



HÖGSKOLAN
DALARNA

Arbetsrapport

Nätverkssamarbete och destinationsutveckling

En jämförelse av ett storskaligt och ett
småskaligt turismutvecklingsprojekt

Tobias Heldt
Elenor Olofsson
Maria Thulemark

Nr: 2007: 05

Högskolan Dalarna arbetsrapport nr 2007:5
ISBN: 978-91-85941-02-5
ISSN: 1653-9362
© Författarna

Nätverkssamarbete och destinationsutveckling

En jämförelse av ett storskaligt och ett småskaligt
turismutvecklingsprojekt

Tobias Heldt
Elenor Olofsson
Maria Thulemark

Abstract

Hållbar destinationsutveckling kräver samarbete mellan offentliga och privata aktörer. Den övergripande forskningsfrågan som genomsyrat arbetet med denna rapport handlar om hur samhällets resurser bäst kan användas för att utveckla turistdestinationer. Projekten Nordic Snowmobile Center och Projekt Entreprenörsutbildning Småland/Kronoberg, vilka har finansierats med olika mycket offentliga medel, utvärderas i denna rapport. Resultaten från utvärderingen utgör sedan grund för diskussion och analys av destinationsutveckling. Rapporten redogör också för följeforskning genomförd på Projekt Nordic Snowmobile Center (NSC) mellan åren 2004-2007.

Vi konstaterar att båda projekten uppfyller sina huvudsyften. Projekt NSC kan däremot inte anses ha uppfyllt alla sina delmål. Förklaringarna till detta står att finna i faktorer som förankringen av projektets mål och delmål i projektområdet; en asymmetri i budgeterade investeringskostnader mellan projektets delområden; institutionella faktorer såsom projektadministration samt redovisningsprinciper hos EU-sekretariat och de andra offentliga finansiärerna. Följeforskningen av Projekt NSC identifierade dessutom ett antal faktorer som kan bidra till ökad förståelse för hur ett projekt av denna storlek bör organiseras och ledas samt vilka stöd som ett projekt av den här typen kräver för att åstadkomma destinationsutveckling.

Nyckelord: destinationsutveckling, utvärdering av EU-projekt, följeforskning

Tobias Heldt

Fil.Dr. Forskare och lektor i nationalekonomi särskilt turismekonomi vid Institutionen för Ekonomi och Samhälle, Högskolan Dalarna. Ansvarig för korrespondens kring rapportens innehåll.

e-post: tobias.heldt@du.se

Elenor Olofsson

Fil. kand. i kulturgeografi från Turismprogrammet vid Högskolan Dalarna

e-post: elenor.olofsson@nle.se

Maria Thulemark

Fil.kand. i kulturgeografi från Turismprogrammet vid Högskolan Dalarna

e-post: maria.thulemark@du.se

Förord

Föreliggande rapport är ett resultat av projektet ”Följeforskning Destination 344 samt Entreprenörsutbildning i Småland”. Rapporten är framtagen med medel från f.d. Turistdelegationen numera Nutek inom ramen för Innovationsprogrammet. Författarna ansvarar för projektrapportens innehåll, varför detta ej kan åberopas som Nuteks (Turistdelegationens) ståndpunkt.

Projektledare har varit Tobias Heldt, lektor i nationalekonomi med inriktning turismekonomi vid Högskolan Dalarna. Elenor Olofsson och Maria Thulemark, båda fil.kand i kulturgeografi med inriktning turism från Högskolan Dalarna, har varit projektanställda.

En av rapportens delar är en beskrivning av processen inom projekt Nordic Snowmobile Center sett ur Tobias Heldts perspektiv i egenskap av följeforskare till projektet. Delar av rapportens innehåll kan också ses som en utvärdering av Projekt Nordic Snowmobile Center inom ramen för Mål 1 Södra skogslänsregionen.

Författarna tackar informanter samt seminariedeltagare vid Institutionen för Ekonomi och Samhälle för värdefull hjälp.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Turistprodukten	8
2.2 Samarbete i destinationsutveckling	9
2.3 Turistorganisationens roll	10
3. Metod	12
3.1 Intervjuer	12
3.2 Enkätundersökning	13
3.3 Källkritik	13
4. Entreprenörutbildning Småland/Kronoberg	14
4.1 Resultat från intervjustudien	15
5. Projekt Nordic Snowmobile Center - Destination 344 - ”Nordic Area”	17
5.1 Utvärdering av projekt Nordic Snowmobile Center	18
6. En följeforskarens beskrivning av ”Projekt Nordic Snowmobile Center (NSC)”	22
6.1 Historik kring projektets tillkomst: initiativ och ansökan	22
6.2 Funderingar och överväganden i projektets inledande fas	24
6.3 Projektets utveckling under det andra året	26
6.4 Det sista året med projektet	27
6.5 Rekommendationer till framtida större utvecklingsprojekt	29
7. En jämförelse av ett storskaligt och ett småskaligt projekt	31
7.1 Uppnåddes projektens mål eller ej?	31
7.2 Samarbeten i destinationsutveckling	31
8. Övergripande slutsatser	34
Käll- och litteraturförteckning	35
Bilaga 1 – Enkät till företagen	39
Bilaga 2 – Förteckning över arbetstillfällen i projektområdet	44

1. Inledning

Det är sedan länge känt att hållbar destinationsutveckling kräver samarbete mellan de offentliga och privata aktörer som bär upp en turistdestination (Elbe 2002). Vikten av samarbete mellan aktörer för att utveckla en destination skiljer sig åt beroende på hur de naturgivna förutsättningarna ser ut på platsen och hur tydligt avgränsad platsens attraktion är. Exempelvis så är det ingen slump att Skistar är det största börsnoterade bolaget i Sverige inom turistnäringen. Bolaget bygger sin verksamhet kring den alpina skidåkning vilket är något som det är lätt att ta betalt för (via liftkortet) och som vänder sig till en stor besökargrupp. Även attraktioner som enkelt kan entrébeläggas och samtidigt har förmågan att attrahera turister i stor skala, exempelvis Astrid Lindgrens värld, kan lätt utgöra nav för en destinations utveckling med bas i privata resurser.

Vikten av samarbete kring destinationsutveckling mellan offentliga och privata aktörer är större när aktiviteter baseras på nyttjandet av den svenska naturen, exempelvis vandring, kanotpaddling, ridning, längdskid- eller skoteråkning eller där besöksmålen lockar turister i mindre skala såsom slott, herrgårdar och annan kulturbaserad turism.

I denna rapport ligger fokus på organiseringen av turistdestinationer samt finansiering av utvecklingsprojekt. Det är framförallt två företeelser som gör detta intressant att studera. Det ena är att turistnäringen bärs upp av många små privata aktörer som var och en har begränsade resurser till marknadsföringsinsatser eller för att koordinera sig med andra aktörer inom turistdestinationen. Den andra hänger samman med förhoppningar på turismnäringen att bidra till regional utveckling och sysselsättning i områden där näringslivsstrukturen historiskt dominerats av skogsbruk, gruvdrift och andra areella näringsgrenar. Den övergripande forskningsfrågan som styrkt arbetet med denna rapport har handlar om hur samhällets resurser bäst kan användas för att utveckla turistdestinationer.

Bakgrunden till rapporten står att finna i ett projekt med namnet ”Följeforskning av ”Projekt Nordic Snowmobile Center (formellt även kallat Destination 344)” samt utvärdering av projekt ”Entreprenörsutbildning i Småland/Kronoberg”. Följeforskning innebär att en forskare engageras redan vid projektstart för att kunna följa projektets utvecklingsprocess mer ingående. Följeforskning innebär dels att forskaren samlar material för att kunna beskriva processen vilket också kan utgöra underlag för att utvärdera projektet, dels ger det möjlighet för deltagande forskare att via fördjupade studier av projektet och deltagande företag samla kunskap för att svara på fristående forskningsfrågor.

Föreliggande rapports huvudsyfte är att diskutera och analysera destinationsutveckling och samarbete i nätverk med utgångspunkt i två typer av destinationsutvecklingsprojekt, ett större och ett mindre. Diskussionen och analysen bygger på ett löpande insamlat material från två projekt som ingått i Turistdelegationens Innovationsprogram. Det ena är ”Projekt Nordic Snowmobile Center”, vilket med turistsvenska mått mätt har haft en stor projektbudget av till största delen offentliga medel till sitt förfogande. Projektets totala budget uppgick till 27 miljoner. Det andra projektet är ”Entreprenörsutbildning i Småland/Kronoberg” vilket har haft en projektbudget på knappa en miljon kronor.

Följande forskningsfrågor har utkristalliserat sig under arbetets gång: Vilken roll har de offentliga aktörerna spelat för att främja turismutveckling? Hur har de lokala och regionala turismorganisationerna samspelat med projekten för att skapa förutsättningar för nätverks-

samarbete? Vilka förutsättningar krävs för att leda och driva destinationsutvecklingsprojekt samt skiljer sig dessa beroende på om projekten är stora eller små?

Denna rapport har två underliggande delsyften. Det ena är att utvärdera de bägge projektens med avseende på måluppfyllelse. Förhoppningen var till en början att det skulle vara möjligt att samla in material för att göra en fullständig utvärdering av de ekonomiska effekter som projekten inneburit. Två anledningar gör dock att vi i denna rapport avgränsar oss från en djupare analys av de ekonomiska effekterna av projekten.

För det första visade det sig vara svårt att samla in tillförliga data över omsättning för enskilda företag. För det andra är det av begränsat intresse att utvärdera effekter på så kort sikt som ett år eller direkt efter projektslut som är fallet för de båda projekt som studerats. Det är mer motiverat och relevant att följa upp effekter på tre till fem års sikt. Material finns insamlat för att möjliggöra en sådan uppföljning i framtiden.

Det andra delsyftet är att lämna en redogörelse för hur Tobias Heldt i rollen som följeforskare uppfattat skeenden inom Projekt Nordic Snowmobile Center (Projekt NSC). Syftet med detta avsnitt är att skapa en ökad förståelse för hur ett projekt av denna storlek kan organiseras och ledas samt vilka förutsättningar som ett projekt av den här typen kräver för att åstadkomma destinationsutveckling.

Rapporten är disponerad som följer: Kapitel två redogör för den teoretiska referensram som använts för bearbetning och analys av det empiriska material som insamlats via intervjuer. Kapitel tre beskriver metod och tillvägagångssätt för insamlande av empiriskt material. Kapitel fyra introducerar Projekt Entreprenörsutbildning i Småland/Kronoberg (Projekt E_S/K) samt analyserar och utvärderar projektet med utgångspunkt i genomförd intervjustudie. Kapitel fem inkluderar en beskrivning av Projekt NSC samt utvärdering och analys av projektet med utgångspunkt dels i genomförd intervjustudie dels i insamlad data över sysselsättning och nyföretagande.

I kapitel sex följer en redogörelse för följeforskningen på Projekt NSC. Kort historik kring projektet återföljs av en årsvis genomgång av större händelser under projekttiden. Kapitlet avslutas med ett antal reflektioner och rekommendationer som kan utgöra bas för vidare diskussion om hur framtida utvecklingsprojekt med turismfokus bäst kan organiseras och drivas. Kapitel sju jämför de båda studerade projekten med utgångspunkt i teorier om destinationsutveckling.

Det avslutande kapitlet är en syntes där övergripande slutsatser dras och kvarstående frågor listas.

2. Teoretisk referensram

2.1 Turistprodukten

En turistprodukt består av olika tjänster, erbjudna av ibland en, men oftast flera aktörer. En produkt som består av ett tjänsteerbjudande kan delas upp i komponenterna kärntjänst, stödtjänst och bitjänst. Kärntjänsten för en destination kan ses som dess primära attraktioner. Dessa är de komponenter som utgör dragningskraften till destinationen. Primära attraktioner är sådant som motiverar turisten att åka till destinationen. En destinations stödtjänster är bland annat dess sekundära attraktioner. Dessa är sådana som är kända innan resan men som inte är primärt avgörande för val av resmål. Stödtjänster kan också vara olika former av service som krävs för att resan ska kunna genomföras, t.ex. transport, logi och kost. Ett sätt att särskilja en destination från andra som har liknande kärntjänster är att erbjuda ett differentierat utbud av stödtjänster.

Till bitjänster räknas de mellanhänder, exempelvis agenter och återförsäljare (turistbyråer) vilka gör tjänsterna mer tillgängliga genom att samordna och informera. Destinationens erbjudande är kan således sägas vara en uppsättning eller en konstellation av attraktioner (kärntjänster) och stödtjänster, som produceras och säljs av olika aktörer (bitjänster) (Elbe, 2002). Detta resonemang förtydligar beroendeförhållandet mellan aktörer inom turistnäringen och det förklarar hur tjänster kompletterar varandra utifrån turistens perspektiv.

Turisten är den som definierar produkten, hon designar själv sin turistprodukt genom att välja det utbud hon vill nyttja. Det kan finnas ett oändligt utbud från producenter men utan turistens medverkan kan ingen produktion ske. Detta innebär att de värdeskapande processerna uteslutande sker på marknadens villkor. Det är turistorganisationen, värdsamhället och turistföretagen som står för det samlade värdeerbjudandet utifrån turistens perspektiv.

En turistprodukt kan sägas bestå av fem komponenter, vilka utgår ifrån de krav som en turist ställer på en produkt.

- Det ska finnas någon form av attraktion
- Det ska finnas faciliteter och viss service
- Platsen ska vara tillgänglig
- Turisten ska ha någon form av uppfattning om turistdestinationen
- Resan skall ha ett pris (Grängsjö, 1998)

Det anses som viktigt att turistprodukten är skapad så nära varje företagares intressen som möjligt. På så sätt kan varje företag känna sig delaktiga i de gemensamma intressen som ett samarbete med andra företag skapar. Delaktigheten ökar när varje entreprenör känner att de aktivt kan påverka vad som ska erbjudas deras kunder. Från turistens perspektiv är den kombinerade destinationsprodukten en märkbar del av den totala upplevelsen och utvecklingen av destinationen. Varje entreprenör kan garantera sin egen kvalitet på sin produkt men ingen enskild entreprenör kan garantera kvalitén på den totala produkten (Grängsjö von Friedrichs, 2002).

Hur försäljningen av turistprodukten genomförs anses viktigt. Relationen mellan säljare och turist har en avgörande betydelse för huruvida en turist upprepar sitt köp. Teorierna kring hur försäljningen går till samlas under benämningen relationsorienterad marknadsföring. Enligt denna teori är kunden en aktiv part i köp och konsumtion. Kundens upplevda kvalitet genom hela

processen från det att kunden informerar sig till att han/hon utnyttjar erbjudandet är centralt för lyckad marknadsföring. Framför allt i konsumtionsprocessen kan köparen bearbetas och påverkas till att bli en återkommande gäst. Relationsorienterad marknadsföring vill skapa långsiktiga relationer mellan köpare och säljare, dels för att få dem att återkomma och dels för att en nöjd gäst rekommenderar rese målet till andra (Grängsjö, 1998).

Det räcker inte med att det finns ett antal resurser och förutsättningar för att en plats skall bli en turistdestination. Enskilda företag erbjuder oftast bara en liten del av den totala turistprodukten. Det är först när turismens resurser förs samman och förädlats till en produkt som det är möjligt att betrakta området som en turistdestination (Grängsjö, 1998).

2.2 Samarbete i destinationsutveckling

På en turistdestination samverkar många olika typer av företag och företagare medvetet eller omedvetet för att producera värde för turisten. Med en gemensam värdegrund ökar möjligheten att skapa en turistprodukt av hög kvalitet. Företagen och företagarna skiljer sig ofta från varandra i storlek, härkomst, målgrupp etc. vilket gör att man kan anta att de initialt ofta också bär på olika värdegrunder. Dessa initiala skillnader gör det ofta problematiskt att definiera en värdegrund som skall vara bestämmande för en turistdestination. En gemensam värdegrund syftar till att skapa en ”vi-anda” gentemot andra områden vilket i sin tur stärker destinationen som en gemensam marknad.

Ett grundläggande problem inom destinationsutveckling är att olika aktörer inblandade i turism har olika synsätt. För att i någon mån överbygga dessa olika synsätt är resultatet av samarbete inte det enda som bör räknas, utan i själva samarbetstanken bör även ligga ett annat, indirekt mål eller resultat. Med detta menas att det i samarbetet ingår att lära sig om varandras verksamheter och få förståelse för olika sätt att se på destinationsutveckling. Detta är troligtvis nödvändigt för att kunna diskutera hur ett fruktbart samarbete på lång sikt ska kunna ske. Denna form av samarbete kräver dock hög grad av integration, som inte enbart stannar vid gemensam annonsering eller andra marknadsförings åtgärder (Frisk, 2003 samt Grängsjö von Freidrichs, 2003).

Samtliga aktörer som verkar inom en destination har ett gemensamt intresse av att locka turister till destinationen. Målsättningen med verksamheten för enskilda aktörer kan dock skilja sig åt. Stora företag kan lätt antas ha kommersiella vinstintressen som styr, medan det för familjeföretag kan handla om ideella värden som att utveckla en meningsfull livsstil, att kunna stanna kvar på orten eller att driva företaget vidare från generation till generation (Elbe, 2002).

Interaktioner och relationer mellan aktörer ses som en av de viktigaste delarna inom utveckling av turism på en destination. En positiv destinationsutveckling bygger till stora delar på planering och strategier. För detta behövs kunskap om förutsättningar och hinder. Samarbete mot ett gemensamt mål är det som troligtvis gynnar destinationen bäst (Frisk, 2000 & 2003).

Nätverkssamarbete kan enligt Hultgren delas in i tre olika effektområden; ekonomiska, kunskapsmässiga och strukturella (strategiska) (Hultgren, 2000). De två sistnämnda kan i ett senare stadium omräknas i ekonomiska effekter.

Turismnäringen bärs till stor del upp av småföretag vilka var för sig ofta har svårt att uppbringa de kompetenser och den marknadskunskap som krävs för att anpassa sig efter marknadens krav. Dessa funktioner kan utvecklas av företag i nätverk eller kluster för att på så vis bidra till ekonomisk tillväxt. Att ingå och samarbeta i nätverk kan ses som ett sätt för små företag att skaffa sig dessa kunskaper (Visanu, 2005). I Grängsjö von Freidrichs (2003) studie av Åre framkom det att de flesta företagen som ingick sporrades av att samarbeta med andra eftersom

det kan bidra till högre vinst för företaget. De upplevde att de tack vare samarbetet i viss utsträckning fick tillgång till behövlig kunskap och hjälp.

Ett dilemma inom ett nätverk är att företagare samarbetar och konkurrerar om samma kunder i olika sammanhang. Frågan om samtidigt samarbete och konkurrens, så kallad co-opetition framträder tydligt på en rumslig avgränsad turistdestination där det finns många olika intressenter med egna syften, mål och drivkrafter som samexisterar (Grängsjö von Freidrichs, 2003). Den lokala turistorganisationen Årefjäll AB eftersträvade mer samarbete mellan företagen istället för att se varandra som konkurrenter.

Av undersökningen framgick att det fanns såväl konkurrens som samarbete i nätverket Åre. Samarbete ansågs utvecklande medan konkurrens var något som sporrade företagen. Konkurrens ansågs vara en viktig drivkraft för företagen då det uppfattades vara bra för utvecklingen av destinationen (Grängsjö von Freidrichs, 2003). Resultat från andra tidigare studier tyder även de på att co-opetition är fruktbart för utveckling av turistdestinationer, deras organisationer och individer (Frisk, 2003).

Förmågan att utveckla samarbeten (mellan turistorganisationen och andra) inom en destination är viktigt för konkurrenskraften och utvecklingen. Därigenom kan befintliga resurser utnyttjas bättre och nya produkter utvecklas. Utveckling av olika samarbeten kan sägas skapa effekter som bidrar till en mer strukturerad, integrerad och organiserad destination vilket i sin tur kan skapa förutsättningar för ett bättre utnyttjande av destinationens samlade resurser (Elbe, 2002).

Enligt en rapport från Visanu (2005) om tillväxtens drivkrafter är tillit mellan parterna en avgörande faktor för ett lyckat samarbete då denna bidrar till att skapa ett ramverk för interaktion. För att kunna agera samstämmigt i olika situationer behöver aktörer i många fall behöva lita på varandras ord exempelvis att muntliga överenskommelser gäller. Samstämmigheten växer ofta fram i ett socialt samspel, genom att personer träffas och lär känna varandra.

Håkansson och Snehota (1995) tar även upp sociala relationer som en viktig egenskap i nätverk. Dessa relationer är viktiga för att uppnå ömsesidig tillit och trygghet. När starka sociala bindningar uppstår finns ofta andra bakomliggande faktorer t.ex. släktskap, gemensam bakgrund, grannskap och yrkesroll. Hasselberg och Peterson (2006) belyser att den sociala vikten för fungerande nätverk även gäller för stora koncerner och deras ledningar. Vikten av förtroendet och vänskapen rent socialt gäller för företag hur små eller stora dom än är.

En destination kan ses som ett affärsnätverk bestående av aktörer som erbjuder olika typer av tjänster relaterade till destinationen. Den utgörs med andra ord av en konstellation av attraktionen och stödtjänster samt fria nyttigheter vilka det finns ett beroende emellan. En destination kan sägas likna ett sammanhållande varumärke vilket säljs i ett varuhus för turisttjänster. Turister kan då se destinationen som ett varumärke som tillskrivs egna identiteter beroende på vilka föreställningar turisterna har kring destinationen. Detta gör att det finns en konkurrens mellan olika destinationer då köparna kan välja resmål. Denna konkurrenssituation kan tänkas vara grunden till att en turistorganisation bildas (Elbe, 2002).

2.3 Turistorganisationens roll

På en destination finns det olika typer av beroenden. De kan vara beroende av gemensamma resurser, som till exempel ett gemensamt bokningssystem, eller av varandras aktiviteter, som när flera företags tjänster ingår som komponenter i en organiserad paketresa. En turistorganisation kan ha som uppgift att stå för bokningsverksamheten men mest förekommande är att de samordnar marknadsföringsaktiviteter och informerar om utbudet inom en destination. Turist-

organisationen får också ofta rollen som planerare för destinationens utveckling. (Elbe, 2002 & 2003). Turistorganisationen är en central aktör med tanke på sin roll, sitt inflytande över andra aktörer och de resurser de förfogar över. De påverkar utvecklingen på marknaden, fast de oftast själva inte deltar i själva utbytesaktiviteterna mellan efterfrågan och utbud (Frisk, 2003).

Det är inte ovanligt att turistorganisationen förfogar över resurser att själva skapa efterfrågan genom en imagelansering. Den kan även få uppgiften att kommunicera den identitet (image) man vill att destinationen ska ha till valda målgrupper. Genom att skapa en identitet kan produkten bli mer differentierbar för turisten gentemot andra destinationer. För att en imagelansering ska fungera väl krävs dock att bilden är förankrad hos aktörerna i området.

Turistorganisationen kan också inta rollen som samordnare inom destinationen vilken bidrar till att underlätta för de kommersiella aktörerna på destinationen. Exempel på detta kan vara att skapa gemensam reklam, delta på mässor och bistå med rådgivning och stöd för olika former av produktutveckling. Det är tänkt att bilden ska fungera som en referens till ett affärskoncept som aktörerna i destinationen ska använda i sin egen marknadsföring (Elbe, 2002).

Offentliga aktörer, så som turistorganisationer, kan också medverka till att skapa arenor där personer som tidigare inte träffats för möjlighet att göra detta (Visanu, 2005). Hur turistorganisationens roll uppfattas av företagen inom en destination är här centralt. Elbe poängterar att de bör uppfattas som moraliska och pragmatisk legitima d.v.s. att den ses som en oberoende aktör som det är fördelaktigt att ha en relation till rent affärsmässigt. Den bör också uppfattas som en icke partisk aktör som representerar destinationen. Turistorganisationen har en ledande roll i att föra samman företag inom destinationen, skapa samarbeten och nätverk, utvecklingsprojekt samt att matcha aktörer. De oftast enkla samarbeten som initieras av en turistorganisation är en viktig förutsättning för att långsiktigt permanenta samarbeten ska kunna växa fram.

Den vanligaste finansieringsformen för turistorganisationen är helfinansiering från offentliga medel. Det privata näringslivet kan också vara med och finansiera men sker då oftast genom att aktörer deltar i marknadsföringsaktiviteter som organisationen arrangerar. Vissa organisationer finansieras med anslag både från det offentliga och det privata näringslivet (Elbe, 2002). Då de privata företagens varor och tjänster bara är en del i den samlade turistprodukten så har samhället en betydande roll i det turismfrämjande systemet (Grängsjö, 1998).

3. Metod

De metoder som använts för insamling och bearbetning av material till undersökningen är både kvantitativa och kvalitativa. För att uppnå en jämförbarhet av resultaten har tillvägagångssättet varit likvärdiga för de båda projekten. Den kvalitativa metod som använts är intervjuer. I Projekt Entreprenörutbildning Småland/Kronoberg har samtliga medverkande företag intervjuats medan ett urval aktörer inom hela NSC-området har intervjuats. Den kvantitativa delen är en statistikinsamling genom enkäter riktade till företagen inom de båda berörda områdena, av näst intill identisk karaktär. Insamlingen av intervju- och enkätmaterial genomfördes under våren 2007.

3.1 Intervjuer

Ett stort intervjumaterial har legat till grund för innehållet i rapporten. Totalt har 38 intervjuer genomförts. Intervjufrågorna var av semistrukturerad karaktär vilket medgav en flexibilitet i hur och när frågorna ställs under intervjutillfället. Vi använde oss av så öppna frågor som möjligt för att inte styra respondenterna mot specifika frågeområden. Detta sätt medgav också att vi kunde fånga upp andra frågeteman än de som vi på förhand specificerat. Allt detta för att få en djupare förståelse i hur respondenternas uppfattningar ser ut rörande ämnet (Ely M. m.fl., 1991).

Intervjuerna genomfördes under mars och april 2007 av Maria Thulemark och Elenor Olofsson. Noggranna anteckningar genomfördes under intervjuerna. Dessa skrevs rent i nära anslutning till intervjutillfället. Intervjuutskriften har sedan legat till grund för sammanställningar och analys av de frågor som ställts inom projektet. Tidpunkten för intervjun var till viss del styrda av oss för att organisatoriskt sett hinna träffa så många som möjligt. Intervjuerna varade mellan 30 minuter och en timme.

Då det inte alltid fanns möjlighet att få till en tidpunkt för intervju så skedde ett fåtal intervjuer via telefon. Dessa varade ca 15 minuter. Generellt eftersträvade vi att personligen träffa så många aktörer som möjligt och i första hand på platser vilka föreslagits av respondentens själva. Detta för att respondenterna skulle känna sig mer bekväma och trygga med intervjusituationen.

3.2.1 *Nordic Area*

Intervjuerna syftade till att få en uppfattning om projektet och vad det resulterat i och dess påverkan på området men också på det egna enskilda företaget. Syftet var också att få en uppfattning om hur utvecklingen sett ut, vad man tror respektive önskar ur framtiden och vilken betydelse en turistorganisation kan ha för området och den egna verksamheten. Vi ställde också specifika frågor kring samarbete och konkurrens inom turismnäringen, vilket också var teman som återkom i enkätundersökningen. Vi valde att intervjua ungefär lika många företag/föreningar från varje kommun med undantag för Orsa kommun. Anledningen var att kommunen inte hade så många företag inom projektområde.

Urvalet av företag skedde enligt två principer med utgångspunkt i en företagslista framtagen i samarbete med projektledningen. Dels valdes de företag ut som projektledningen ansåg som drivande på sin ort. Dels valdes ytterligare företag ut genom ett slumpmässigt urval. Sammanlagt genomfördes 23 intervjuer med företagare inom projektområdet.

För att få finansiärernas syn på uppnådda mål och resultat genomfördes intervjuer med representanter från de kommuner och länsstyrelser som ingick i projektområdet. Även turistbyråerna inom respektive område intervjuades.

3.2.2 Entreprenörutbildning Småland/Kronoberg

Eftersom projektet omfattade ett mindre antal företag valde vi att söka samtliga för intervju. Vissa intervjuer kunde dock inte genomföras vid det tillfälle vi var på plats i Småland. Dessa genomfördes istället via telefon eller skriftligen via e-post vid senare tillfällen. På detta vis har alla åsikter blivit hörda.

Genom denna intervjuundersökning ville vi utröna entreprenörernas syn på utbildningen, turistorganisationens roll, samarbete och betydelse av nätverk. Totalt genomfördes 14 intervjuer med företag och en intervju med representant från Södra Smålands Turistråd.

3.2 Enkätundersökning

Det kvantitativa materialet i undersökningen samlades in via enkäter till deltagande företag i de båda projektområdena. Enkätundersökningen syftade till att ge en bild av hur företagen har utvecklats i ekonomiska termer sedan projektstarten och vad de har för framtidsvision. Enkätfrågorna berörde omsättning, sysselsättning och lön uppdelat på åren under projektet, dagsläget och de kommande 3-5 åren. De deltagande företagen ombads att svara sanningsenligt på frågorna med en försäkran att materialet var sekretesskyddat.

3.3.1 Nordic Area

Då ett av syftena med enkätdelen var att samla in sysselsättningsstatistik från inom området verksamma företag genomfördes en totalundersökning bland de 33 företag och organisationer som hade verksamhet inom projektområdet. Listan med företag togs fram av i samarbete med projektledningen. I de flesta fall genomfördes ifyllandet av uppgifterna i enkäten i samband med att projektledare eller delprojektledare för projektet Nordic Area medverkade. Ett fåtal lämnades ut av oss för att fyllas i och senare skickas in. Bortfallet var 24,2 % på den ekonomiska enkäten. Vid våra egna djupintervjutillfällen delades ett kortare formulär ut med frågor kring hur företagen ser på samverkan och konkurrens. Denna enkät fylldes i av 8 företag. (se bilaga 1)

3.3.2 Entreprenörutbildning Småland/Kronoberg

Enkäter delades ut i Småland via e-post och en påminnelse via post till samtliga medverkande företag i entreprenörutbildningen. Bortfallet var dessvärre högt, 70 procent. Utöver frågor om ekonomisk statistik innehöll enkäten samma frågor om hur företagen ser på samverkan och konkurrens som i Nordic Area.

3.3 Källkritik

Då svarsfrekvensen var låg även efter två påminnelser på enkätundersökningen till företagen som medverkade i entreprenörutbildningen valde vi som tidigare nämnts att inte jämföra de båda projekten med avseende på ekonomiska nyckeltal. Den låga svarsfrekvensen innebar också att vi blev tvungna att avgränsa oss från att diskutera samverkan och konkurrens med utgångspunkt i dessa kvantitativa data.

4. Entreprenörsutbildning Småland/Kronoberg

Kapitlet beskriver projekt Entreprenörsutbildning Småland/Kronoberg (Projekt E_S/K) och presenterar resultaten från intervjustudien. Huvudteman vid intervjuerna var projektets resultat, vad projektet upplevts ha bidragit till, vilken roll turistorganisationen spelat samt betydelsen av samverkan och nätverksskapande för det enskilda företaget.

Ett flertal projekt med fokus på affärsutveckling inom turismnäringen har genom åren genomförts i Småland. Målsättningen har varit att öka regionens attraktivitet som besöksmål genom att höja kvalitén på innehållet i turistprodukten. Förhoppningen har varit att detta i sin tur skulle öka turistnäringens omsättning samt skapa flera arbetstillfällen inom näringen. Fler arbetstillfällen inom tjänstesektorn är också något som anses främja kvinnors sysselsättning vilket är något som efterfrågats av regionens företrädare¹.

Projekt E_S/K genomfördes under åren 2004 - 2006. Syftet med projektet var att öka lönsamheten i de deltagande företagen, utveckla nya produkter av hög kvalitet från Småland samt att öka sysselsättningen i regionen. Utbildningen skulle drivas i nätverksform med 10-15 deltagande företag. Södra Smålands Turistråd (SST)² skulle verka som projektkoordinator (Projektansökan 2004).

I projektansökan till Turistdelegationen kan läsas att SST hade för avsikt att samla 10-15 företag i Kronobergs län som ville delta i en entreprenörsutbildning. Projekttiden skulle vara två år med start 2004 och inkludera 12 heldagsträffar. Den totala kostnaden beräknades till 925 000 kronor. SST var projektkoordinator och Continuum AB genomförde entreprenörsutbildningen. Finansiärerna var Länsstyrelsen i Kronobergs län, Landstinget Kronoberg, deltagande företag, Turistdelegationen och SST. Målsättningen med utbildningen var att utveckla entreprenörernas kunskaper inom tre områden:

- leverans av aktiviteter på nivå som håller för internationell konkurrens
- förutsättningar för att förädla det egna existerande utbudet
- produktutveckling samt förnyelse/komplettering av befintliga produkter för att svara mot nationell och internationell efterfrågan.

Utbildningen vände sig till existerande aktivitetsentreprenörer inom området samt till företag som på goda grunder kunde antas ha en förmåga att medverka i utbildningen (Projektansökan 2004). SST genomförde urvalet av företag med motiveringen att de ville skapa en kreativ grupp som skulle kunna arbeta fram ett spetsigare utbud med nya produkter jämfört med om gruppen skulle bestå av potentiella entreprenörer som ännu ej var etablerade på marknaden. Bland de medverkande företagen var de flesta små turismföretag med olika verksamhetsinriktningar så som logi, aktiviteter och mat. Ett antal rena besöksmål inkluderades också. Ett av företagen hade ingen turismverksamhet över huvudtaget men majoriteten av företagen hade turism som huvudsaklig inkomstkälla.

¹ Kronobergs län ofta ses som ett traditionellt industrilän som främst sysselsätter män. Medflyttande kvinnor anses generellt sätt har svårt att finna arbete.

² Södra Smålands Turistråd, SST, är en förening som år 2006 hade ca: 70 medlemmar från det offentliga och från näringen i Kronobergs län. SST ser som sina huvuduppgifter att samordna turismen i Kronobergs län under varumärket Småland. De vill skapa produkt-, kompetens- och destinationsutveckling. Syftet med föreningen är att långsiktigt stärka Småland/ Kronobergs attraktions- och konkurrenskraft (Verksamhetsberättelse 2006).

4.1 Resultat från intervjustudien

Genomgående för alla entreprenörerna var att utbildningen sågs som i stort sett bra. Urvalet av företag skapade en bra sammansättning av företag med liknande engagemang för utbildningen. En viss skillnad i upplevd nytta av utbildningen finns dock mellan företagen. När det gäller ekonomiska effekterna av deltagande i projektet så upplever de flesta att dessa varit små. Projektet har däremot resulterat i viktiga relationer. Både konkreta affärssamarbeten så som gemensam paketering men också i sociala relationer vilka ger ett värdefullt kontaktnät. I dessa anser man sig kunna finna stöd och de fungerar som också som "bollplank" för framtida idéer till utvecklingsåtgärder och allmänna funderingar kring företagandets vardag.

Ett konkret mål med utbildningen var att ett voucher system skulle skapas. Ingen i nätverket tyckte dock att detta system slog väl ut. Vissa tycker att idén ska fortgå och att man ska uppdatera de pärmar som finns med alla de paketresor som skapats under utbildningen och kanske försöka utveckla det till ett bättre vouchersystem. Vissa hänvisar till att liknande system används utomlands och att det borde fungera även i Sverige.

Närvaroplikt vid utbildningstillfällena ansågs som bra vilket skapade en kontinuitet och varje företag måste avsätta tiden från början. Denna närvaroplikt följdes dock inte fullt ut av alla. En anledning som framkom var att det ibland upplevdes som ett problem att vara borta från sitt företag en hel dag. En synpunkt som framkom under intervjuerna var att framtida utbildningar borde innehålla halvdagsträffar samt att varje träff kunde göras mer unik. På detta sätt skulle utbildningstillfällena locka mer och det skulle kännas svårare att missa en träff. Vissa företag skulle ha värdesatt tiden mer och känt det mer motiverat att avvara tid från den vanliga verksamheten om utbildningen hade inkluderat mer gästföreläsare och seminarier.

De flesta såg utbildningen som något som gav kompetenshöjning och betydelsefull rådgivning från kompetenta affärsutvecklare. Att det i utbildningen även ingick trend- och omvärldsanalys sågs som mycket positivt. Det som nämndes som en stor brist i utbildningen var att den inte inkluderade marknadsföringskunskaper. Flera företagare poängterade att utbildningen gjorde att de tog sig tid att arbeta med det egna företagets utveckling vilket är ett arbete som ofta bortrationaliseras i den dagliga verksamheten på grund av tidsbrist.

Vissa företagare nämnde också att en brist i att det inte var tillräckligt många som hade liknande verksamheter som en själva. Detta faktum upplevdes från deras sida som försvåra skapandet av samarbeten med andra deltagare. Å andra sidan ansågs den blandade sammansättningen av företagare som mycket givande av andra.

4.1.1 Skapat samarbete

Det sociala nätverket beskrevs som positivt i de flesta intervjuerna. Att utbildningen har gett ekonomiska effekter redan är det få som ser. Företagen är i stort nöjda med utfallet av utbildningen. Den sociala relationen till de andra företagen har växt och att man kan dra nytta av de kontakter med andra delar av turistnäringen som nätverket givit. Småföretag har ett större beroende av att projekt som dessa genererar ekonomiska effekter snabbare då de inte kan lägga så mycket tid och egna resurser utan att det ger ekonomisk vinning.

Utbildningstillfällena genomfördes som regel ute hos de medverkande entreprenörerna. Genom att de fick möjligheten att resa runt till de olika företagen skapades en bredare kunskap om varandras utbud och genererade en känsla för de andra företagen. Detta gynnade självklart arbetet mot en gemensam värdegrund och ett gemensamt kvalitetstänkande. En annan positiv del är att man blir ett bättre besöksmål tillsammans. Ju fler näringsidkare som kan vara av intresse för

en turist, desto mer intressant blir området. Tillsammans når man lättare en större marknad sett utifrån ett marknadsföringsperspektiv.

På frågan om viktiga kriterier för ett bra och fungerande nätverk framkom:

- Att det finns en tydlig styrning i initialskedet och en genomtänkt sammansättning av företagen i nätverket.
- Att antalet medlemmar inte får vara för stort. Detta beror dock på syftet med nätverket, ju färre medlemmar ju tigare kan det bli och förutsättningarna ökar för att nätverket kan hållas samman en längre tid.
- Det bör inte vara för stor skillnad i storleken på företagen. Små nätverk vinner även på att inte vara för geografiskt utspridda.
- För att företagen ska få ut så mycket som möjligt från nätverken måste en öppenhet och tillit till de andra skapas, att öppet kunna diskutera och bidra med kunskap och idéer. Detta kan bygga på att synen på kvalité och en gemensam värdegrund finns.

Det upplevdes också som positivt att det fanns en möjlighet att sitta med i flera olika nätverk. På så sätt skapas länkar åt många håll. Det egna företagens exponeringsyta vilket gör att turisterna kan hitta företaget på många olika sätt. Nätverken kan därmed också dra nytta av varandra. Många har sagt att det är bra att sitta med i nätverk som detta där företagen har lite olika inriktningar. Men det nämndes också att det är viktigt att vara med i mer specialiserade nätverk där företagen har mycket liknande inriktningar, t.ex. fiske, ridning, trädgård. För dessa typer av tematiska nätverk upplevdes det inte som lika viktigt med geografisk närhet företagen emellan.

4.1.2 Framtid

Ett resultat av projektet är att vissa företagare har velat arbeta med en fortlevnad av de kontakter som skapats och bildat ett nytt formellt nätverk kallat "Smålands Bästa". De företagare som skapade konkreta samarbeten under projektet är mer positivt inställda till att fortsätta vara delaktiga i det nya nätverket. Alla ser positiva saker med att vara en del i ett nätverk. Det enda negativa kan vara att det tar mycket tid som inte alltid finns. Många ser ett beroende av andra företagare för att locka turister till området.

Entreprenörernas syn på turistorganisationen är positiv. Det behövs en informationskälla och koordinator som har som uppgift att synliggöra destinationen på marknaden. Den är också viktigt för att stärka Småland som profilområde och att marknadsföra området gemensamt.

Småland har idag en lång tradition av turismverksamhet vilket många företags ser som en bra grund att stå på. Det upplevs dock som viktigast att destinationen förbättras och utvecklas nämns. De flesta företagen är väletablerade i området men ser ändå vinningen i att kompetenshöja sin verksamhet kontinuerligt för att inte tappa marknadsandelar. Trend- och omvärldsanalysen gjorde att företagen fick kunskap i hur man kan anpassa sin verksamhet efter marknaden och genom detta upptäcka nya möjligheter.

Kapitel 7 diskuterar projektets måluppfyllelse ytterligare.

5. Projekt Nordic Snowmobile Center - Destination 344 - "Nordic Area"

Detta avsnitt beskriver kortfattat projekt Nordic Snowmobile Centers syfte och mål för att därefter utvärdera syftes- och måluppfyllelse med i huvudsak utgångspunkt i kvalitativ metod. Intervjuundersökningen utgick från frågeställningar rörande utveckling av destinationen, turistorganisationens roll, nätverk, samarbete och konkurrens. En utförligare beskrivning samt ytterligare bakgrund samt analys av projektet finns i avsnitt 6 "En följeforskarens beskrivning av projekt NSC".

Projekt NSC var en unik satsning för att skapa en ny turistdestination som geografiskt spänner över fyra kommungränser och tre länsgränser. Projektet hade en total budget på 27 miljoner kronor. Större delen av budgeten bestod i mål 1 medel från EU där medfinansiering kom från offentliga aktörer via Härjedalens, Älvdalens, Ljusdals och Orsa kommuner, Gävleborgs-, Dalarnas- och Jämtlands län samt Region Dalarna. Därutöver finansierades projektet av medel från nationella organ som Svenska Turistdelegationen och Vägverket. Även privat medfinansiering från en lång rad enskilda företag samt ideellt arbete ingick som medfinansiering.

Projekt som i projektansökansfasen hette Nordic Snowmobile Center eller Destination 344 har nu fått destinationsnamnet Nordic Area. Området där projektet genomförts ligger i det sydligaste snösäkra området i Sverige för denna typ av verksamhet. Skoter är ett naturligt transportmedel i området och det finns ett genuint snöskoterintresse. Därför förväntades skoterturism kunna bli en viktig bas i områdets verksamhet. Skoterturismen har ökat i Sverige vilket innebär ett ökat behov av att styra utvecklingen och det finns utrymme att utveckla ett kommersiellt tänkande. Området är en avfolkningsbygd och orterna är inte traditionella turistorter. Idag är det ett fåtal entreprenörer som helt eller delvis bedriver turismverksamhet, varav de flesta är små företag med små resurser.

Det övergripande syftet med projektet som startade 1 juli 2004 och pågick till 30:e juni 2007 var att skapa en helt ny turistdestination. Navet för destinationsutvecklingen skulle vara ett skoterledssystem som sträckte sig över 100 mil. Syftet beskrevs också som att "...det handlade om affärsutveckling i ett helhetsperspektiv, att skapa nya produkter och aktivitetserbudanden, förutsättningar för närservice, tillväxt och överlevnad för näringsidkarna på orter som berörs av projektet." (Projektansökan NSC, 2004)

Huvudsyftet med lederna var skotertrafik men systemet skulle även kunna användas inom flera verksamhetsområden, som t.ex. vandring, hundspann etc. för att uppnå en helårsturism. Det finns i bygden ett outnyttjat kulturarv och tanken var att ett attraktionsvärde kring dessa sevärdheter skulle kunna utvecklas.

Projektets målsättning uttrycktes också i termer av att det handlade om att skapa möjligheter för befintliga näringsidkare och tidigare gjorda investering att utvecklas. Målsättningen var också att skapa nya företag och arbetstillfällen inom skoternäringsen, turismnäringen samt andra näringar som direkt och indirekt kan dra nytta av ett ökat inflöde av turister. Med skoterlederna som spjutspets var målet att marknadsföra området som en åretrunddestination och utveckla färdig turism- och konferensarrangemang, "paket", som i ett första steg skulle marknadsföras till företag och privatpersoner.

Destinationsutvecklingen skulle åstadkommas genom företagssamverkan och kompetensutveckling inom "hur man bygger"/paketerar turismprodukter. Målet var att utveckla

företagsnätverk för att underlätta för människor att tänka kreativt och få igång entreprenörsandan. Då skoterleder sammanlänkar orterna på ett nytt och innovativt sätt var förhoppningen att detta också skulle bidra till ett utökat nätverk där ortens företagare och föreningar kan dra nytta av varandras kompetenser. Målsättningen var att produkt- och projektutveckling skulle vara i drift när projektet avslutades.

Projektet hade ett antal konkreta delmål:

- Ett 100 mil långt ledssystem som används året runt för olika inriktningar inom naturturism.
- Skoterlederna är en spjutspetsprodukt som används för att marknadsföra området som en året-runt-destination.
- Skapa 26 nya arbetstillfällen, 8 nya företag samt bevara 16 arbetstillfällen.
- Startandet av ett driftsbolag som är självbärande utifrån de intäkter som skoterlederna genererar.
- En väl genomtänkt infrastruktur i en unik natur, där stor hänsyn är tagen till skyddsvärda miljöer.
- Gemensamma kriterier och en gemensam kvalitetssyn hos leverantörer till ledsystemet.
- Utbudet omkring lederna är ett koncept där det finns färdiga turism/konferens arrangemang och paket som marknadsförs till företag och privatpersoner.
- Företagen i området samverkar och kan paketera turismprodukter.

Projektet skulle ägas och drivas av en ekonomisk förening; HärGäDal-ens skotervänner Ekonomiska Förening ledd av en styrelsen sammansatt av två representanter från vardera ort. Projektet skulle få stöd av en referensgrupp som skulle knytas till projektet för att tillföra kompletterande kompetenser.

Efter projekttidens utgång skulle ett driftbolag/ledbolag ha bildas med ansvar att driva och sköta skoterlederna samt annan därmed förenlig verksamhet. Ledbolaget skulle ägas till minst 51 procent av skoterklubbarna och resterande 49 procent av övriga intressenter.

5.1 Utvärdering av projekt Nordic Snowmobile Center

Projekt NSC har varit ett stort projekt både vad gäller total budget, geografiskt område och involverade aktörer. Ambitionerna kring projektmålen var ansenliga. Huvudmålet med att skapa ett 100 mil långt ledssystem som kan användas för skoteråkning har uppfyllts. Det kan dock konstateras att projektet inte nått ända fram till alla delmål. Det råder exempelvis delade meningar bland företagare i området och andra aktörer som berörts av projektet rörande vad projektet faktiskt resulterat i. Meningarna är också delade kring hur projektet genomförts samt hur framtidsmöjligheterna beskrivs. Klart är att projektet har väckt starka känslor bland de involverade. Intervjuerna pekar på att det finns en oro att det ska bli en orättvis fördelning mellan företagen i området vad gäller den utveckling som projektet har resulterat i.

Stora projekt kräver stor administration, och innebär komplikationer vilket har belysts av bland annat kommunrepresentanter. De gick med som finansiärer för att de ville skapa nya förutsättningar för området vilket de också tycker att man i och med ledbygget har uppnått. De ser

Nordic Area som en unik profil och detta möjliggör en bra marknadsföring av området vilket kan komma att locka fler turister och därmed skapa bättre förutsättningar för entreprenörerna. De menar att projektet uppfyllt det konkreta målet med att skapa lederna. Det är svårt att i dagsläget se konkreta resultat av de andra delmålen då lederna ännu inte till fullo varit i drift. De flesta ser dock möjligheten att de nya lederna kommer att locka fler turister till området i framtiden.

Projektet kan även anses ha bidragit till företagsetableringar och företagsutvecklingar, vilket även genomgången i nästa avsnitt pekar på. Utvecklingen skiljer sig dock geografiskt över området. På vissa håll har det skett en större utveckling av företagsstrukturen än på andra. Turismverksamhet är för vissa en helt ny inriktning som man i och med projektet ser som en möjlighet och som ett sätt att förändra sitt utbud. En del företagare nämner att Projekt NSC varit en stor faktor till företagsutveckling och/eller etablering. Framförallt nämns den aktivitet som byggnationen av lederna har dragit med sig.

Vid projektslut överfördes markägaravtalen och därmed nyttjanderätten till lednätet till nybildade Nordic Area Ekonomisk förening. Denna förening har tagit över där projektet slutade och har som uppgift att sköta drift och underhåll av lederna. Föreningen ska också arbeta med marknadsföring och fortsatt utveckling av gemensamma produkter i området. Bildandet av den ekonomiska föreningen kan ses som ett första steg mot vad som skulle kunna bli ett driftsbolag där skoterklubbarna skulle vara ägare till 51% och övriga intressenter till 49%. Ytterligare arbete kvarstår innan ett sådant bolag kan bildas.

Det råder däremot inget tvivel om att ett infrastrukturnät om närmare 100 mil är skapat. Många aktörer anser att det nu är upp till näringen att ta till vara på detta. En framtidstro och optimism har skapats i stort. Däremot finns det en skillnad i hur stor denna framtidstro är mellan de olika delarna i området.

5.1.1 Bevarade och skapade arbetstillfällen

Projektet hade som målsättning att skapa 26 nya arbetstillfällen samt bevara 16 befintliga arbetstillfällen. Dessutom var målet att 8 nya företag skulle skapas. Att utvärdera antal skapade företag kan göras relativt enkelt genom att använda statistik från patent och registreringsverket. Däremot är det svårare att beräkna antalet skapade arbetstillfällen som inte skulle ha skapats utan att projektet genomförts. För det första finns det en osäkerhet när det gäller att samla in statistik på skapade arbetstillfällen. En stor del av både befintliga och skapade arbetstillfällen förväntades ha koppling till enskilda firmor. Denna företagsform redovisar såväl antalet egna arbetade timmar som antalet anställda till skatteverket i samband med skattedeklarationen. I och med att denna typ av statistik blir offentlig först cirka ett år efter taxeringsåret så skulle det vid projektslut endast finnas uppgifter verksamhet som pågått fram till och med 2005.

För det andra finns det en osäkerhet när det gäller att fastställa sambandet mellan projektets genomförande och skapade arbetstillfällen. Detta gäller speciellt om man är intresserad av effekten av projektet på antalet arbetstillfällen vid projektslut. Skulle arbetstillfallet ha skapats även utan projektet? En säker uppskattning av antalet skapade arbetstillfällen under tidsperioden för projektet kan göras tidigast 2009.

Inom ramen för denna utvärdering har vi samlat in data över antalet bevarade och skapade arbetstillfällen via enkäter till berörda företag i och i anslutning till området. Företagen har angett hur många anställda företaget hade den 30:e juni 2007 uppdelat på heltid, deltid och säsonganställda. En summering av svaren från företagen visar att vid tidpunkten för projektslut så hade det skapats 37,3 nya arbetstillfällen, bevarats 26,3 befintliga arbetstillfällen samt startats

nio nya företag. Baserat på dessa siffror kan det således konstateras att projektet uppfyllt de uppställda målen. Se bilaga 2 för den fullständiga sammanställningen.

5.1.2 Skapat samarbete

En förhoppning är att lederna i sig kommer att knyta ihop orterna på ett naturligt och unikt sätt som kommer att skapa förutsättningar för nätverksbildande och samarbeten. Det är dock för tidigt att idag säga i vilken grad skoterlederna har resulterat i detta. Från entreprenörernas sida finns en tro om att lederna kommer skapa en gemenskap företagen emellan och innebära möjligheter till nya och utvecklade samarbeten.

De flesta företagen har redan någon sorts samarbete inom turismen antingen inom närområdet Nordic Area och/eller helt utanför. Det som poängteras som kriterier för att samarbeten ska vara lyckade är tillit och förtroende mellan varandra. Det finns dock på vissa håll större problem att samarbeta inom det egna närområdet än inom Nordic Area i stort. Fast denna syn skiljer sig mellan företag. En del har påpekat att det är svårigheter orter emellan vilket troligtvis beror på specifika bakomliggande orsaker såsom personkonflikter. Det har även nämnts att projektledarproblemet som uppstod i projektet skapat samarbetssvårigheter mellan företagare inom området.

Att området är stort och går över flera administrativa gränser ses inte som ett problem varken från företagen eller från kommunernas sida. Snarare har kommunerna nämnt att de ser positivt på de nya samarbeten som har startats mellan kommunerna tack vare projektet. Dom ser i efterhand ett egenvärde i att projektet startade i och med kommunsamarbetena. Kommunerna uttrycker vikten av att samarbeta inom turistnäringen. Tanken är att man gemensamt ska locka till sig turister och när man väl fått dem till området så ska en ärlig och öppen konkurrens ske.

De befintliga turistbyråerna i hela området har dock inte varit delaktiga under projektets gång. De har heller ingen vetskap om projektet mer än de huvudsakliga delarna så som att det ska skapas 100 mil skoterleder. De tillfrågade byråerna ser det som negativt att de inte fått information, varken muntligt eller skriftligt, som de kan vidare befordra till turisterna i området. Många entreprenörer i projektområdet antyder att det saknas en aktör, likt en turistbyrå, som profilerar, marknadsför och håller samman destinationen Nordic Area.

5.1.3 Framtid

De flesta tillfrågade tror att Nordic Area kommer att bli en destination men det är nu upp till företagen att skapa själva produkten. Hur marknaden kommer att ta emot NA och vilka företag som kan utnyttja infrastrukturen samt vilka nya företag som kommer att kunna etablera sig är fortfarande öppna frågor. Destinationen har i dagsläget en del brister. Kapaciteten att ta emot större grupper, t.ex. en busslast turister, när det gäller boendet är begränsad till ett fåtal orter inom området. Serviceutbudet är i vissa delar av området inte tillräckligt, ex.vis finns för få tankningsmöjligheter.

Vad gäller det geografiska området anser majoriteten att det omfattar ett lagom stort område. Vissa ser brister i att inte utnyttja och göra området tillgängligare från etablerade turistområden som t.ex. Sälen och Orsa/Grönklitt och mot större orter så som Mora, Orsa och Sveg. De flesta ser potential till helårsturism. Det råder dock delade meningar om ifall lederna kan utnyttjas inte bara som skoterleder utan även för sommaraktiviteter. Men denna möjlighet till utökad sommarturism behöver inte ha ett direkt samband med att man utnyttjar de nya lederna.

Många ser att det viktigaste för området är att lederna är bra underhållna när turisterna kommer. För detta ser de flesta ett ledbolag som organisatör. Målsättningen bör vara att lederna helt finansieras av ledavgifter betalda av dem som utnyttjar lederna. Ett flertal efterfrågar också delaktighet av näringen i området för att de ska bidra finansiellt till driften av lederna. Hur ett ledbolag ska organiseras och styras råder det delade meningar om. Bland de företagare och kommuner som intervjuats finns både de som förespråkar en helt lokalförankrat ledning till dem som anser att bolaget ska styras av utomstående utan etablerad näringsverksamhet i området. När det gäller styrelsens sammansättning är ett förslag som återkommit från flera respondenter att denna ska bestå av företagare från hela området och vara till lika delar sammansatt från de områdets delar.

Det beskrivs som viktigt att näringen har ett stort deltagande och/eller insyn i ledbolaget för att känna tillit till hur det sköts. Enligt kommunerna ska det vara lokalt förankrat och de tror även på ideella krafter. Många av företagarna har dock en annan syn. De tycker att det är en för stor sak att sköta ideellt och risken finns att den ideella kraften redan mjölkats ur i området genom de insatser som krävs under projektiden. Vissa företag är villiga att i sitt närområde sköta lederna och även beredda att satsa pengar på att lederna är i bra skick. Det nämns också att för att en sådan organisation ska fungera så måste denna vilja delas av flera, vilket är något som för tillfället saknas.

En viss skepsis har framkommit i hur ledprepareringen ska kunna skötas. Risken finns att kapaciteten inte kommer att räcka till för att hålla bra kvalitet på lederna i hela systemet. Det finns en oro kring att lederna kommer att läggas ner därför att ett stadigt ledbolag inte idag är i drift som kan förvalta lederna nu när projektet är slut. Många ser även en fara i att man i inledningsskedet inte har en säkrad finansiering för skötsel av lederna. Man är helt beroende av att det kommer turister till området nästa säsong och att de är villiga att köpa ledkort. Ytterligare en fråga är om ledbolaget bara ska sköta underhåll av leder eller om de också ska sköta andra uppgifter såsom marknadsföring utåt och rådgivning till företagen. Synpunkter som förts fram är att de senare uppgifterna kan läggas på ytterligare en aktör, exempelvis en turistorganisation.

Från kommunalt håll ser man en möjlighet i att ledbolaget också kan vara en organisation för destinationen. De ska t.ex. också sköta marknadsföring. En sådan organisation saknas även bland företagarna. De framkommer en önskan om någon som knyter samman alla företag, skapar en gemensam marknadsföring utåt och fungerar som en central informations aktör i området. Det har även framkommit att man helst ser en utomstående som ansvarig för denna funktion. Kommunerna ser annars sina egna turismorganisationer som möjliga marknadsförare för Nordic Area.

6. En följeforskarens beskrivning av "Projekt Nordic Snowmobile Center (NSC)"

Detta kapitel beskriver hur följeforskare Tobias Heldt uppfattat skeenden i och kring projektet baserat på personliga intervjuer, telefonintervjuer, deltagande vid styrelsemöten samt den dokumentation som projektet själv har producerat. Ett antal uppföljande intervjuer med nyckelpersoner har också genomförts efter projektets slut. Beskrivningen är subjektiv i den meningen att den är min egen tolkning av skeendet som beskrivs. I rollen som följeforskare anser jag mig ha varit objektiv i den meningen att jag varit tydlig i min roll som forskare och inte har haft något ekonomiskt egenintresse av att projektets mål uppfylls.

6.1 Historik kring projektets tillkomst: initiativ och ansökan

När Projekt NSC formellt startade de 1 juni 2004 var det ett resultat av ett arbete som påbörjats ca 20 månader tidigare med mindre projektfinansiering från Härjedalens kommun och länsstyrelserna i de medverkande länen. Projektansökan beviljades finansiering av EU mål 1 Södra skogslänsregionen efter en viss bantning av totalbudgeten.

Den förste projektledaren var eldsjelen bakom projektidén, initialt också uppbackad av Almi i Östersund. Han hade meriter bland annat från att ha varit delägare i ett av Sveriges största måleriföretag i Stockholm och med en vana av budget- och personalansvar samt att jobba i projektform. Han kan beskrivas som en hemvändare till Lillhärdal.

Min första kontakt med projektbankarna till Projekt NSC var i april 2004 då jag bevistade ett planeringsmöte i Lillhärdal. Jag hade blivit tillfrågad av Turistdelegationen att agera följeforskare till projektet ifall projektet beviljades medel. Medverkade vid mötet gjorde representanter för Inlandsdelegationen, Turistdelegationen, Jämtlands län, Älvdalen, Orsa, Ljusdals och Härjedalens kommuner samt en näringslivsutvecklare.

Arbetet med att förankra projektidén hos berörda intressenter hade startat med kontakter med skoterklubbarna i Lillhärdal, Loos/Hamra, Älvdalen och Ovansiljan. Inledande möten hölls i Lillhärdal 26/11-02, i Noppikoski 23/1 samt 15/4 -03. Områden väster och norr om det tilltänkta området för skoterlederna ingick redan i skoterledsprojekt (SOND i Särna/Idre) eller hade ett etablerat rykte på vintersportmarknaden (Lofsdalen). Av de tillfrågade skoterklubbarna tackade alla utom Ovansiljan ja till att vara med och arbeta fram projektansökan.

En gemensam målsättning var att skapa ett 100 mil stort skoterlednät som skulle ge förutsättningar för skoterturism. Samtidigt skulle det ge en möjlighet för skoterklubbarna att få ersättning för det ideella arbete som lades ned på att sköta befintliga leder. Som förebild till projektidén fanns framförallt skoterledssystemet i Funäsdalsfjällen, i vilket ett betalssystem tillämpas. Funäsdalsfjäll skoterled AB har vintertid ett antal anställda som preparerade lederna i systemet. Årsomsättningen låg för år 2002 på drygt 1 miljon kr.

När arbetet med ansökan till EU om mål 1 medel blev mer konkret vidgades arbetsgruppen till att även inkludera näringslivsrepresentanter från de berörda orterna. Flera gemensamma utbildningsträffar hölls för att diskutera sig samman och förbereda ansökan. En viktig del i förarbetena med ansökan var den SWOT - analys som genomfördes med syfte att ta fram underlag för marknadsföring, marknadsföringsstrategier, organisering och drift av ett färdigt skoterlednät. Förstudien finansierades av länsstyrelserna i Dalarna, Gävleborg och Jämtland med

den tydligt uttalade målsättningen att den skulle användas som underlag och stöd i fortsatta arbetet med Nordic Snowmobile Center samt som ett redskap i genomförandet av projektet.

Den planerade omfattningen av projektet hade sin utgångspunkt i förslag på investeringar i leder och andra enskilda objekt från skoterklubbarna i respektive område. När en första sammanställning av förslagslistor från delområdena gjordes summerade det planerade projektets kostnader till ca 39 miljoner kronor, inklusive kostnader för personal, marknadsföring och övriga kostnader. Efter att arbetet med medfinansiering till projektet påbörjats och diskussioner med tänkbara finansiärer tagit fart insåg arbetsgruppen att totalbeloppet var för högt. Beslutet togs att banta projektets totalkostnader till 27 miljoner genom att exkludera ett antal större planerade brobyggen.

Projektet behövde en ägare som ansvarade för att driva projektet. För detta syfte bildades HärGäDal-ens (Härjedalen, Gävleborg och Dalarnas) skotervänner Ekonomisk förening. Föreningen var öppen för alla intressenter inom projektområdet till en medlemsavgift. Styrelsens skulle enligt stadgarna bestå av två representanter från turistnäringen från respektive delområde samt representanter från skoterklubbarna. Det skulle också vara möjligt att adjungera representanter från deltagande kommuner.

Den övergripande målsättningen med projektansökan var från början skapandet av en ny turistdestination med skoterlederna som spjutspets och nav. För att få uppslutning kring idén kommunicerades projektet intern i området som att det handlade om att bygga ett skotereldorado bestående av 100 mil skoterleder. Anledning till detta var enligt *den första projektledaren* att skapandet av en ny turistdestination upplevdes som alltför stort och svårt att greppa för de inblandade. Byggandet av 100 mil skoterleder var något konkret som gick lättare att ta till sig. Det sista halvåret innan ansökan skulle lämnas in ändrades skrivningar i projektets mål till att tydligare betona utveckling av en åretruntdestination där lederna skulle kunna utgöra bas för både vinter och sommaraktiviteter. Denna fokusering i ansökan ansågs central för att få finansiering till projektet. Projektet fick därför tillsvidare namnet Destination 344, vilket reflekterade visionen om en destination som spänner över 3 län, 4 kommuner och innefattar 4 kulturer. Alla inblandade var överens om att detta inte skulle vara det slutliga namnet på den nya destinationen.

I efterhand kan jag identifiera två faktorer som redan i detta stadium bidrog till att skapa spänningar inom projektet och som kom att påverka projektets förmåga att nå uppställda mål. Den ena handlar om hur de olika delområdena (Lillhärdal, Loos/Hamra samt Älvdalen) gick in med förslag på vad som skulle ingå i projektet. Det fanns en skillnad i vision och tro på hur stora investeringar som var möjliga att få igenom inom projektets ramar mellan delområden. Budgeterade kostnader för ledbyggande var ungefär lika stor mellan de tre områdena. Däremot fanns en skillnad mellan områdena vad gäller budgeterade kostnader för upprustning och byggnation av utflyktsmål till förmån för Lillhärdalsområdet.

Den andra faktorn handlar om målet att skapa en åretruntdestination som fokus för projektet. I förarbetena hade projektet sålts in till medverkande aktörer främst som ett skoterledsprojekt. Det upplevdes bland medverkande aktörer som att det fanns en stor skillnad mellan att skapa någonting konkret som skoterleder jämfört med att skapa en ny destination. Vad jag kan konstatera i efterhand är att projektet var väl rustat både vad gäller planering och tilltänkt kompetens för att genomföra byggandet av skoterleder men motsvarande gällde inte för arbetet med destinationsutveckling.

6.2 Funderingar och överväganden i projektets inledande fas

Projektledningen

Första steget efter att projektansökan beviljats av de svenska instanserna handlade om att få projektledningen på plats. Nummer ett var att den interremistiska styrelsen för Föreningen HärGäDal-ens skotervänner valdes som ordinarie styrelse och en första ordförande valdes. Posten som ordförande i föreningen var central. Kommunernas representanter var i denna fråga måna om att få en oberoende ordförande som inte hade egna ekonomiska intressen i något av delområdena. Den förste ordföranden var väl förankrad hos finansörerna med bland annat tidigare arbeten med näringslivsutveckling och EU-projekt på meritlistan.

Styrelsen anställde därefter eldsjälens bakom projektet som den förste projektledaren. Några längre diskussioner kring möjliga alternativ för hur projektet skulle ledas och drivas gjordes egentligen aldrig. Min bild är att förväntningarna från såväl styrelse som eldsjälens bakom projektet var att denne skulle anställas som projektledare. Det sågs som ett naturligt val då han besatt detaljerad kunskap om projektet och hade skaffat sig ett nätverk bland såväl finansörer som ordsbefolkning.

Anställning av medarbetare i projektet

Steg två efter projektets beviljade finansiering gällde processen med att genomföra de anställningar som utlovats i projektansökan. Det skulle anställas en administratör, tre projektledare för delområdena, en destinationsutvecklare samt ledarbetare. Funderingarna från projektets sida gällde frågor som: skulle man börja anställa i ett delområde först och försöka hitta en arbetsorganisation där för att därefter anställa och genomföra en sådan organisation ute i övriga delområden? Det fanns då också en möjlighet att vänta in kompetent personal som skulle kunna bli ledig under våren. Detta tankesätt visar på en tydlig oro kring möjligheten att attrahera och rekrytera kompetenta medarbetare.

Faktorerna tidspress inom projektet, fokuseringen på destinationsutveckling samt samarbetet med de lokala Länsarbetsnämnderna gjorde att det ändå anställdes tre personer under det första halvåret; en destinationsutvecklare, en administratör samt en lokal projektledare för ett delområde. Kort därpå anställdes lokala projektledare i de övriga två områdena.

Redan under projektets första halvår började känslan av tidspress göra sig gällande inom projektledningen. En anledning var att det definitiva beslutet om finansiering av projektet från EU i Bryssel dröjde till långt in på hösten då projektet formellt redan hållit på i fem månader.

Att anställa en person för att snabbt börja jobba med destinationsutveckling upplevdes som viktigt då denna kompetens inte fanns inom projektledningen enligt deras uppfattning. Samarbetet med Länsarbetsnämnderna gjorde att ett betydande lönebidrag kunde erhållas om man anställde en långtidsarbetslös person. I projektbudget hade lönekostnaderna beräknats utifrån denna medfinansiering från Länsarbetsnämnderna. Självfallet fungerade detta som en restriktion när det gällde möjligheten att använda lön som ett argument i rekryteringsprocessen för personer utanför projektområdet.

Vilka krav ställdes på de anställda och vilka möjligheter fanns det att hitta kompetent personal? Uppfattningen jag fått är att kraven från projektledare var relativt höga men att arbetsuppgifterna oftast var tydligt specificerade. En projektledare i ett delområde skulle exempelvis förhandla med markägare, få kontrakt att fullföljas, dokumentera tids och pengaåtgång samt leda anställda under i delområdet.

Möjligheterna att hitta exakt rätt kompetenser för uppgifterna var begränsade, vilket understöds av personalomsättningen inom projektet. Under projektets första ett och ett halvt år byttes exempelvis tillsatta projektledare i delområdena ut minst en gång. Även posten som destinationsutvecklare påverkades i och med att den personen tog över som projektledare i ett delområde.

Projektets handläggning och redovisning

Styrelsens ordförande samt projektledare och administratör la ner mycket tid och kraft under det första året på arbetet med upprättandet av former för handläggning av projektet vid EU-sekretariatet samt för rekvirerandet av medfinansiering från samtliga offentliga finansiärer.

Projektet bytte under första året handläggande enhet från EU Dalarna till EU Jämtland för att underlätta framtida likviditetshantering då det var överenskommet att ALMI Jämtland skulle fungera som bank. När väl projektet hade placerats vid EU Jämtland och en handläggare hade tillsatts för projektet byttes denne handläggare ut och en ny tillsattes.

Vid varje byte av handläggare krävdes nya diskussioner och överenskommelser om vad som fick ske respektive inte ske inom projektets ramar. Då projektet var omfattande och löpte över tre år var det naturligt att ansökan inte hade detaljformulerat alla delar av hur arbetet med framförallt marknadsföring och destinationsutveckling skulle gå till. Under denna långa projekttid inträffade oförutsedda händelser och ny kunskap genererades som gjorde att projektet ansåg sig behöva göra nya vägval för att uppnå det övergripande målet med projektet.

Arbetet kring redovisningen för rekvirering av medel har inom projektet uppfattats som överdrivet krånglig och onödigt detaljerad samt icke-koordinerad mellan olika administrativa enheter. Exempelvis så krävdes EU-sekretariatet en typ av redovisning, Länsstyrelserna i Jämtland och Dalarna kunde sinsemellan godta likartade redovisningsprinciper, medan däremot Gävleborg krävde en redovisning efter separata riktlinjer. Under intervjuerna har det framgått att projektet uppfattat EU-sekretariatet mer som en motståndare än en medspelare i strävan att uppnå projektets mål. Rädslan för att göra ett litet fel gentemot EU verkar ha överskuggat möjligheterna att agera för att uppnå målen med projektet.

Projektledningen upplevde däremot att kommunerna var relativt enkla att ha att göra med när det gäller rekvirering av och redovisning kring beslutade projektmedel.

I efterhand kan jag konstatera att projektet inte var tillräckligt förberett på den administration som projektet drog med sig när det gäller att rekquirera medel från finansiärerna samt göra vissa inriktningsförändringar av projektet. Frågan är om tidsåtgången för detta arbete hade kunnat förutses. Projektet var på förhand unikt i den meningen att det drevs och finansierades över flera administrativa gränser. Det fanns därmed begränsat med tidigare erfarenheter att tillgå. Att redovisningsprinciper skiljer sig mellan EU-sekretariatet och andra administrativa nivåer inom Sverige är kanske inte så konstigt. Däremot upplevdes det som förvånande att det fanns så stora skillnader mellan olika län. Ett sätt att hantera redovisningen hade varit att låta en extern resurs med stor erfarenhet sköta denna istället för att förlita sig på en egen administratör och en enskild konsult rekryterad inom projektområdet.

När det gäller tidsåtgång för handläggning av EU-projekt borde det funnits erfarenhet att stödja sig mot. Här kan det finnas kulturella skillnader mellan hur projekt normalt drivs inom Sverige och hur EU ser på hur ett projekt ska drivas efter beviljad ansökan. Min bild är i dagsläget att det svenska systemet tillåter en viss grad av flexibilitet i utgångsläget medan EU systemet generellt tolkar det som står i ansökan som det som ska utföras. Förändringar får göras först efter nya tilläggsansökningar.

I intervjuer har det framgått att arbetet mot projektets mål hade underlättats om finansierarna hade sett på sina medel mer som en investering i en projektidé i förtroende snarare än ett bidrag som ska återföljas av tacksamhet.

6.3 Projektets utveckling under det andra året

Markägaravtalen

Det arbete som enligt projektansökan skulle vara avslutat efter år ett var i början av projektets andra år fortfarande en stor bromskloss. Arbetet med att teckna nyttjanderättsavtal med markägare på vars mark befintlig led gick eller ny led var planerad att gå var en nödvändig förutsättning för att kunna nå projektets mål. Målsättningen var från början att teckna nyttjanderättsavtal med samtliga markägare under projektets första år. Detta för att kunna bestämma definitiva ledsträckningar och påbörja arbetet med att bygga lederna under projektets första gröna säsong. Detta är den tid då arbetet med att bygga leder, inkluderade röjning, markberedning, byggandet av broar etc. kan genomföras mest kostnadseffektivt.

Arbetet med att teckna avtal hade i ansökan beräknats till 0,4 årsarbetstider baserat bland annat på att Funäsdalsfjällens ledsystem hade avtal med 382 markägare. Vid projekt NSC:s slut fanns 889 nyttjanderättsavtal med berörda markägare undertecknade till en tidsåtgång på 2,25 årsarbetstider.

I början av projektets andra år hade 70 % av markägaravtalen tecknats för leder inom Älvdalsområdet, medan 82% och 92% av avtalen tecknats inom Loos/Hamra- respektive Lillhärdalsområdet. Att dryga 350 av kartlagda 520 markägare lyckats kontrakteras efter det första året är i retrospektiv ett mycket bra facit. I projektets löpande rapportering noterades ändå markägaravtalen i Älvdalen med ”röd flagg”, vilket alltså pekar på att situationen upplevdes som ett problem.

Ett huvudmål med projektet var att sammanlänka de tre delområdena via lednätet. Lederna skulle fungera som ett fysiskt nätverk som knöt ihop områdena och utgöra basen för turismen inom området. Vad skulle hända om en central ledlänk inte kunde byggas?³ Det är kanske inte så svårt att tänka sig in i den frustration som projektet upplevde då avtalsproblemen hotade att omöjliggöra projektets mål om ett sammanlänkat lednätverk. Problemen var störst i Älvdalen⁴ och framförallt en nyckellänk i lednätverket gällde sträckan som skulle knyta samman Härjedalen med Dalarna/Älvdalsområdet.

För att komma till rätta med avtalsproblemen och för att undersöka möjligheterna till alternativa ledsträckningar i Älvdalsområdet fick projektet ägna mycket tid åt arbetet med att tillsätta lokala arbetsgrupper samt att medverka vid åtskilliga bymöten.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att problemen med markägaravtalen gjorde att den första gröna säsongen inte kunde utnyttjas optimalt samt att projektets tidsplan som helhet blev

³ Problemet med att en kedja eller ett nätverk bryts när alla länkar inte hänger samman är välkänt och har diskuterats under namnet ”The weakest link problem”, som en faktor som försvårar anläggandet av rekreationsinfrastruktur (Heldt och Vail 2006).

⁴ Att det var ett så stort antal markägare i Älvdalen som berördes hänger samman med att området kring Siljan undantogs i den skiftesreform som genomfördes i Sverige under 1700 och 1800-talet. Området kring Siljan har idag det mest fragmenterade markägarförhållandena i Europa. Detta faktum har sedan länge påtalats som en försvärande omständighet för utveckling av naturbaserad turism i Sverige (Vail och Heldt 2000). Ett annat exempel där det fragmenterade markägandet har försenat utveckling inom turistnäringen är vid etableringen av Leksands sommarland.

förskjuten. Under intervjuer har denna faktor beskrivits som en av de två enskilt största skillnaderna när det gäller planerad tidsåtgång i projektansökan och utfall under projekttiden. Den andra skillnaden beskrevs under avsnitt 6.3 och gällde redovisning och administration kopplat till projektets finansärer.

Det första ordförandebytet

Vid årsmötet för HärGeDalens skotervänner i mars 2006 valde den förste ordföranden att avgå. Det fanns som jag uppfattat det i huvudsak två anledningar till valet att avgå. Den ena handlar om arvodering till styrelsemedlemmar, den andra om interna konflikter som skapats inom projektet.

I princip har styrelsens ordförande och medlemmar arbetat ideellt. Endast en blygsam reseersättning har utgått. Här har det funnits en konflikt mellan att ha en oberoende ordförande utan större delaktighet i området och få denne oberoende person att vilja lägga ner obetalt arbete för att uppnå projektets mål. När det gäller ersättningar till styrelsemedlemmar och då framförallt till posten som ordförande är de märkligt att projektet inte fick gehör från finansierarna att budgetera för en ordentlig arvodering, exempelvis 20 procent av en heltid.

Ju längre tid som projektet drevs och ju längre arbetet med leder och besöksmål pågick ju mer tydligt blev det att den skillnad som fanns i budgeterade kostnader mellan delområden skapade en konflikt inom projektet. Denna asymmetri inom projektet var en viktig anledning till de interna splittringar mellan företrädare för delområden och de personkonflikter som blossade upp inom projektet. Det fanns också en asymmetri vad gäller information mellan projektledare och styrelse vilket gjorde att styrelsen inte alltid kände att de styrde det som skedde inom projektet.

Att projektet omfattade tre delområden var en av projektets styrkor som gjorde att projektet beviljades medel. Med tiden visade det sig att tre olika områden också kan innebära tre olika åsikter kring projektets genomförande således en svag länk för projektets måluppfyllelse. Det är inte svårt att tänka sig att när det inte längre finns en samsyn om projektmålen så är det svårt att dra åt samma håll.

En ny ordförande för HärGeDalens skotervänner tillsattes så småningom. Även denna gång var det en oberoende person med förankring hos såväl näringsidkare i regionen som hos offentliga aktörer. Ny energi tillfördes projektet och arbetet med framförallt destinationsbyggandet tog fart. Vid årsmötet förändrades även styrelsens sammansättning till att inkludera fler medlemmar från Loos/Hamra. Detta oroade till viss del Lillhärddalsområdet men i och med att ordföranden fortfarande var oberoende så gick man med på detta.

6.4 Det sista året med projektet

Sista året med projektet inleddes med turbulens inom projekt och projektledning. Projektet hade under sommaren 2006 en svår likviditetskras vilket kunde liknas vid ett moment 22. Projektledaren beskriver själv situationen så här:

”Hela projektet är finansierat men likviditetsproblemet leder oss in i ett moment 22.

Eftersom våra största finansärer betalar i efterskott måste vi låna pengar för att betala projektets kostnader så att vi sedan kan rekvirera pengarna som ska täcka kostnaderna. Om vi skjuter betalningarna framför oss skjuter vi också fram möjligheten att rekvirera motsvarande summa. Vi riskerar därigenom att vid projekttidens slut ha budgeterade investeringar som vi inte kan genomföra.” (NSC projektledarrapport 2006-08-10)

Efter långa diskussioner med ALMI och efter att styrelsemedlemmarna själva gått i borgen för ett större belopp beviljas slutligen lån från ALMI. En konsekvens av likviditetsproblemet var att projektet under en period hade köpstopp. Detta gjorde att byggandet av leder och utflyktsmål försenades, då upphandling och kontraktstecknande inte kunde ske under perioden med köpstopp.

Förväntningarna från projektets sida var att ALMI skulle fungera som bank. Under intervjuer har det framgått att ALMI förväntade sig att administrera ekonomifunktionen för projektet och att löftet om att agera bank var kopplat till denna administration. Projektledningen uppfattade dock inte situationen på detta sätt och valde som nämnts tidigare att sköta ekonomiadministrationen på annat sätt. Att ekonomifunktionen inom ett projekt av denna storlek är viktigt råder det inget tvivel om. Uppenbarligen har det brustit i planering och kommunikation kring denna funktion. Jag har inte lyckats att finna en exakt orsak till den uppkomna situationen men jag kan konstatera att problemen med ekonomiadministrationen har påverkat projektet negativt.

Byte av projektledare och ordförande

Under sommaren 2006 gjorde olyckliga omständigheter i form av allvarlig sjukdom att den andra styrelseordföranden tvingades att avsäga sig sitt uppdrag. Vice ordföranden tog tillsviare över taktpinnen. Från och med denna tidpunkt och framöver kom inte projektet längre att ledas av en oberoende styrelseordförande.

Tidpunkten kring ordförandebytet sammanföll med likviditetsproblem för projektet och med hårda diskussioner med EU-sekretariatet kring inriktningsändring av marknadsföringen. Jag tolkar ordförandebytet och den skeva sammansättningen i den nya styrelsen som ett startskott på en serie turbulenta händelser som kulminerar i att den första projektledaren i mitten av september 2006 väljer att säga upp sig. Jag tolkar det som att orsaken till detta vägval kan sammanfattas med ömsesidigt bristande förtroende mellan projektledare och styrelseordförande.

Knappa tio månader kvar av projekttiden står projektet utan projektledare. I samband med projektledarens avgång väljer också destinationsutvecklaren att lämna sitt uppdrag. Personen som först anställdes som destinationsutvecklare och därefter som lokal projektledare tar den 1:a oktober över projektledarskapet för projektet och slutspurten inom projektet fortsätter. Det är i detta skede tydligt att turbulensen inom projektledningen påverkade samsynen kring projektet inom projektområdet.

Under den nästkommande perioden genomförs ett antal informationsmöten med syfte att motivera sammanhållning och destinationsutveckling i det tre delområdena. Destinationsnamnet Nordic Area börjar kommuniceras både internt i området och externt via hemsida och vid mässor. Reklamfilmer som ska användas för att sälja Nordic Area till både sommar- och vinterturister hjälper till att visa på vad som åstadkommit under projektets gång.

Vid projekttidens utgång hade i princip 100 mil skoterleder skapats. De sista månaderna arbetades det hårt med att färdigställa informations- och kartmaterial, skylta upp och markera ut lederna ute i fält samt att avrapportera projektet gentemot EU och övriga finansörer. Nordic Area Ekonomisk förening bildades med syfte att på kort sikt ta över förvaltandet av destinationsnamn och ledinfrastruktur. Hur en permanent organisation för att driva den nya destinationen och dess lednätverk kommer att se ut är i dagsläget fortfarande till viss del en öppen fråga.

6.5 Rekommendationer till framtida större utvecklingsprojekt

När man i retrospektiv försöker utvärdera och granska ett genomfört projekt finner man ofta att allt inte genomförts exakt såsom det var angett eller beskrivet i projektansökan. Ofta kan det vara svårt att i efterhand ta reda på exakt vad som har varit orsaken till specifika händelser, eller hur situationen för projektet såg ut vid tidpunkter när olika beslut fattades. Fördelen med att ha agerat följeforskare till projekt NSC är att jag kunnat följa processer inom projektet i realtid och därmed kunnat fånga upp stämningslägen vid tidpunkter för olika händelser.

Detta avsnitt listar och sammanfattar ett antal händelser som jag anser vara av större art och som rimligen har påverkat arbetet inom projektet och möjligheten att nå projektets mål.

- Projektansökans övergripande mål om att skapa en året-runt-destination samtidigt som förankringsarbetet i området betonat byggandet av 100 mil skoterleder
 - Förväntningar och förankring i området var ej i fas. Det är svårt att både skapa en destination och marknadsföra den samtidigt.
- Asymmetri i projektbudget mellan delområden
 - Skapade direkt en grogrund för konflikt mellan områdena. Utforma projektansökan så att inblandade aktörer i möjligaste mån upplever att resurserna är rättvist budgeterade.
- Organisering av ett projekt som spänner över flera administrativa gränser
 - Styrelse och projektledare är nyckelfunktioner för att kunna genomföra ett lyckat projekt. Om extern kompetens ska anlitas för en ordförandepost och man vill att denna ska ta aktiv del i styret av projektet så bör denna funktion arvoderas.
- Ekonomiadministration och redovisning av ett projekt som spänner över flera administrativa gränser
 - En erfaren organisation kan förmodligen underlätta ekonomiadministrationen. Det kan finnas samordnings fördelar av att samma organisation ansvarar för bankfunktion och ekonomiadministration.
- Handläggning av EU-projekt
 - Ju större projekten är i kronor räknat och ju längre tidshorisonten är så ökar också osäkerheten inom projektet. I dessa typer av projekt är det mer regel än undantag att förhållanden som ansökan byggde på ändras eller att det dyker upp oväntade händelser som gör att nya vägval behöver göras. Projekt behöver vara medvetna om EU handläggares förväntningar på projekten samtidigt som ett visst mått av tillit och handlingsutrymme måste ges till projekt för att göra nya vägval när sådana situationer uppstår.
- Samarbete med projektets EU-handläggare
 - Både projekt och EU-sekretariat bör ha som målsättning att inte byta handläggning under projekttiden
- Redovisningsprinciper över administrativa gränser

- Ett antal problem vad gäller skillnader i redovisningsprinciper mellan nivåer har uppdagats under projektets gång. Dessa kunskaper bör kunna tjäna som en väckarklocka för ett arbete med att harmonisera redovisningen mellan och inom olika administrativa nivåer.
- Markägandet i norra Dalarna
 - Projektet är ett ytterligare exempel där det fragmenterade ägandet i Siljansområdet försenar utvecklingen av satsningar på turism. Framtida projekt i området bör beakta detta och budgetera extra tidsåtgång för arbeten där markägares tillstånd krävs för att kunna genomföra utvecklingsprojektet.

7. En jämförelse av ett storskaligt och ett småskaligt projekt

I denna rapport har två offentligt finansierade turistutvecklingsprojekt studerats. Det ena är ett mångmiljonsprojekt i glesbygd utan större befintlig turism i syfte att skapa en ny turistdestination. Det andra är ett projekt i en-miljons-klassen som syftade till kompetenshöjning av befintliga turismentreprenörer i ett etablerat geografiskt turismområde. Detta kapitel jämför projekten i förhållande till deras respektive mål samt relaterar resultaten till teorier om destinationsutveckling.

7.1 Uppnåddes projektens mål eller ej?

Båda projekten uppfyller sina huvudmål. Projekt Entreprenörsutbildning Småland/Kronoberg var ett mindre projekt och inkluderade därmed färre och mer precisa projektmål. Ett projekt med mindre ekonomiska medel kan vara lättare att överblicka och därmed vara mer konkreta i sitt genomförande. Både projektledningen och de medverkande företagen anser att Projekt E_S/K uppnådde alla uppsatta mål undantaget ökad lönsamhet och sysselsättning. Det är idag för tidigt att uttala sig om projektet kommer att bidra med detta i framtiden.

Alla parter är överrens om att Projekt NSC har uppfyllt målet om att skapa ett väl genomtänkt infrastrukturnät baserat på 100 mil skoterled. Därmed är projektets huvudmål uppfyllt. Vad gäller delmålen kompetensutveckling, skapandet av nätverksarbeten, produkt- och projektutveckling samt paketering, kan dessa anses vara påbörjade men inte färdigutvecklade. I flertalet av de intervjuer vi genomfört har inte andra mål än 100 mil skoterled nämnts. I de intervjuer där respondenten har haft vetskap om andra delmål så har man inte sett att dessa uppfyllts. Målet om att skapa bättre förutsättningar för befintliga näringsidkare och företagsetableringar har åstadkommit men endast på grund utav att skoterlederna skapats. Företagen har inte i någon större utsträckning märkt att projektet gjort direkta ansatser i att skapa företagsutveckling och nätverkssamarbeten.

Alla de medverkande företagen i Projekt E_S/K har en samstämmig syn om att projektet varit lyckat. Detta kan delvis förklaras med att alla berörda företag varit delaktiga i projektet under genomförandet. Enligt teorier gynnas destinationsutveckling om turistprodukten skapas nära varje företags intresse och att varje entreprenör känner delaktighet i produkter som rör deras företag. Förhållandena har varit de motsatta i Projekt NSC där huvudsyftet var byggnation av leder vilket inte direkt berört alla turistföretag. Företagarna har därför inte känt samma delaktighet och har inte varit lika involverade i projektets genomförande. En huvudorsak till detta är att framförallt nätverkssamarbeten inte annat än påbörjats. Detta skulle ha berört många av de företag som ingått i intervjuundersökningen och därmed skulle anknytningen och delaktigheten till projektet förmodligen ha upplevts som starkare.

7.2 Samarbeten i destinationsutveckling

I teoriavsnittet konstaterades att det inte räcker med att det finns ett antal resurser och förutsättningar för att en plats skall bli en turistdestination. Enskilda företag erbjuder oftast bara en liten del av den totala turistprodukten. Det är först då ett komplett utbud i form av ett paket av tjänster som förts samman och förädlas till en produkt som det är möjligt att betrakta området som en turistdestination.

Turistprodukten består inte bara av en attraktiv kärntjänst (att göra) utan den måste dels utökas med stödtjänster, (att bo, äta och resa) för att den ska kunna genomföras och dels bitjänster för att nå ut med information till turister. En turists krav på en bra turistprodukt är: en attraktion, tillgänglighet, service, information och pris. Genom att bara ge området Nordic Area 100 mil skoterleder skapas inte en destination som turister åker till. För att göra området till en attraktiv destination behöver det kunna påvisas för turisten att alla nämnda tjänster ovan erbjuds inom området till en efterfrågad kvalitet.

Det är svårt för småföretag att ensamma nå ut på marknaden, gemensamt kan man locka fler turister. Det har poängterats att tillsammans blir man starkare och på så vis mer konkurrenskraftiga gentemot andra turistdestinationer. För en ny destination som Nordic Area ser vi en ännu större vikt vid att man samarbetar för att skapa attraktiva och kompletta turistprodukter, så att de kan etablera sig på en nationell och internationell marknad. Det krävs en stor insats att bli befäst på marknaden. Här kan en turistorganisation vara en central aktör. Eftersom turisten själv designar sin slutgiltiga produkt är det av extra vikt att man når ut med destinationens utbud till den berörda marknaden. Utan vetskap kommer turisterna ej att konsumera de erbjudna tjänsterna. I detta hänseende förtydligas en turistorganisations roll som informatör för hela destinationen.

Södra Smålands Turistråd bidrar med att samordna marknadsföringsaktiviteter och informera om utbudet inom destinationen, de planerar för framtiden vilket är en viktig del för en positiv destinationsutveckling. SST skapar även arenor där entreprenörer som tidigare inte träffats får möjligheten att göra detta. Småland är en redan väletablerad turistdestination och här visas istället vikten av att kontinuerligt utveckla destinationen, genom till exempel samarbeten, för att göra den mer attraktiv. SST är en oberoende, icke partisk representant för destinationen vilket i tidigare studier framkommit som viktiga kriterier för att uppfattas fördelaktigt att samarbeta med. Alla ovanstående uppgifter har framkommit som avgörande för en destinations framgång. Men det krävs, som nämnts, en central aktör för det.

Det har konstaterats att samarbeten är oerhört fördelaktigt för en destination och för företagen men för att uppnå goda resultat krävs att vissa kriterier uppfylls. För ett skapat nätverk är det viktigt med styrning och att det finns en utpekad aktör som är organisatör. Detta för att skapa ett starkt nätverk mellan företagarna vilket i sin tur kan förhindra risken att det dör ut när den drivande aktören kopplas bort. Sammansättningen av företag är viktig för att utveckla givande samarbeten. Resultaten från intervjuundersökningen tyder på att företag med liknande målgrupper har lättare att skapa gemensamma paket och därigenom uppnå bättre samarbete. Detta kan ha att göra med att företag av liknande typ har lättare att enas om en gemensam värdegrund.

Både i teorin och från den empiriska studien framkommer vikten av en delad värdegrund hos och tillit till de man samarbetar med. Ett sätt att uppnå detta är att man lär känna varandra och etablerar en social relation. Det har nämnts som viktigt att man har en vetskap om hur den andres verksamhet ser ut vilket skapar en kvalitetsförsäkran gentemot varandra i gemensamma turistpaket. Detta bekräftas även genom att respondenterna i Småland såg det som positivt att få besöka de andra företagen. De uttryckte att en direkt effekt av besöken var att man fick en kvalitetsförsäkran till de andras produkter.

Tidigare nämndes vilka kriterier en turist ställer på en turistprodukt, utifrån dessa bedömer turisten produktens kvalitet. Produktkvalitet har i studien framkommit som mycket viktigt för framgång för destinationen och för de enskilda företagen. Att man är mån om sin kvalitet är tydligt bland entreprenörerna. Framförallt i Småland uttryckte man vikten av att de man samarbetar med har samma kvalitetskrav för att på så vis vara säker på att ens gäster blir nöjda.

Detta överensstämmer med teorierna om relationsmarknadsföringens roll. Marknadsföring är inte enbart att externt förmedla budskap om destinationen för att få besökare. Det är minst lika viktigt att eftersträva en god produktkvalité eftersom när turisten väl är på plats och konsumerar sker en stor del av marknadsföringen i relationen mellan säljare och köpare. Om en god relation skapas kan han/hon bli en återkommande gäst och/eller i sin tur rekommendera destinationen till andra.

Om Nordic Area kommer att kunna etablera sig och överleva som en destination kommer inte bara att avgöras av ledernas kvalité. Att de övriga delarna av turistprodukten håller efterfrågad kvalité är lika viktigt för destinationens attraktionskraft som helhet. De uppgifter som SST har i Småland är av vikt även för Nordic Area. Då samarbete mellan enskilda turistentreprenörer och andra aktörer är centralt är det förmodligen ännu viktigare med en samlande organisation för NA för att utveckla destinationen och för att turistprodukter av hög kvalité ska kunna erbjudas. Att samordna bokning och marknadsföring av området är förmodligen också till nytta för området.

Nordic Area har idag skapat sin identitet (image) genom skoterlederna vilket är viktigt för att skapa en differentierbar produkt gentemot andra destinationer och för att företag inom destinationen kan använda det i sin egen marknadsföring. Nordic Area är i och med det en bra bit på väg. Men som tidigare resonemang pekat på så är det framförallt en central aktör som kan nå ut med en imagelansering och upprätthålla den. Hur man väljer att organisera är en öppen fråga, men ansvaret bör ligga på en utpekad aktör som uppfyller kraven: opartisk och pragmatisk, och som näringen kan uppfatta som fördelaktigt att samarbeta med.

En förhoppning är att båda destinationerna skapar en "vi-anda", en gemensam värdegrund. Detta för att uppnå liknande synsätt och en strävan mot samma mål. Utan detta är det svårt att uppnå en positiv destinationsutveckling.

Avslutningsvis vill vi lyfta fram att skapandet och utvecklandet av en turistdestination är en process som tar tid. Det är inte realistiskt att tro att en ny destination både ska vara färdigbyggd och färdigutvecklad på tre år. Därmed sagt att vi anser att förväntningarna på vad projekt Nordic Snowmobile Center skulle kunna åstadkomma på tre år var för höga.

En stor summa offentliga medel har investerats i projektet. För att detta inte ska betraktas som misshushållning med offentliga medel bör stöd ges för att bidra till fortsatt destinationsutveckling. Det är viktigt att en central aktör som svarar för destinationen kan etableras inom området. Från entreprenörsutbildningen i Småland kan läras att det kan vara en fördel att göra ett urval av entreprenörer att satsa på i ett första steg. Dessa skulle exempelvis kunna få uppgiften att verka som spjutspetsar i destinationen och arbeta fram kvalitetskriterier som ska gälla för turistprodukter inom destinationen.

8. Övergripande slutsatser

Syftet med denna rapport har varit att diskutera och analysera destinationsutveckling och samarbete i nätverk med utgångspunkt i två typer av destinationsutvecklingsprojekt, ett större och ett mindre. Därutöver har rapporten haft två underliggande delsyften: att utvärdera Projekt Nordic Snowmobile Center och Projekt Entreprenörsutbildning Småland/Kronoberg med avseende på måluppfyllelse samt att redogöra för följeforskning gjord på Projekt NSC.

När det gäller utvärderingen av de båda projekten så konstaterar vi att båda projekten uppfyller sina huvudsyften. Projekt NSC kan däremot inte anses ha uppfyllt alla sina delmål. Arbetet med kompetensutveckling, skapandet av nätverksarbeten, produkt- och projektutveckling samt paketering, kan anses vara påbörjade men inte färdigutvecklade. Resultaten från intervjustudien samt följeforskningen pekar på att det finns ett antal förklaringar till detta.

Förankringen av projektets mål hos de involverade aktörerna var bristfällig. Detta gäller särskilt målet gällande destinationsutveckling. Det rådde också asymmetri mellan budgeterade investeringskostnader mellan delområden vilket skapade spänningar och var en grogrund till konflikter mellan delområden. I projektets senare del utvecklades uttalade personkonflikter som skapade turbulens inom projektet med hög personalomsättning som följd.

Projektets möjligheter att uppnå uppställda mål har i hög grad påverkats av institutionella faktorer som var svåra att förutse i projektets planeringsfas. Administrationen av projektet mot EU-sekretariat och den ekonomiska redovisningen mot EU och de nationella finansiärerna var mer tidskrävande än planerat. Dessutom bidrog de fragmenterade ägarförhållanden av mark i norra Dalarna till att det centrala arbetet med att planera och bygga lednätverket kraftigt försenades.

Sett ur ett samhällsekonomiskt perspektiv är det intressant att utvärdera de ekonomiska effekterna av de båda projekten. Då projekten nyligen avslutats är det dock mer motiverat och relevant att följa upp effekterna på tre till fem års sikt. I anslutning till projektet har material samlats som möjliggör att en sådan uppföljning kan genomföras i framtiden.

Resultaten från uppföljningen av Entreprenörsutbildningen i Småland/Kronoberg pekar på vikten av en genomtänkt sammansättning av deltagare till denna typ av utbildningar. Det framkom också att behovet av en koordinerande funktion inom destinationen är central. Med den överblick som en turistorganisation kan ha finns möjligheten att initiera nya tematiska företagsnätverk för att på några års sikt kunna möta nya trender som efterfrågas av turisterna.

Följeforskningen av Projekt NSC resulterade i att ett antal punkter som kan bidra till ökad förståelse för hur ett projekt av denna storlek kan organiseras och ledas samt vilka förutsättningar som ett projekt av den här typen kräver för att åstadkomma destinationsutveckling. För det första så är projektledning och styrelse nyckelfunktioner. Det gäller att ta tillvara på kompetensen hos eldsjälarna och försöka få rätt folk på rätt ställe i organisationen. För det andra, vill man ha en aktiv styrelse som engagerar sig i projektledningen så bör det avsättas tillräckligt med resurser för att göra detta möjligt. Ett antal ytterligare punkter finns beskrivna i rapporten och pekar på vad som kan göras för att få samspelet mellan EU-sekretariat och projekt att fungera smidigt.

Avslutningsvis konstaterar vi att en stor summa offentliga medel har investerats i projekt NSC. För att denna investering inte ska betraktas som misshushållning med offentliga medel bör stöd ges för att bidra till fortsatt destinationsutveckling.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

- Elbe, Jörgen (2002) *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*, Doctoral Thesis no.96 Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, Uppsala: Universitetstryckeriet Ekonomikum.
- Elbe, Jörgen (2003) Att sälja Småland: Destinationsmarknadsföring i nätverksperspektiv I: Larson, Mia (red.) *Svensk turismforskning- en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turismorganisationer*, Östersund: Etour.
- Ely, Margot, Margaret Anzul, Teri Diane Garner och Ann McCormack Steinmetz (1991) *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, Lund: Studentlitteratur.
- Frisk, Laila (2000) *Skilda världar - om destinationsutveckling och samarbete*. Etour Working Paper 2000:8, Östersund: Etour.
- Frisk, Laila, (2003) Samarbete inom lokal destinationsutveckling I: Larson, Mia (red.) *Svensk turismforskning- en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turismorganisationer*, Östersund: Etour.
- Grängsjö, Per (1998) *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism* Handelshögskolan i Göteborg, licentiatuppsats. Mithögskolan Rapport 1998:10.
- Grängsjö von Freidrichs, Yvonne (2002) Destination Networking: Co-opetition in Peripheral Surroundings, I: Zeledin, Mozad (red.) *Co-operation & Competition "Co-opetition" The Organization of the Future*, Lund: Studentlitteratur.
- Grängsjö von Freidrichs, Yvonne (2003) Destinationsmarknadsföring: Företag i nätverk. I: Larson, Mia (red.) *Svensk turismforskning- en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turismorganisationer*, Östersund: Etour.
- Hasselberg, Ylva och Tom Peterson (red.) (2006) "Bäste broder!" Nätverk, entreprenörskap och innovation i svenskt näringsliv. Gidlunds förlag.
- Heldt, Tobias och David Vail (2006) Multiple-use forest land and commercial tourism in Sweden and Maine (USA): Networking land parcels for outdoor recreation, Conference paper, International Conference of Trends, Impacts and Policies on Tourism Development, Heraklion, Crete, GREECE, 15-18 June 2006.
- Hultgren, Göran (2000) Nätverksinriktad Förändringsanalys – perspektiv och metoder som stöd för förståelse och utveckling av affärsrelationer och informationssystem. Linköping: Uni Tryck.
- Håkansson, Håkan och Ivan Snehota (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. New York: Routledge.

Visanu (2005) Tillväxtens drivkrafter- faktorer som påverkar ekonomisk tillväxt i nationer, regioner och företag. Visanu 2005:3, Stockholm: Nutek.

Projektansökan (2004) Ansökan om medel till Entreprenörutbildning Småland/-Kronoberg, Turistdelegationen inkommen 2004-01-28.

Vail David och Tobias Heldt (2000) Institutional Factors Influencing the Size and Structure of Tourism: Comparing Dalarna (Sweden) and Maine (USA). *Current Issues in Tourism* 3 (4), 283-324.

Verksamhetsberättelse (2006) Verksamhetsberättelse för Södra Smålands Turistråd 2006, Växjö.

Intervjuer

Småland

Asa Herrgård

Bergqvara Gård

Getnö Gård*

Glasformgivare Anna Örnberg**

Gyllene Rasten*

Huseby Bruk

JA- ranch

Korrö Vandrarhem

Möbelriket*

Möckelnäs Herrgård**

Södra Smålands Turistråd

Teleborgs Slott

Toftastrand Hotell och Konditori

Vidingegård Pensionat och Kursgård*

Ålshults Herrgård

* Via telefon

** Via e-mail

Destination 334 "Nordic Area"

Projektmedarbetare:

Anders Olsson

Lars-Åke Brus

Michael Nyberg

Emma Bigrell

Representanter för följande företag i respektive område har intervjuats
Lillhärdal:

Coop/värdshuset

Hans-Ove Vildmarksguide

Skoterklubben

Los/Hamra:

Bo på lantgård*

Gammeltoftens vildmarkscamping

Hamra Vildmarkscenter

Los/Hamra skoterklubb*

Fågelsjö Gammelgård

Älvdalen:

Coldfeet*

H2O Active

Projektledningen för Destination 344

Vandrarhemmet Tre Björnar

Älvdalens camping och fiskecenter

Wäsabergen

Orsa:
Pixxon AB

Sveg:
SnoWolverine

Offentliga aktörer:
Härjedalens kommun*

Ljusdals kommun*

Länstyrelsen Dalarna*

Länstyrelsen Gävleborg*

Länstyrelsen Jämtland*

Orsa kommun

Älvdalens kommun*

Turisorganisationer:
Destination Älvdalen*

Siljan Turism Orsa*

Turistbyrån i Järvsö*

Härjedalsporten*

* Via telefon

Bilaga 1 – Enkät till företagen



Hjälp med att ta fram underlag för att effektutvärdera projektet Entreprenörutbildningarna i Småland

De Entreprenörutbildningsprojekt som Ni medverkat i är av unikt slag och har därför nationellt intresse för turismforskning och utveckling i Sverige. Högskolan Dalarna, med Tobias Heldt som projektledare, har fått i uppdrag av NUTEK (f.d. Turistdelegationen) att genomföra en utvärdering av de båda projekten "Entreprenörutbildning Småland/Jönköping" och "Entreprenörutbildning Småland/Kronoberg".

(Motsvarande följebrev och enkät användes för att samla in data över Projekt Nordic Snowmobile Centers företag)

Utvärderingen bygger både på enkätsvaren och på intervjuer med medverkande företag. De resultat och uppgifter vi nu samlar in behövs både för att kunna göra en avrapportering av projektet men också för att kunna följa upp projektet om några år. För att kunna göra en meningsfull och bra utvärdering så krävs det att det finns bra underlag. Det är därför lika viktigt att få en bra uppskattning av hur situationen såg ut innan projektet startade som hur ni tror att er verksamhet kommer utvecklas

Vi vill vädja till Er om att lämna ut uppgifter om hur ert företag har utvecklats under perioden 2002-2007, samt hur ni ser på utvecklingsmöjligheterna i framtiden. Det gäller både statistik som antal anställda och omsättning men också hur mycket ni själva arbetar i företaget (kanske utan att ta ut lön) och hur mycket av ert företags verksamhet som ni uppskattar har att göra med turism och turister. Vid rapportering och bearbetning av statistiken gäller lagen om sekretess (sekretesslagen, SFS 1980:100). Detta betyder att endast vi forskare har tillgång till insamlat material och att endast totalsummor för samtliga medverkande företag kommer att redovisas. Ert företags omsättningssiffror kommer alltså Ej att kunna spåras i totalredovisningen.

Vi ber Er besvara denna enkät och om möjligt lämna den till oss vid intervjutillfället alternativt skicka in den via post till adressen nedan:

Tack på förhand!

Tobias Heldt, projektledare
Fil.Dr., Forskare och lektor i nationalekonomi, inriktning turismekonomi
023-778732, alt. 070-525 68 57

Adress: Högskolan Dalarna
Tobias Heldt
Ekonomi och samhälle
781 88 BORLÄNGE

Projektmedarbetare
Elenor Olofsson och Maria Thulemark
0708 - 570368 070-3485959

Företagets namn:.....

Org. nr:.....

Ditt namn:..... och telefonnr:

Nya/skapade alt. bevarade arbetstillfällen

Nya arbetstillfällen som skapats som en direkt följd av projektets verksamhet och som inte heller skulle ha funnits utan projektet. De arbetstillfällen som bevarats i organisationen/-erna som ett resultat av projektet och som annars skulle ha förlorats.

Nya/skapade arbetstillfällen, förväntade och utfall enligt nedan

- Kort sikt: Preciserar vilka personer som avses och vart de fått anställning, typ av anställning, heltid, halvtid, tillsvidare, tidsbegränsat, man eller kvinna? Utfallet ska avse förhållandena dagen efter projektets avslutning.
- Resultat på lång sikt: Förväntat antal efter 1 till 5 år efter att projektet avslutats.

Hur såg förhållandena för Ditt företag ut år 2003?

	<u>Män</u>	<u>Kvinnor</u>
1. Hur många anställda hade Ditt företag år 2003?stst
Varav heltidsanställda:stst
Deltidsanställdastst
Säsongsanställdastst

2. Hur mycket jobbade ägaren/ägarna (och familjen)

i företaget år 2003, i % av heltid?

För hur stor del av arbetstiden tog man ut lön?

3. Hur stor del av den totala arbetstiden kunde sammankopplas

med turism/turister år 2003?%

4. Vilken var företagets rapporterade omsättning:

År 2002:kr

År 2003:kr

År 2004:kr

År 2005:kr

År 2006:kr

Hur ser förhållandena för Ditt företag ut idag?

5. Hur många anställda hade företaget den sista mars i år?

	<u>Män</u>	<u>Kvinnor</u>
Hur många anställda hade företaget den sista mars i år?stst
Varav heltidsanställda:stst
Deltidsanställdastst
Säsongsanställdastst

Kommentar: (ex.vis: Förändringar i antal anställda mellan åren 2004-2006)

.....
.....
.....

6. Hur mycket jobbar ägaren/ägarna (och familjen)

i företaget vid kvartalsrsskiftet (31/3)

För hur stor del av arbetstiden tas lön ut?

7. Hur stor del av den totala arbetstiden kan sammankopplas

med turism/turister idag?

8. Har inriktningen på företaget ändrats under perioden 2004-2007?

Ja Nej

Isåfall Från:..... Till

.....

Övriga kommentarer:

.....
.....
.....

Hur ser Du på företagets framtid det närmaste året och på fem års sikt?

9. Hur tror Du att företaget kommer att utvecklas i framtiden?

.....
.....
.....

10. Tror Du att företaget kommer att ändra inriktning:

Det kommande året? Ja Nej

Inom fem år? Ja Nej

Isåfall Från:..... Till

.....

11. Hur många anställda uppskattar Du att företaget har om 1 år?

	<u>Män</u>	<u>Kvinnor</u>
stst
Varav heltidsanställda:stst
Deltidsanställdastst
Säsongsanställdastst

12. Hur många anställda uppskattar Du att företaget har om 5 år?

	<u>Män</u>	<u>Kvinnor</u>
stst
Varav heltidsanställda:stst
Deltidsanställdastst
Säsongsanställdastst

Kommentar:

.....
.....
.....

15. Vilken omsättning uppskattar Du att företaget har om:

1 år?.....kr om 5 år

Hur ser Du på kopplingen samarbete och konkurrens?

16. Med hur många av företagen/företagarna inom de båda entreprenörsutbildningarna hade ni personliga sociala relationer med innan nätverksbildandet?

0 1 2 3-5 6-8 9 eller fler

17. Till hur stor del samtycker du med följande påstående rörande samarbete och konkurrens? Kryssa i din grad av samtycke. Kryssa i mitten av skalan om du tycker att en kombination är att föredra. Se exempel nedan:

Jag tycker bättre om hundar än katter	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Jag tycker bättre om katter än hundar
---------------------------------------	---	---------------------------------------

17a) På det hela taget är det bättre att samarbeta än att konkurrera.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	På det hela taget är det bättre att konkurrera än att samarbeta.
17b) Anledningen till att jag samarbetar är för att ge andra tillgång till resurser de saknar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Anledningen till att jag samarbetar är för att jag ska få tillgång till resurser min verksamhet saknar.
17c) Konkurrens orsakar en onödig splittring i min verksamhet.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Konkurrens ger möjligheter till att förbättra kvalitén av min verksamhet.
17d) Jag föredrar att samarbeta med företag med liknande utbud som mitt eget.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Jag föredrar att samarbeta med företag med annorlunda utbud än mitt eget
17e) Jag ser företag inom mitt geografiska område huvudsakligen som samarbetspartners	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Jag ser företag inom mitt geografiska område huvudsakligen som konkurrenter
17f) Framför allt så samarbetar jag mest i strategiska, långsiktiga frågor	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Framför allt så samarbetar jag kring den dagliga driften av företaget.
17g) Konkurrens är att göra samma sak som någon annan, fast bättre.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Jag försöker konkurrera genom att skapa ett unikt utbud.
17h) Teoretiskt sett, man kan samarbeta kring allt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Teoretiskt sett, man kan inte samarbeta kring något.

Tack för Din medverkan!

Bilaga 2 – Förteckning över arbetstillfällena i projektområdet

Tabell 1. Arbetstillfällena befintliga företag

	Män	Kvinnor	Totalt
Antal årsarbetskrafter 2003/2004	15,3	11,0	26,3
Antal årsarbetskrafter 2007	16,6	12,5	29,1
Genererade årsarbetskrafter, befintliga	1,3	1,5	2,8
Hur stor del av dessa som har med turism att göra			76%

Tabell 2. Antal nystartade företag

	Man	Kvinna	Totalt
Antal nystartade företag, ägda av Bransch	se förteckning	6	3
Antal årsarbetskrafter 2007	24,7	9,8	34,5
Hur stor del av dessa som har med turism att göra			41%

Tabell 3. Projektgenererade årsarbetskrafter inom projektområdet

	Man	Kvinna	Totalt
Årsarbetskrafter, befintliga företag	16,6	12,5	
Årsarbetskrafter, nystartade företag	24,7	9,8	
Totalt	41,3	22,3	63,6

Tabell 4. Uppskattat antal årsarbetskrafter 1 år samt 5 år efter projektet

	Befintliga företag	Nystartade företag	Totalt
1 år efter projektslut	35,2	44,1	79,3
5 år efter projektslut	46,7	77,5	124,2

Tabell 5. Förteckning över nystartföretagens branschtillhörighet

Företag	Bransch
Nöjeskonsulten i Älvdalen	Turism
AB/Wäsabergen	Reklam, media och turism
The office media/Upplev Älvdalen	Turism & entreprenadarbeten
Olle Eriksson	Entreprenadarbeten
H2O Active	Hotell och Restaurang
Loosgården	Skoter och naturturism
PEMO natur och bioservice	Fritidsmaskiner, MC & Båt, skoter
Snow ´n racing	Verkstadsindustri
SnoWolverine AB	Boende
Lillhårdals camping	

Tabell 6. Förteckning över befintliga företag som lämnat data

Företag

MC Racing

Älvdalens camping & fiskecenter

Berg, fjät och dal

ICA Nickeln

Loos Koboltgruva

Hamra Vildmarkscenter AB

Fågelsjö gammelgård ek. förening

Café bortom åa

Finnmarksbaren

Pixxon AB/ värdshuset Trollet

Stouring

Björnidet studio, björnidets textil, Härdals sport och fiske

Härjulfs resor

Team vikan

UJ Vildmarksguide

Loos Hembygdsgård

Inga data, men intervjuade

Vandrarhemmet Tre björnar – ej data

Vildmarkskoop i Nornäs – ej data

Coop – ej data



**HÖGSKOLAN
DALARNA**

Högskolan Dalarna, 791 88 Falun. Telefon 023-778000. www.du.se