Nordic Cruising
- Gleiten
 - NordicBlading
 - NordicClassic
 - NordicSkating

Fitnesspapst Ulrich Strunz empfiehlt der stressgeplagten Bevölkerung Nordic Cruising in hohen Dosen als optimales Wellness-Training in der Loipe – oder als stillen Genuss in unverspurter, freier Natur.

BI

**”Nordic
potential
for
innovation”**

**It’s
the experience
that counts**





The end

Winter destinations as Innovation systems for curing seasonality

Innovation system; the key focus

(Freeman 1987,1994, Lundvall 1992)

- **The key focus: Knowledge**
- **Knowledge is the most important resource in the economy**
- **Learning is the most important process**

Innovation system; the basic components

(Freeman 1987,1994, Lundvall 1992)

- **Individual businesses**
- **Institutions within R&D**
- **Educational institutions**
- **Public authorities related to development**
- **The customers**
- **The "Winter brand"**

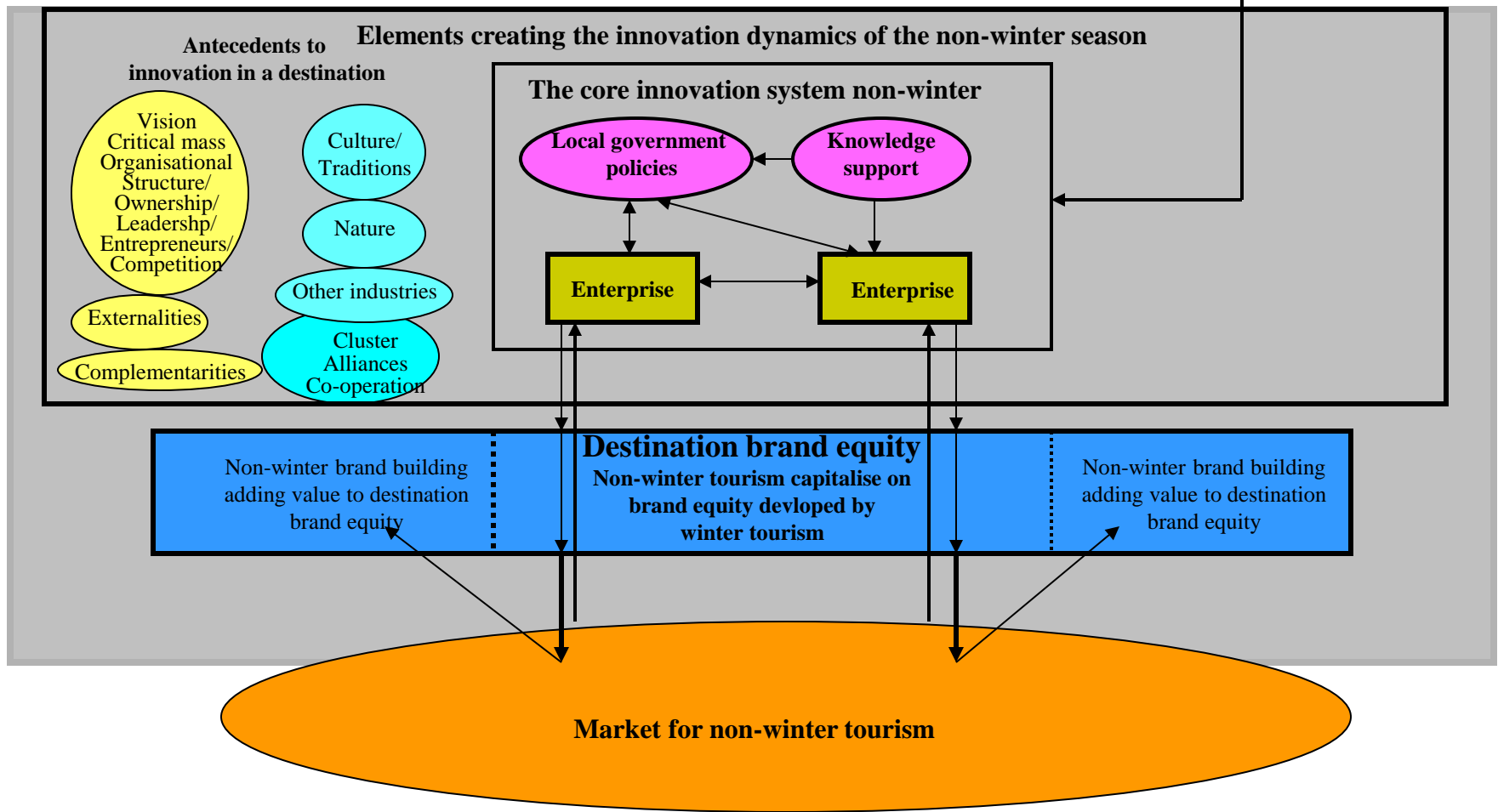
Figure 1: Destination as an innovation system for non-winter tourism

(adapted NSM WP No xx Flagestad 2003)

The model demonstrates the main elements and their logical relation within an innovation system for non-winter tourism in a destination (place) with a dominant winter season .

The main elements creating the innovation dynamic for non-winter tourism are 1) the core innovation system consisting of enterprises, knowledge support and the local government, 2) the antecedent to innovation in a destination, and 3) external resources contributing to the innovation process. Furthermore the model suggests that the innovation system emphasise capitalising on winter season brand equity in developing non-winter season. The model suggests that non-winter tourism add value to the destination brand equity.

DESTINATION



Activites expected to be important in SI (1) (Edquist 2004)

- **R&D creating new knowledge**
- **Competence building - educational system**
- **Formation of new product markets**
- **Articulation of quality requirements from the demand side**
- **Creating/changing organisations for development**

Activities expected to be important in SI (2) (Edquist 2004)

- **Networking through markets**
- **Creating and changing institutions (laws etc)**
- **Incubating activities**
- **Financing of innovation processes**
- **Provision of consultancy services of relevance for innovation process**

functioning of the system (Freeman 1987,1994, Lundvall 1992)

- **Relations** as such between the components
- **Characteristics** of components and relations
ability to **create interaction** supporting collective performance
 - Competition
 - Transaction (trade)
 - Networking (co-operation)
- **Critical Mass**; the system being sufficiently complete to create manifold, synergies and complementarity

Some considerations on SI application on tourism destinations

- **SI emphasising manufacturing and their supporting network of universities, laboratories and governmental institutions which are drivers of innovation**
- **Relations with customers and suppliers more important for innovation in the service sector**
- **Obstacles to dissemination of knowledge in the tourism sector**

—

(Fussing Jensen et al 2001)

Obstacles to dissemination of knowledge in the tourism sector

- **Low degree of professionalism,**
- **Domination of small – medium sized firms**
- **High mortality and start-up rates**
- **People and capital move: Complicating transfer of knowledge**
- **Seasonality**
- **Lack of competence within managerial and human resource personel**

• **(Fussing Jensen 2001, Hjalager 2003)**

The importance of a strong and anchored vision

"Whistler is our Future"

RECREATION
REVENUE
&
24
HOURS A DAY



BI

Whistler's vision:

***"Whistler is our
Future"***

RECREATION
REVENUE

7

DAYS A WEEK



Whistler's vision:

"Whistler is our Future"

RECREATION
REVENUE

365
DAYS A YEAR

THE APPROXIMATELY 40 KMS OF BIKE TRAILS AT WHISTLER HAVE BECOME THE RESORT'S SECOND-RANKED ATTRACTION AFTER THE VILLAGE IN THE SUMMER.



The End