

# KUNSKAPSDRIVEN TURISMUTVECKLING I VÄSTERNORRLAND

*Bosse Bodén, Per Grängsjö, Robert Pettersson och Bo Svensson*



**UTREDNINGSSERIEN**



# KUNSKAPSDRIVEN TURISMUTVECKLING I VÄSTERNORRLAND

Rapport från förstudie

Författare:

*B Bodén, P Grängsjö, R Pettersson och B Svensson*



## FÖRORD

Västernorrland kontaktade under våren 2006 Turismforskningsinstitutet ETOUR vid Mittuniversitetet gällande länets pågående strategiarbete kring turism. Kontakten mynnade ut i en förstudie kring kunskapsdriven turismutveckling.

Författarna önskar tacka de personer som under förstudiens gång välvilligt ställt upp och diskuterat och svarat på frågor om turism- och destinationsutveckling. Ett särskilt tack riktas till uppdragsgivaren; länsstyrelsen i Västernorrland.

Ansvariga för delarna om *organisation, utbud* respektive *efterfrågan* är i tur och ordning Per Grängsjö, Bo Bodén och Robert Pettersson. För rapportens redaktionella bearbetning, samt inledning och avslutning svarar Robert Pettersson och Bo Svensson.

Författarna, Östersund juni 2006



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	7
INLEDNING .....	11
Bakgrund .....	11
Uppdraget .....	11
Kunskapsdriven turismutveckling .....	12
Arbetets gång och använda metoder.....	14
Rapportens disposition .....	14
TURISM OCH ORGANISATION .....	15
Den legitima samarbetsorganisationen.....	15
<i>Avgränsning av destinationen</i> .....	16
<i>Dominerande logik för destinationen</i> .....	17
<i>Ledningen för destinationen</i> .....	18
<i>De självförstärkande processerna på destinationen</i> .....	19
Organisering av turismen i Västernorrland .....	20
<i>Aktörer och avgränsning</i> .....	23
<i>Dominerande logik</i> .....	23
<i>Länsövergripande ledning</i> .....	24
Organisationer inom preliminära destinationer .....	25
<i>Destination Sundsvall</i> .....	25
<i>Destination Inlandet</i> .....	25
<i>Destination Höga Kusten</i> .....	26
Slutkommentar och förslag till fortsatta aktiviteter.....	27
TURISM OCH UTBUD.....	29
Destinationen i ett producentperspektiv .....	29
Kärnresurser, reseanledningar och stödjande strukturer .....	30
<i>Destination Sundsvall</i> .....	30
<i>Destination Inlandet</i> .....	31
<i>Destination Höga Kusten</i> .....	32
Några sammanfattande reflektioner inför framtiden .....	34
TURISM OCH EFTERFRÅGAN .....	39
Studier av efterfrågan .....	39
<i>Varför reser människor i allmänhet idag?</i> .....	39
<i>Hur ser framtidens resande ut?</i> .....	41
<i>Hur mäter man turisternas efterfrågan?</i> .....	42
Hur ser man på efterfrågan i Västernorrland? .....	43
<i>Destination Sundsvall</i> .....	43
<i>Destination Inlandet</i> .....	44
<i>Destination Höga Kusten</i> .....	44
Några slutsatser kopplat till efterfrågan .....	45
Fortsatta efterfrågestudier.....	45

FÖRSLAG OM FORTSATT KUNSKAPSUPPBYGGNAD.....	47
Forskning utifrån destinationernas behov .....	47
Dialog och arbetsseminarier .....	48
Föreläsningar/gästföredrag .....	48
Utbildningsinitiativ .....	48
LITTERATURLISTA .....	49
Bilaga 1 – Studiens intervjupersoner.....	51

## SAMMANFATTNING

Föreliggande rapport redovisar den förstudie som Turismforskningsinstitutet ETOUR utfört på uppdrag av Länsstyrelsen i Västernorrland. Förstudien syftar till att utreda den regionala turismorganisationen i Västernorrlands län, samt analysera tre på förhand utpekade destinationer; Sundsvall med Timrå, Höga Kusten samt en inlandsdestination. I rapporten pekas även på möjliga vägar för fortsatt kunskapsdriven turismutveckling i Västernorrland.

I de tre destinationerna har gruppdiskussioner (fokusgruppintervjuer) förts med, av respektive destination, utvalda turismaktörer. Samtalen, liksom rapporten, utgår från tre olika delar för framgångsrik turismutveckling: organisationen, utbudet och slutligen efterfrågan.

### *Turismens samarbetsorganisationer*

Avsnittet om organisation inleder med att ge en teoretisk referensram kring vilka olika samarbetsorganisatoriska lösningar som kan diskuteras. Svårigheterna med att organisera turism ligger bland annat i den mångfald av aktörer som skall organiseras vilket inkluderar eldsjälur, föreningar, hobbyverksamheter, säsongsföretag, livsstilsföretag, helårsverksamheter, samt offentliga intressenter. Alla dessa aktörer har ofta olika målsättningar och idé med sin verksamhet vilket försvårar byggandet av starka samarbetsorganisationer. I många sammanhang är dessa organisationer baserade på en överenskommelse om associationsform, snarare än på en idémässig samstämmighet som kan ge organisationen en tydlig legitimitetsbas på lång sikt. Avsnittet identifierar fyra faktorer för att en lyckad organisering skall ske:

- *Avgränsning av destinationen:* gemensam kultur, branschmässig samhörighet, eller geografiska avgränsningar är vanliga typer av avgränsningar.
- *Dominerande logik för destinationen:* destinationer präglas ofta av en offentlig logik där turismen koordineras i generella samarbeten med bred förankring eller en privat logik med aktörernas affärsmässiga egenskaper som dominerande idé för organiseringen. En stark organisation har förmågan att hantera denna spänning.
- *Ledningen för destinationen:* Medan föregående punkt handlade om organisationens relation till medlemmarna handlar denna faktor mer om intern styrning och svarar på frågan ”vem ger vi makten?” Är det offentliga eller privata företrädare och utgångspunkter som dominerar? Ett tredje alternativ är att de skall vara självförsörjande vilket gör dem marknadslojala. Återigen; en stark organisation lyckas kombinera flera av dessa roller.
- *De självförstärkande processerna på destinationen:* Ett tydligt ställningstagande på ovanstående punkter skapar en tydlighet kring organisationen och bidrar dagligen till att avgränsning, logik och ledning blir allt mer tydlig. Organisationen skapar för sig själv, och för destinationen, självförstärkande processer. De strategiska besluten blir också enkla och lätta att motivera för medlemmarna.

För Västernorrlands län har den offentliga logiken varit dominerande men önskemål om en mer privat logik har uttryckts både från företagen själva och från de offentliga

intressenterna. Dagens regionala organisation – Mitt Sverige Turism – är en samhällslojal organisation som inte längre tycks svara fullt ut mot dessa önskemål. Organisationen upplevs idag som försvagad med en begränsad förankring hos företagen i länet. Företagen efterlyser en aktör som kan göra större nytta för dem och som kommunicerar med dem på ett bättre sätt. Om syftet är att skapa en långsiktigt konkurrenskraftig turistnäring i länet bör organisationen reformeras för att kunna bidra till uppbyggnaden av turistnäringen från grunden.

Ser vi till de utpekade destinationerna är det idag Sundsvall som förefaller mest kommersiellt driven med flera relativt tunga kommersiella aktörer inblandade i strategiarbetet. Viss otydlighet finns kring destinationens avgränsning, med Timrå och kustområdena som något perifera i den mobilisering som skett kring konferens- och shoppingturism. Vad gäller destinationsorganisation förefaller ett av privat logik dominerat destinationsbolag ligga närmast till hands.

På Höga Kusten är bilden något mer sammansatt men grunden för en organisation driven med privat logik finns genom Entré Höga Kusten. Avgränsningen är något otydligt i fråga om hur mycket inland destinationen omfattar och hur det förhåller sig med Härnösands kommun, vid sidan av de dominerande kommunerna Örnsköldsvik och Kramfors. Höga Kusten världsarvsområde ligger helt inom dessa kommuner. Här finns också statligt engagemang genom Naturvårdsverket och Länsstyrelsen i Västernorrlands län. Om det är privat mobilisering kring turism som åsyftas förefaller dock Entré Höga Kusten med sina 110 medlemmar vara den naturliga organisatoriska basen.

I Inlandet, som i denna studie främst behandlar Sollefteå kommun, är organiseringen svag. Ett fåtal privata aktörer mobiliserar krafterna och efterlyser samtidigt ett tydliggörande av kommunens hållning i turismfrågorna. Destinationens avgränsningar är otydliga då kopplingarna till andra delar än Sollefteå kommun är oklara och länkarna till aktörer utanför Ångermanälvens dalgång är svaga. Det är önskvärt med ett tydliggörande av destinationens geografi samt vilka aktörer som räknas och inte.

### *Destinationernas utbud*

Den del av rapporten som behandlar frågan om destinationernas utbud utgår från att frågan om en destinations konkurrens- och utvecklingskraft är nära kopplad till dess förmåga att utveckla en eller flera reseanledningar.

För Sundsvall framstår IKEA och Birsta-området som den kanske starkaste reseanledningen. Vid sidan av detta är affärsturismen och konferensstaden dominerande, liksom vissa idrottsevenemang och Gatufesten. Den omfattande fritidshusturismen kan också nämnas. Trots att flera tydliga reseanledningar utkristalliserar sig pekar många på behovet av ytterligare en ”megaattraktion” som kan locka befintliga besökare att stanna längre. Det verkar rimligt att huvudspåret i utvecklingen förblir affärs/konferens- och shoppingturismen och att eventuellt nya produkter stärker detta utbud.

Företrädarna för Höga Kusten nämner natur- och kulturmiljö, samt fritidshusbebyggelse som viktiga reseanledningar och en del evenemang. Höga Kusten saknar i dagsläget en kraftfull kommersiell aktör som kan skapa en turistisk volymprodukt och bidra till att

knyta ihop destinationens produktionssystem. Företagsklimat och entreprenörskap är enligt de intervjuade de tydligaste förbättringsområdena. Hotell Höga Kusten, Skuleberget och Mannaminne står ändå för produkter som märks i utbudet som i övrigt består mycket av ett stort antal mindre säsongs- och året runt-företag som själva inte förmår utgöra en reseanledning. Det finns ett stort behov att stärka länkarna mellan dessa aktörer i en gemensam ansträngning för destinationen och att stimulera produktutveckling av det befintliga utbudet.

Inlandet har som nämnts varit synonymt med Sollefteå kommun i denna studie. Reseanledningarna förutsätts vara knutna till naturvärdena samt Hallstabergets Sport- och konferenshotell, Junsele Djurpark, hållristningar, bruksmiljöer, Sollefteå camping, samt festivalen Urkult. Destinationen anses sakna ett av affärsnytta styrt och kommunicerbart varumärke. Den saknar också ett integrerat turistiskt produktionssystem (täta samarbetsnätverk mellan företag) och en kommunicerbar reseanledning. Som nämndes under rubriken om organisation, finns ett fåtal privata intressenter med något högre ambitionsnivå angående verksamhetens affärsmässiga sida. Bland dessa pågår nu en slags mobilisering som är lovvärd men som skulle behöva en något bredare förankring bland destinationens företag.

På samtliga destinationer finns ett näringsliv vid sidan av de aktörer som närmast förknippas med turismen. Dit räknas shoppingintressenter, skogsindustri, energibolag och verkstadsindustri. De är stora företag med primära intressen i andra branscher, men de är resursstarka och att de skulle se fördelar med en starkare turistisk utveckling på respektive destination kan inte uteslutas. I vissa fall kan deras anläggningar utgöra tänkbara besöksmål för turister. Dessa företag kan utgöra en värdefull resurs i en i övrigt mycket småskalig och fragmenterad turistnäring.

### *Destinationernas efterfrågan*

Den del av rapporten som handlar om efterfrågan pekar på vikten av kunskap om destinationens faktiska och presumtiva besökare. Utgångspunkten är att en destinations utbud självfallet bör svara mot besökarens efterfrågan, en aspekt som märkligt nog ofta glöms bort när olika destinationer gör sitt bästa för att tillhandahålla sådant som turismens intressenter själva uppfattar som viktigt och bra för besökaren. Kunskap om vilka som besöker och inte besöker en destination och deras önskemål är en viktig utgångspunkt för att förstå en destinations utvecklingspotential.

Inledningsvis görs också en genomgång av människors syfte med sitt resande såsom vi känner den genom den svenska turiststatistiken. Noteras kan att resor kopplat till släkt och vänner, samt fritidshus utgör en stor del av det vi i statistiken räknar som turism. En mycket stor del av detta resande sker med bil. Flera siffror presenteras fördelat mellan fritids- och affärsturister, där de senare spenderar nästan fem gånger så mycket pengar som fritidsresenären. Här ges också en kort inblick i de trender som kan uppfattas i dagsläget. Till de starkaste och förmodligen viktigaste hör att de äldre blir allt fler, allt friskare och allt mer resbenägna. Det går också att se nya reskonstellationer ta form där olika former av sociala nätverk spelar en roll och där kärnfamiljen minskar i vanlighet. Det finns också ett flertal teknologiska faktorer som påverkar, liksom miljö, ekonomi,

politik och säkerhet. Kännedom om dessa och andra trender kan vara bra att känna och beakta när strategier arbetas fram på olika destinationer.

Vid en analys av kunskaperna om efterfrågan på de olika destinationerna finner vi att Sundsvall har en begränsad kunskap om sina besökare. Undantaget är egentligen IKEA som regelbundet genomför egna undersökningar. Dessutom genomför en del konferenser, vissa hotell samt några av evenemangen undersökningar för eget bruk. Besökarna anses i huvudsak vara regionalt genererade inom 40 mils radie. Ofta gör besökarna endagsbesök för shopping eller besöker något evenemang, med undantag för konferensgästerna. Önskningarna om en ny "megaattraktion" kan i dagsläget inte backas upp med någon kunskap om besökarnas uppfattade brister i utbudet.

För Höga Kusten har Kramfors kommun tagit flera initiativ till kundundersökningar och enstaka attraktioner har genomfört egna studier. Undersökningarna visar att många är bilburna och att få besökare kommer från utlandet. Antalet fritidshusturister är också mycket stort jämfört med de två andra destinationerna. Även här efterfrågas en stor attraktion, samt fler och bättre aktiviteter. De intervjuade anser också att det finns brister i turistisk infrastruktur och besöksservice.

I Inlandet har ett fåtal kundundersökningar genomförts genom åren, liksom undersökningar av olika anläggningar. De intervjuade tror sig veta att destinationen har relativt många äldre men också barnfamiljer och att många uppskattar lugnet och tystnaden under sina vistelser. Det finns en medvetenhet om brister som kan störa besökaren, såsom dålig infrastruktur, långa avstånd och dålig turistisk service.

Av de kundundersökningar som ändå gjorts, och görs, är det anmärkningsvärt att det tycks råda mycket begränsad samordning av såväl genomförande som resultatspridning. Sammantaget har de flesta aktörer begränsad kunskap om turistens efterfrågan. Som en konsekvens är uppfattningarna om framtida målgrupper vaga. Denna insikt leder till att ett antal kunskapsbehov identifieras och att en rad förslag till undersökningar föreslås i kapitlets sista avsnitt.

I rapportens sista kapitel finns en diskussion om fortsatt kunskapsuppbyggnad knutet till turismutvecklingsarbetet i Västernorrlands län och dess destinationer. Det är uppenbart att de olika destinationerna skiljer sig åt och då mycket väl kan göra det avseende kunskapsbehov, medan de i andra avseenden kan förmodas ha liknande behov. Detta avsnitt kan ses som en första reflektion utifrån det nu genomförda pilotprojektet. Fortsatt dialog i dessa frågor följer för att kunna konkretiseras i ett eventuellt fortsatt samarbete under hösten 2006.

# INLEDNING

## Bakgrund

Västernorrland pekar, liksom många andra län, på turismen som ett område som bedöms ha goda förutsättningar att utvecklas och stärka länets ekonomi, tillväxt och sysselsättning. Turism lyfts fram i olika strategiska dokument såsom Vision 2005 och det regionala tillväxtprogrammet. Länsstyrelsen har tillsammans genom bland annat EU-medel finansierat en rad turismprojekt i regionen. Dessa satsningar har utvärderats (EuroFutures 2004), och sammantaget kan man säga att utvärderingen visar på ett stort antal aktörer med en hög ambition att lyckas, men att de brottas med en delvis splittrad målbild, en svag samordning och otydliga strategier. Länets turism uppvisar dessutom behov av kompetenshöjning.

Det är mot bakgrund av denna situation som man i Västernorrland beslutat sig för att arbeta med strategin för länets turismutveckling. Strategiarbetet, som i högre grad än tidigare baseras på företagens behov och önskemål, inkluderar även frågan om organisering av länets turism. Tre destinationer har identifierats i arbetet; Sundsvall, Höga Kusten samt en inlandsdestination. För varje destination har arbetsgrupper organiserats och en destinationsordförande utsetts.

Det övergripande syftet med strategi- och utvecklingsarbetet kan sägas vara att stärka länets turistföretagare och destinationer genom en ökad attraktions- och konkurrenskraft. Samverkan, kunskapsinhämtning, strategiutveckling och implementering utpekade som viktiga delar i en framgångsrik utveckling av turismen i Västernorrland.

## Uppdraget

Under slutet av 2005 kontaktade Länsstyrelsen i Västernorrland och regionala representanter för turismutvecklingen turismforskningsinstitutet ETOUR i Östersund för en diskussion kring gemensamma intressen och samarbetsmöjligheter. Under våren 2006 tecknades ett avtal mellan Länsstyrelsen och ETOUR där de senare förbinder sig att genomföra en förstudie som behandlar den regionala turismorganisationen i Västernorrlands län, samt analyserar tre på förhand utpekade destinationer.

Föreliggande rapport avrapporterar den genomförda förstudien och pekar på möjliga vägar för fortsatt kunskapsdriven turismutveckling i Västernorrland.

## **Kunskapsdriven turismutveckling**

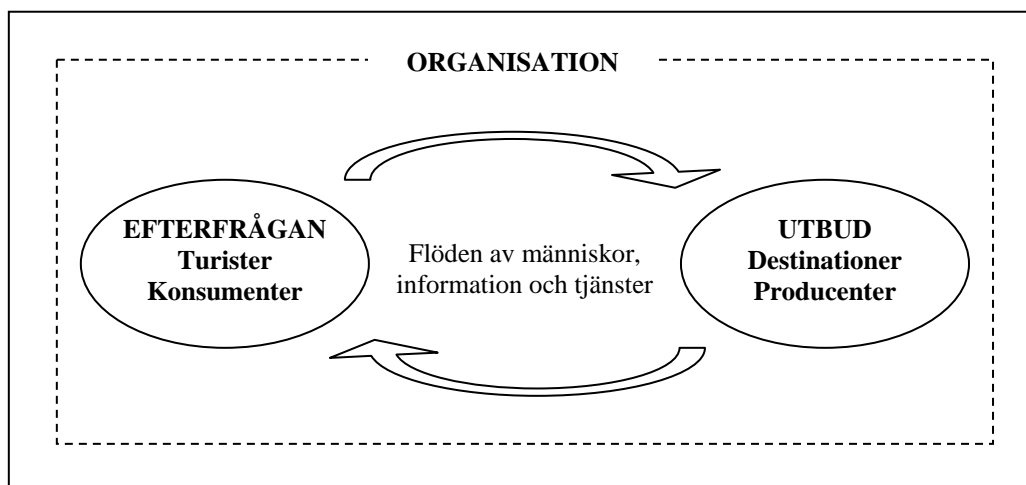
Att arbeta med kunskapsdriven destinationsutveckling innebär dels ett stärkande av beslutsunderlaget vid olika vägval, dels att arbeta med kompetensutveckling hos aktörerna i utvecklingsarbetet. Beslutsunderlaget stärks av forskningsbaserad kunskap som är behovsmotiverad, det vill säga datainsamling och analys som nära knyter an till kunskapsbehov som formulerats i samverkan mellan forskarna och regionens turismaktörer, främst företagen. Vid sidan av den kunskap som genereras genom olika forskningsinsatser, utgör den erfarenhetsbank som finns hos aktörer i den aktuella regionen och dess destinationer, samt på andra håll i landet och världen en viktig del av kunskapsunderlaget. Kompetensutvecklingen består av olika insatser – arbetsseminarier, föreläsningar, kurser och studieresor – som det överenskommit i dialog mellan forskare/utbildare och regionens aktörer.

Syftet är att långsiktigt öka kvaliteten i de insatser som görs för att stärka turismutvecklingen i regionen och på dess destinationer. Det handlar om att låta kunskap bli en viktig insatsfaktor i utvecklingsarbetet.

Turismen tillskrivs idag stor potential som källa till framtida sysselsättning och tillväxt. Antagandena grundar sig på kännedom om resandets utveckling, i synnerhet i ett globalt perspektiv, där de siffror som refereras av exempelvis FN-organet WTO (World Tourism Organisation) visar på en häpnadsväckande utveckling och där gissningarna om framtiden talar om ytterligare ökning i resandet. Samma positiva tendens, om än inte lika stark, kan identifieras i Sverige. Utvecklingen kan följas exempelvis genom de så kallade satelliträkenskaperna. Den förväntade fortsatt positiva utvecklingen, i kombination med att tidigare tillväxtbranscher inte längre genererar den tillväxt de tidigare gjort, har fått många att peka på turismen som nyckel till framtidens välbefinnande och tillväxt. Ofta sker denna nominering utan någon egentlig analys av platsens eller regionens förutsättningar att bygga framtiden på turism. Konsekvensen har blivit att stora pengar satsas genom många olika kanaler för vitt skilda syften. Ofta saknas någon övergripande idé om önskvärd, och ännu mindre realistisk och i analys av den egna situationen, grundad utveckling.

Försök att stimulera en utveckling av turism sker ofta genom ett antal olika destinationer. Destinationen är platsen eller regionen till vilken resenärer skall attraheras att resa. Destinationen är det område där besökaren bor och äter, men framför allt söker sina upplevelser, vare sig de sker inom yrket eller på fritiden. Det ställer höga krav på destinationens förmåga att svara mot eller helst överträffa besökarens behov och förväntningar. Det är en svår uppgift som ställer stora krav på destinationens aktörer och som ofta kräver en långtgående samverkan mellan dessa; allt för att bygga en väl fungerande helhet. En långsiktig framgångsrik destinationsutveckling förutsätter samverkan även utanför destinationen, gärna ända ut till de turismgenererande efterfrågemarknaderna. Sådan samverkan är svår att realisera om aktörerna inte har en något så när gemensam bild av vart man vill nå med sin turismutveckling och vilken startpunkten är för en sådan utveckling. Det är här kunskapsunderlaget först kommer in. De frågor som ställs är hur organiserar vi oss, vad gör vi och kan vi idag, vilka är idag våra gäster och vilken är deras uppfattning om det vi gör för dem som gäster? Dessa frågor utgör utgångspunkten för denna förstudie.

För att strukturera arbetet belyses den turistiska destinationsutvecklingen utifrån tre olika horisonter; flöden mellan *utbud* och *efterfrågan* samt *organisation* av turismen (se figur nedan). Detta sätt att illustrera det turistiska systemet får sägas vara mycket förenklat, men inkluderar ändå turismens viktigaste delar.



*En enkel bild av det turistiska systemet med organisation, efterfrågan och utbud.*

Efterfrågan utgår från de personer som lämnar vardagen för en resa. Beroende på syftet med resan, var man reser och hur länge man är borta brukar vi klassificera dessa människor som olika typer av turister. Efterfrågesidan styrs i stor utsträckning av turistens karakteristika, det vill säga personernas härkomst, kön, ålder, färdmedel, eventuellt resällskap, inkomst och så vidare.

För att den enskilda turisten, eller resällskapet, verkligen ska företa sig en resa krävs att de övervinner de restriktioner som en resa innebär. De kanske vanligaste restriktionerna vid turistresor brukar vara tid och pengar, men även faktorer som väder/klimat, språkkunskaper, kultur och lagstiftning spelar en stor roll. Dessa restriktioner styr inte bara flödet av människor mellan hemort och destination, de styr även flödet av tjänster och information. Till det senare räknas exempelvis turistisk marknadsföring, där nya marknader öppnar sig mycket tack vare ny teknik såsom olika Webblösningar för informationssökning och bokning.

De besöksgenererande krafter som ska övervinna restriktionerna utgår alla från utbudssidan, eller den enskilda destinationen; är attraktionskraften tillräckligt stor kommer besökaren. Det är på destinationen som efterfrågan möter utbud, och hur väl matchningen mellan destinationens utbud och turistens efterfrågan fungerar avgör turismens bidrag till, och effekter på, destinationen. Ett områdes attraktionskraft bestäms till stora delar av dess karakteristika, såsom natur- och kulturreсурser. Den turistiska produkten kan vara mer eller mindre beroende av dessa karakteristika, men i de allra flesta fall har dessa grundläggande förutsättningar stor betydelse för vad som är möjligt och inte möjligt att åstadkomma för turistnäringen.

Destinationens framgång är utöver natur- och kulturreсурser mycket beroende av hur turismen på destinationen eller regionen organiseras. Att organisera turismen handlar om

mycket mer än en gemensam marknadsföring. Tendensen på många håll i landet är att allt fler regionala organisationer ifrågasätter det traditionella offentliga planeringsperspektivet. I takt med ett ökat intresse för den kommersiella turistnäringen växer kravet på att hitta mer ändamålsenliga samverkansformer för turistrelaterade verksamheter. Västernorrland utgör i detta avseende inget undantag.

### **Arbetets gång och använda metoder**

Efter inledande möten med representanter från Länsstyrelse och de tre destinationerna har mer djupgående intervjuer gjorts på respektive destination. Vid de destinationsvisa samtalen användes fokusgruppintervjuer, en ofta använd metod som brukar tillskrivas den amerikanske sociologen Robert Merton. Fokusgruppintervjun utgår från samtal kring ett specifikt tema (till exempel destinationsutveckling). Samtalen leds av en ordförande. I detta fall diskuterade man på varje destination kring i tur och ordning organisation, utbud och efterfrågan, och varje del leddes av respektive ansvarig forskare. Fokusgruppmetoden har visat sig vara en tids- och kostnadseffektiv metod för att samla in mycket data, och samtalen i grupp inspirerar till nya infallsvinklar och fördjupad kunskap. Den största nackdelen är att man inte vet hur representativt urvalet är för respektive destination. Urvalet, det vill säga gruppernas sammansättning, styrdes i detta fall av respektive destinations ordförande.

Utöver fokusgruppintervjuer under tre dagar kontaktades ytterligare några enskilda nyckelpersoner. Se bilaga 1 för en fullständig förteckning över samtliga involverade personer. Datainsamling och analys har under hela processen kopplats till pågående forskning, och forskargruppen har kontinuerligt sammanträtt sinsemellan.

### **Rapportens disposition**

Rapporten inleds med en sammanfattning och en inledning där uppdraget beskrivs närmare jämte bakgrund, genomförande och använda metoder. Därefter följer tre delar som i tur och ordning behandlar turism och organisation, turism och utbud samt turism och efterfrågan. I respektive del görs en nedbrytning på destinationsnivå där destinationerna presenteras i den ordning de besöktes under den tre dagar långa intervjuresan.

Rapporten avslutas med en uppsamling av studiens viktigaste slutsatser kopplade till det pågående strategiarbetet, samt en diskussion om hur man kan och bör gå vidare med den kunskapsdrivna turismutvecklingen i Västernorrland. Sist följer litteraturlista och förteckning över de involverade personerna.

## **TURISM OCH ORGANISATION**

Syftet med följande avsnitt är att tillföra nyare tankestoff till organisering av turism, och utifrån resultaten av förundersökningen ge förslag till fortsatt arbete. Det kan förefalla som en tämligen enkel uppgift organisera turismen på en viss plats i en samarbetsorganisation. Många är de som har försökt att "helt enkelt bara samla ihop turistföretagens erbjudanden och marknadsföra den gemensamma turistprodukten". Av erfarenhet vet vi, och många tidigare turistchefer med oss, att det inte fungerar så. Det kan hålla några år men sedan är förtroendekapitalet förbrukat och medlemmarna lämnar organisationen för ett nytt försök. Organisering av turism är en organisering i flera led, en organisering av organisationer, vilket gör saken mycket komplex.

Det vi kallar turism är till på köpet ett samlingsnamn för ett verksamhetsområde med många inriktningar. Turismens samarbetsorganisationer har därför olika typer av medlemmar. Det kan vara allt från enskilda individer till riktigt stora organisationer. Medlemmarna kommer ofta från olika sektorer och företagen som medverkar kommer från olika branscher. Turismens samarbetsorganisationer, eller turistorganisationer som de ibland kallas, utgår från en trivial idé om en gemensam turistprodukt, som i praktiken är en svår organisatorisk uppgift.

Hade organisering av turism varit en enkel uppgift hade uppgiften å andra sidan varit löst för länge sedan. Nu är det ett erkänt problem på många platser att det är svårt att skapa en stark organisation som har till uppgift att organisera och marknadsföra turismen. Organisering av turism handlar först och främst om att idémässigt hitta fram till en gemensam hållbar grund för organiseringen. De uppbyggande processerna skall helt enkelt vara starkare än de nedbrytande processerna. Uppgiften består till stor del i att hitta en legitimitetsbas för samarbetsorganisationen, och till mindre del om att välja rätt associationsform.

I följande kapitel presenteras först allmänna förutsättningarna för att organisera turism med dess inneboende svårigheter och förslag på hur de kan övervinnas i en legitim samarbetsorganisation. Därefter presenteras den nuvarande organiseringen av turismen i Västernorrland med de organisationer som upplevs som mest starka för en utveckling av turistnäringen.

### **Den legitima samarbetsorganisationen**

En samarbetsorganisation står inför många olika utmaningar. Den kanske viktigaste uppgiften på kort sikt är att skapa en effektiv samarbetsorganisation. Den viktigaste uppgiften på lång sikt är att skapa och underhålla en legitimitet bland organisationens medlemmar. Det långsiktiga skapandet av en legitimitetsbas är kanske allra svårast. En organisering av de organisationer som arbetar gemensamt på en turistdestination bygger på att medlemmarna ser ett behov av en gemensam organisering. Det gemensamma behovet måste vara tillräckligt stort så att de vill skapa en gemensam enhet, men samtidigt bevara sin autonoma ställning som egna organisationer. Tidigare studier av turismens

samarbetsorganisationer och marknadsföringsallianser (von Friedrichs Grängsjö 2001, Buhalis 2000, Palmer 1998, Grängsjö 1998, Palmer och Bejou 1995) ger en samstämmig bild av att denna organisering är en mycket svår uppgift i praktiken.

Ett sätt att överbygga problemen med samarbetsorganisationer kan vara att bygga dem på en stark, lokalt förankrad, social gemenskap. Genom att utgå från en gemensam lokal kultur, och kulturhistoria, får samarbetsorganisationens medlemmar starka familjeliknande kopplingar till varandra. Enligt institutionella studier om hur sociala grupper av företag grupperar sig i olika branskmässiga grupperingar, organisatoriska fält, finns fyra kritiska faktorer för att det skall ske. För det första är det viktigt med en gemensam uppfattning om *avgränsningen* av organisationen. För det andra är det viktigt med den dominerande *logiken* bakom den gemensamma organiseringen. Det tredje är vilken typ av *ledning* som skall ges gruppens förtroende. Det fjärde området är hur *strukturen*, dvs. de återskapande och stärkande processerna, kan skapas. Anpassas dessa tankegångar till en organisering av turism framträder följande centrala utmaningar för en utveckling av starka turistdestinationer.

### ***Avgränsning av destinationen***

En stark turistdestination är tydligt avgränsad. För att det skall vara möjligt att utveckla en meningsfull avgränsning krävs att aktörerna själva blir medvetna om det mönster som binder samman dem och enar dem. Det finns ett enande kitt som ger svar på frågan "Vilka är vi?" Den kulturhistoriska tillhörigheten har visat sig vara en möjlig grund för en sådan meningsfull avgränsning. Det skapar en lokal identitet. Turism utgår uteslutande från att en plats har en viss särprägel i dess natur och kultur. Många framgångsrika turistdestinationer har sin kärna i kulturhistoriska värden och en turistnäring som bygger på en lokal identitet. Genom turismen förstärks och utvecklas dessa värden till en levande kultur som utvecklas till en turistprodukt. Det sker ofta i nära samarbete med föreningslivet på platsen.

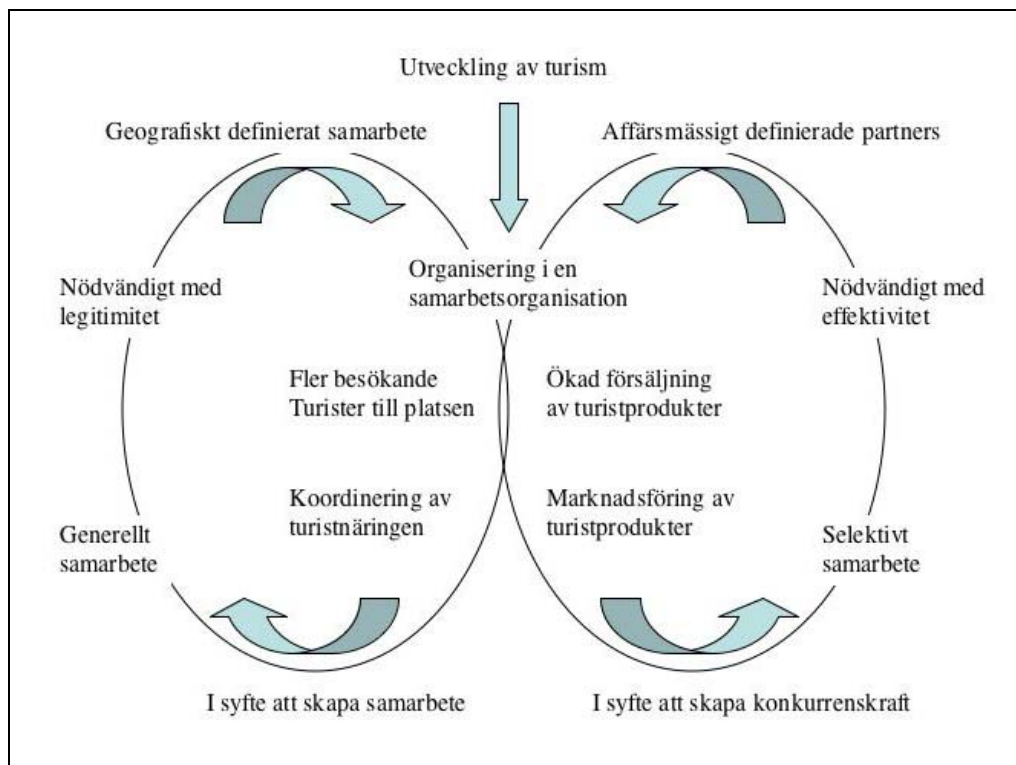
Avgränsningen kan även ske genom en branskmässig avgränsning. På en mer utvecklad turistdestination uppstår en indelning av aktörer som själva ser sig som turistnäringen. Tillhörigheten till turistnäringen skär genom traditionella branschgränser och är en individuell bedömning i varje enskilt företag. Ett känt exempel från 90-talet var glasmästaren i Åre som själv definierade sin verksamhet som ett turistföretag. "Utan turism – inga kunder".

Den kanske vanligaste avgränsningen är att avgränsa destinationen geografiskt och utgå från en geografisk gemenskap. Med de geografiska gränserna följer även en indelning i administrativa områden. Tillhörigheten till en geografisk plats är en tydlig gemensam faktor, men det som upplevs som nuvarande gränser behöver inte alltid vara den självklara grunden för ett samarbete inom turism. Oavsett vilken eller vilka grunderna är för ett samarbete inom en turistdestination är det av stor vikt att medlemmarna är överens om samarbetets avgränsningar.

## *Dominerande logik för destinationen*

En stark turistdestination arbetar konsekvent utifrån en begriplig logik. Turismen i Sverige har under lång tid utvecklats till en offentlig angelägenhet. Nu sveper en våg av kommersialisering genom offentliga verksamheter och även genom turismen. Det ger en ambivalens inom turistnäringen då spelreglerna för dessa olika områden har olika målsättning och utgår från två skilda typer av logik. För att göra det tydligt och enkelt, låt oss kalla den offentliga logiken för politik och den kommersiella logiken för affärer. Den dominerande logiken ger svar på "Vad skall vi göra och varför?".

Redan vid skapandet av en samarbetsorganisation finns motsättningar mellan olika intressen. En förutsättning för att skapa en stark turistdestination är att dessa olikheter lyfts fram och behandlas redan från början. I annat fall riskerar samarbetsorganisationen att inte bara bli en lösning på problemet med att skapa en gemensam turistprodukt. Det blir även ett permanentande av tidigare inbyggda motsättningar. Det skapas starkt nedbrytande processer i en olöslig brytning mellan olika strategiska vägval inom organisationen. En återkommande motsättning är valet mellan att utnyttja turismen som medel för en samhällsutveckling, eller för privat företagande (Burns och Holden 1995, von Friedrichs Grängsjö 2001, Pearce 1992). Tanken att intressenternas delvis gemensamma intressen i turismen skall ligga till grund för en gemensam verksamhet är förhållandevis oproblematisks. När idéerna sedan skall operationaliseras märks skillnaderna mellan de skilda utgångspunkterna i hur de olika aktörerna uppfattar syftet med organiseringen. I praktiken uppstår motsättningar i uppfattningar om vilka som bör vara med i samarbetet och vilka dominerande idéer som skall styra arbetet. Det delvis gemensamma intresset och den idémässiga brytningen kan beskrivas enligt figuren nedan.



*Två dominerande idéer vid organisering av turism*

Enligt en offentlig logik, i vänster cirkel, koordineras turismen i generella samarbeten med bred förankring. Arbetet utgår från solidaritet och demokratiska principer mellan medborgare och företag. Ingen aktör utesluts från samarbetet. Samarbetet avgränsas av administrativa och geografiska gränser. I praktiken råder ett monopoltänkande bland offentliga aktörer då det inte är möjligt att kopiera den geografiska tillhörigheten. Den egna samarbetsorganisationen ses därför inte som utsatt för någon konkurrens. För att detta planeringsperspektiv skall vara möjligt att driva är det av stor vikt att samarbetsorganisationen framstår som en legitim företrädare för turismen. Det är en förutsättning för att kunna påverka och ha en central roll vid utvecklingen av turismen (Elbe 2002).

Den högra cirkeln i figuren illustrerar en kommersiell logik. Platsen ses som en turistprodukt som marknadsförs selektivt. För att det skall vara effektivt utvecklas platsens profil och marknadsföringen riktas till utvalda segment. Organiseringen i affärskonstellationer sker i syfte att skapa konkurrenskraft för en strategiskt utvald produkt. Turistproduktens konkurrenskraft uppnås genom att den kundupplevda produkten utformas för att ge kunderna, dvs. turisterna, största möjliga värde (Kotler et al 1999). För att det skall bli möjligt sker organiseringen selektivt. Samarbetsorganisationen väljer selektivt ut partners som var och en ger ett bidrag till den gemensamma produkten (Gomes-Casseres 1996). För projektledningen i denna typ av samarbete är effektiviteten vägledande. Det är aktörernas affärsmässiga egenskaper som definierar tillhörigheten till projektet. De organisationer som ger ett substantiellt bidrag till produkten platsar som medlemmar i organisationen. De aktörer som inte ingår i gruppen ses som konkurrenter. Det är främst aktörernas affärsmässiga egenskaper som är den dominerande idén för organiseringen. Det är inte tillräckligt med att bara ha en koppling till en viss plats.

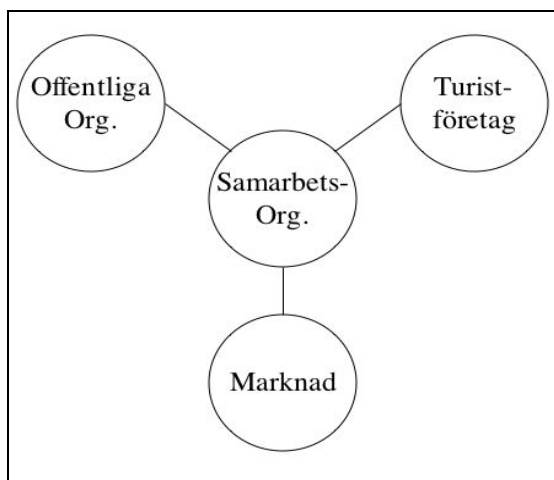
Turismens samarbetsorganisationer är en "logisk mix" av ovanstående skillnader vilket är en källa till ständigt återkommande problem (Grängsjö 1998). Genom brytningen mellan offentliga och privata intressen får de per automatik multipla målsättningar med verksamheten. Som offentliga aktörer har de samhällsekonomiska och sociala mål, som exempelvis att skapa arbetstillfällen och tillväxt. Som aktörer i det privata näringslivet förväntas de skapa konkurrenskraft. Med en sådan inbyggd motsättning i uppdraget begränsas i praktiken möjligheterna för de strategiska vägvalen mellan koordinering och marknadsföring (Grängsjö 1998). Den inbyggda multipla målsättningen påverkar även organisationens förhållande till sina medlemmar. Bland de offentliga aktörerna ställs krav på en organisation med offentlig legitimitet. För acceptans i näringslivet krävs en organisation med en företagsmässig effektivitet. En stark samarbetsorganisation har förmågan att hantera denna brytning. Den utgår från en entydig logik gentemot sina medlemmar och gentemot sin omvärld.

### ***Ledningen för destinationen***

En stark turistdestination har en samarbetsorganisation som drivs internt enligt samma logik som arbetet med medlemmarna. Samarbetsorganisationen har en utsatt position gentemot sina egna medlemmar. De jämför samarbetsorganisationen med sina egna verksamheter, ställer krav på dess organisatoriska struktur och funktioner samt frågar sig

”Vem ger vi makten?”. För att klara medlemmarnas granskning behövs stöd från etablerade arbetsätt. Situationen kan grovt beskrivas med att ”en turistdestination som utgår från den offentliga logiken behöver en samarbetsorganisation som *sysslar med politik*” och att ”en destination som utgår från den kommersiella logiken behöver en samarbetsorganisation som *sysslar med affärer*”.

För den omvärldsberoende samarbetsorganisationen finns tre huvudsakliga intressenter. Det är offentliga organisationer, turistföretag samt den externa marknaden av turister, enligt följande figur.



*Samarbetsorganisationernas intressenter. Källa: Grängsjö (1998)*

För att inte marginaliseras eller raderas ut väljer många regionala samarbetsorganisationer att liera sig med någon av de tre intressenterna. Det förekommer härigenom tre urtyper av samarbetsorganisationer beroende på detta vägval mellan en av tre olika strategier. Valet av strategi beror i sin tur på vilken av de tre intressenterna som man främst anser sig arbeta för. Detta strategiska vägval präglar sedan de dominerande idéer och tankemodeller som gäller inom organisationen. Inom varje samarbetsorganisation dominerar en viss logik. Den rådande tankemodellen och organisationens självuppfattning avgör vilka marknadsföringsstrategier som tillämpas och hur turistföretagen i producentledet organiseras. Samhällslojala organisationer arbetar främst mot samhällsnyttiga mål, som arbetstillfällen och fler besökande turister. De odlar en traditionell hierarkisk organisationsuppfattning, vilket resulterar i förvaltningsliknande byråkratiska organisationer. I de företagslojala organisationerna drivs arbetet i företagsliknande organisationer. De skapar nätverk som syftar till att turistföretagen skall generera vinst. De marknadslojala organisationerna idkar egen affärsverksamhet där den egna organisationens, dvs. företags, lönsamhet och välmående sätts främst. En stark samarbetsorganisation lyckas med konststycket att kombinera flera av dessa roller.

### ***De självförstärkande processerna på destinationen***

En samarbetsorganisation som uppfattas som legitim tar ställning i ovanstående vägval och skapar på så vis uppbyggande processer. Med goda utvecklingsspiraler bidrar det

vardagliga arbetet till att avgränsningen blir allt mer tydlig, logiken blir allt mer klar och ledningen ges auktoritet, och samarbetsorganisationen stärks. Är medlemmarna i organisationen medvetna om vad som är det enande kittet kan den lokala kulturen, turistnäringens sammansättning och geografiska gränser användas för att "återskapa" destinationen i varje handling. Är passformen dålig mellan avgränsning, logik och ledning uppstår inte de självförstärkande processerna. Överensstämmer organiseringen å andra sidan med turistdestinationens utbredning och turistföretagens sätt att arbeta upplevs den som tydlig vilket i sin tur förstärker samarbetsorganisationens legitimitet.

Det självförstärkande marknadsföringsarbetet är tydligt då aktörerna är överens om destinationens avgränsning. Det resulterar i en marknadsföring av en gemensam och tydlig turistprodukt. Det stärker i sin tur samarbetsorganisationen. På en otydligt avgränsad turistdestination uppstår inte denna självförstärkning genom den externa marknadsföringen.

Är samarbetsorganisationens medlemmar medvetna om den bakomliggande logiken för dess handlingar. Då kommer organisationen att stärkas genom sina handlingar. Medlemmarna kan själva se att de strategiska besluten utgår från en tydlig logik. Istället för att motsättningar mellan olika intressekonflikter riskerar att radera samarbetet kan det stärkas genom att det utgår från en väl genomtänkt rollfördelning.

Samarbetsorganisationen skall inte bara ta hand om sina medlemmar, den har även ett eget inre arbete. För att en samarbetsorganisation skall framstå som trovärdig är det viktigt att det inre arbetet överensstämmer med riktlinjerna för samarbetet med medlemmarna. Då skapas en legitimitet för verksamheten bland dess medlemmar. En samarbetsorganisation som arbetar efter en viss logik med sina medlemmar och enligt en annan logik internt uppstår snarare nedbrytande än uppbyggande processer.

Den samarbetsorganisation som gör ett medvetet val i ovanstående frågor skapar uppbyggande processer inom organisationen och kan bygga upp en långsiktigt stark organisation. Den har klara kriterier för vilka som är medlemmar eller ej och kan understödja och stärka gruppen av medlemmar. Genom att utgå från en känd logik kan organisationen ta strategiska beslut och motivera dessa inför sina medlemmar. Den kan kommunicera och marknadsföra den samlade produkten externt. Den kan hitta en egen organisatorisk stabilitet och integritet. Varje tanke, ord och handling i linje med samarbetsorganisationens anda kommer att bidra till dess uppbyggnad med små steg. Det stärker organiseringen på samma sätt som en snäcka bygger sitt bo i lager på lager.

## **Organisering av turismen i Västernorrland**

Ett syfte med denna förstudie är att identifiera starka organisatoriska strukturer för en utveckling av turismen inom länet. Undersökningarna har visat att det är många organisationer som känner sig kallade till detta. Situationen i stort präglas dock av en viss frustration över att de organisationer som har till uppgift att främja turismen i allmänhet utgår från ett planeringsperspektiv och en offentlig logik. Samarbeten och nätverk i syfte att skapa och sälja turistprodukter är mer ovanliga. Någon borde utveckla den mer

kommersiella sidan av turismen och skapa och sälja turistprodukter, men denne någon låter vänta på sig.

En möjlig förklaring till detta är att turismen i Västernorrland är idémässigt sprungen ur en stark offentlig tradition. Det finns starka traditioner av att vara ett område för industriell produktion och inte en plats för konsumtion. Turism förknippas med rekreation och planering, inte med att skapa konkurrenskraftiga produkter och göra affärer.

För att behålla fötterna på jorden och inte skena iväg i formuleringar om ”turismen som världens snabbast växande näring” måste man komma ihåg vilka det egentligen är som skall organiseras. Här återfinns de som ibland något nonchalant kallas turismens aktörer i Sverige och i Västernorrland. Utgångspunkten här är en administrativ hierarki med de minsta aktörerna först och de största sist.

De minsta aktörerna är *enskilda individer*, de är inte sällan eldsjälar, som är aktiva för att utveckla turismen på den plats de bor och verkar. De är ofta engagerade i ideella organisationer och genom *föreningar*, ofta med koppling till kultur och idrottsrörelsen. Engagemanget kan vara innerligt och självupppoffrande med litet eget vinstintresse. Bland verksamheter med en mer kommersiell inriktning finns det till att börja med *hobbyverksamheter* som på mer turistintensiva platser försöker utnyttja turisterna som en tillfällig marknad. Typiska exempel på hobbyverksamheter är Bed & Breakfast, konstnärliga uttryck med hantverk, eller en lokal produktion av livsmedel som svamp och bär. I glesbygden och på landsbygden kan denna typ av verksamheter, som för en utomstående verkar obetydliga, ge ett mycket viktigt ekonomiskt tillskott till den lokala ekonomin. De kan även vara frön till en mer utvecklad turistnäring. Enligt förstudien förekommer denna typ av verksamheter särskilt i Höga Kusten. Enligt en genomgång av tillgängligt broschyrmaterial (exempelvis Reseguiden 2006) och rundresan i länet finns på många platser ett starkt lokalt engagemang för turismen och ett stort antal hobbyverksamheter.

Den Svenska turistnäringen består till mycket stor del av många små företag. De som är beroende av en marknad bestående av turister kallas allmänt direkta *turistföretag*. Deras underleverantörer är i sin tur indirekta turistföretag. Då turister ger upphov till en mängd olika aktiviteter skär turistnäringen genom en traditionell branschindelning. Turistnäringens traditionella kärnföretag brukar dock beskrivas genom att utgå från turistens behov av att resa, bo, äta och göra aktiviteter. Många turistföretag är *säsongsföretag* som anpassar sig till variationerna av turistströmmar. Med undantag av stadsturism som fortgår under hela året är många turistdestinationer helt uppbyggda av säsongsföretag. Aktiviteterna blommar upp under turistsäsongen för att sedan avstanna och gå i dvala under resten av året. Vissa säsongsföretag kan vara stora och omsätta många miljoner under högsäsong, men återigen, de allra flesta är små. Många har liten ekonomisk omsättning och drivs ofta av entreprenörer med små krav på ekonomisk avkastning och tillväxt som *livsstilsföretag*.

Turistnäringen i Norrland består till mycket stora delar av säsongsföretag då turistsäsongerna är förhållandevis korta. Högsäsongen på sommaren är i goda fall ca 6 veckor och ca 20 veckor på vintern. Den intensiva men korta högsäsongen präglar helt säsongsföretagets verksamheter. En betydande del av den samlade turistprodukten i

Västernorrland förefaller vara uppbyggd av många små hobbyverksamheter, föreningar och säsongsföretag och livsstilsföretag.

Bland turismens intressenter finns naturligtvis även *helårsverksamheter*. Det är företag som till olika grad har turistrelaterad verksamhet året om. De tjänar i praktiken samtidigt som dragare av den egentliga turistnäringen. Enligt förstudien finns ett begränsat antal helårsverksamheter i turistnäringen.

Till turismens aktörer räknas även samhällets *offentliga organisationer*. De vanligaste offentliga aktörerna är kommunerna, Länsstyrelsen och Landstinget. För att det skall vara möjligt att utveckla turismen på en plats krävs även att den skall fungera som ett samhälle. Utvecklingen av den svenska turismen har till stora delar formats från offentliga insatser inom turism och rekreation. Detta gäller i hög grad även turismen i Västernorrland där det som idag kallas för turistprodukter och besöksmål är satsningar på friluftsliv och rekreation.

Turismens *samarbetsorganisationer* är de organisationer som har till sin överordnade uppgift att organisera de som producerar det samlade utbudet av varor och tjänster på en plats till ett samlat erbjudande. Inrättandet av en samarbetsorganisation för turism kan vara av stor betydelse för säsongsföretag och livsstilsföretag då det skapar en verksamhet som fortgår under hela året. Turismens samarbetsorganisationer har ofta till uppgift att marknadsföra den samlade turistprodukten. Vad som ingår i uppdraget för en samarbetsorganisation för turism går dock att tolka på många olika sätt. Som en följd härav förekommer det samarbetsorganisationer i alla tänkbara associationsformer och mellanformer av företag, föreningar och förvaltningar.

Oavsett hur turismen och turistnäringen organiseras utgår den samlade turistprodukten på en plats från turismens aktörer. Det är medlemmarna i turismens samarbetsorganisationer som avgör vilka publika turistprodukter som slutligen skapas. Kopplingen mellan en organisering och platsens turistprodukt är visserligen mycket stark men en stark samarbetsorganisation skall inte förväxlas med en stark turistprodukt. Det är aktörerna i turistnäringen som primärt bestämmer förutsättningarna för turistproduktens attraktionskraft. Turistnäringen i stora delar av Västernorrland präglas av en småskalig turistnäring med små säsongsföretag. Genom att hitta gemensamma utgångspunkterna för organiseringen och utveckla de strategiska vägvalen i samarbetsorganisationen, kan sedan konkurrenskraften i den samlade turistprodukten förstärkas.

Enligt förstudien utgår den länsövergripande organiseringen av turismen i Västernorrland i allt väsentligt från en offentlig logik. Indelningsgrunden för turismen avgränsas av de offentliga aktörerna inom länet utifrån geografiska och administrativa gränser. Begreppet "turism" förknippas i allmänhet med administration och planering. I dagsläget finns ingen länsövergripande försäljningsinriktad organisering för utveckling av en kommersiell turistnäring/besöksnäring.

## ***Aktörer och avgränsning***

Den officiella regionala samarbetsorganisationen för länets turism är sedan 1997 Mitt Sverige Turism, MST. Organisationen är av utpräglat samhällslojal typ. Verksamheten är strategiskt inriktad på att skapa samarbeten inom landskapen och länet och ”imagemarknadsföring” genom profilering. Associationsformen är en ekonomisk förening med Landstinget, Handelskammaren och de sju kommunerna i länet som medlemmar. MST är i dagsläget en beställarorganisation med grundverksamhet och tillkommande projektverksamhet. I grundverksamheten ingår främst representationsuppdrag, turismekonomisk analys för kommunerna, informationsaktiviteter till medlemmar och besöksnäring. Dessutom distribuerar de turistbroschyrer och erbjuder sina tjänster till besöksnäringen utifrån sin samlade kompetens. Den uppdragsstyrda verksamheten består av PR och extern kommunikation under parollen ”Balsam för själen”, informations- och kommunikationsteknik, fördjupade turistekonomiska analyser. (MST verksamhetsberättelse 2006).

Länsstyrelsen är en huvudaktör för utvecklingen av turismen i Västernorrland. Det förekommer visserligen ingen organisatorisk enhet för turistfrågor inom länsstyrelsen men en stor del av de satsningarna som gjorts inom ramen för strukturfonderna gäller turism. Under 2000 – 2003 beviljades medel till 35 projekt utifrån Mål 1 och andra offentliga finansiärer till länets turismutveckling. Länsstyrelsen har således medverkat till att det gjorts betydande insatser för att stärka turismen i länet.

Som huvudman för de 83 ISKA-projekten, år 2000 - 2006, har även Landstinget kommit att bli en betydande aktör för turismens utveckling. ISKA-projektets samlade strategiska fokus har varit ”kulturarvet som motor för den regionala omvandlingen”. Denna inriktning ligger helt i linje med ett inledande arbete med att långsiktigt stärka turismen.

Länsstyrelsens och Landstingets insatser har under 2000 - 2006 genomfört betydande insatser som kan utnyttjas som en grund för en framtida länsövergripande organisering av turismen.

Den länsövergripande organisatoriska situationen kan beskrivas som mycket svag med svaga avgränsningar. MST har endast kommit att medverka i en mindre del av de senare årens EU-finansierade utvecklingsarbete vilket försvagat dess position. Uppfattningarna skiftar mellan olika organisationer om de kulturella-, branschmässiga-, administrativa och geografiska avgränsningarna för de områden som skall organiseras. Det råder oklarhet i den institutionella indelningen vilket praktiskt kan märkas i den stora mängden broschyrer för olika enheter i länet, landskapen, kommunerna, lokala samarbeten och enskilda attraktioner.

## ***Dominerande logik***

Inom länet finns en lång tradition av att se turism som en offentlig angelägenhet. Den dominerande logiken för begreppet ”turism” är förknippat med friluftsliv och samhällsnyttan av turister. Det kan märkas i MSTs strategiska inriktning och

användningen av uttrycket ”besöksnäring” bland turistföretagen för att beskriva ”någonting annat”, en mer kommersiell delmängd av turismen.

De alla flesta aktörer verkar ta för givet att turismen behöver en länsövergripande organisering av turismen. Många har dock svårt att uppfatta skillnader mellan aktörernas olika roller och det är oklart vilka som skall organiseras och i vilket syfte. Den oklara rollfördelningen upplevs som att länets olika intressenter för turism drar åt olika håll.

Länsstyrelsens initiativ med tre destinationsgrupper inom länet utgör i dagsläget en parallell organisering till Mitt Sverige Turism. Dessa grupper har en uttalat kommersiell strategisk inriktning och är avsedda att komplettera MST. Trots detta uttrycker flera av de intervjuade personerna upplever att den nuvarande organisatoriska situationen för länets turism samtidigt har hamnat i en ohållbar situation.

Det finns ett stort kunskapsbehov av att tydliggöra skillnaderna mellan offentliga satsningar på Turismen och ”besöksnäringen” i Västernorrland. Det kan bero på att det saknas tydliga förebilder av kommersiella aktörer inom länets turistnäring.

### ***Länsövergripande ledning***

Få av de personer vi samtalat med önskar fler organisationer. Samtidigt finns ett behov av någon form av länsövergripande organisering av besöksnäringen. Syftet med en sådan skall vara att stödja de många små turistföretagen att skapa mer konkurrenskraftiga turistprodukter.

För att en sådan länsövergripande verksamhet skall bli trovärdig och en legitim partner för turistföretagen bör organiseringen i sig utgå från en kommersiell grund. Organiseringen av turismen skall vara en affärsidé. Det strategiska vägvalet bör således vara företagslojalit/marknadslojalit och syfta till att utveckla företagets nätverk.

Organisationer som utnyttjar möjligheten att se själva organiseringen av turism och besöksnäring som en affärsidé finns för närvarande i Västernorrland i Sundsvall/Birsta och i Höga Kusten.

Den länsövergripande organiseringen för turism i Västernorrland domineras av en offentlig logik och de självförstärkande processerna återfinns inom den offentliga sfären. Satsningar på turism tenderar därför att främst resultera i mer ”politik”, planering och administration, och i liten grad till ökad konkurrenskraft.

Är ambitionen med det nu påbörjade arbete att skapa en långsiktigt konkurrenskraftig turistnäring krävs förmodligen en grundläggande reform av turismens organisering som bygger upp den spirande ”besöksnäringen” från grunden. Den idémässiga grunden till ett sådant arbete bör vara ett företag som samarbetsorganisation för turism. Förebilden till ett sådant arbete kan hämtas från andra platser men samtidigt tillåtas att växa fram från länets egna förutsättningar.

## **Organisationer inom preliminära destinationer**

Länsstyrelsens arbete med att utveckla den kommersiella turismen inom Västernorrlands län utgår från tre preliminära turistdestinationer. De är Sundsvall inklusive Timrå, Höga Kusten samt Sollefteå/Inlandet. Här följer en kort genomgång av de organisationer som bedöms som betydelsefulla partners för turismens framtida utveckling utifrån denna förstudie.

### ***Destination Sundsvall***

I Sundsvallsområdet förefaller den kommersiella del av turismen som kallas besöksnäringen något mer utvecklad än i länets övriga destinationer. Inom destinationsgruppen framträder följande tre aktörer som betydelsefulla:

- Konferensstaden Sundsvall, ek. förening
- Köpstaden Birsta företagarförening genom JeNi Drivkraft AB
- IKEA

Problemen och möjligheterna inom destinationen Sundsvall skiljer sig från övriga destinationer genom att den utgår från en kommersiell logik. Företagen i området består till stor del av helårsverksamheter. Utvecklingen av turismen är inte start av företagande utan snarare ett komplement och en utökad marknad till verksamheter som pågår året runt. Samarbetet i Konferensstaden utgår från att skapa konkurrenskraftiga erbjudanden direkt till potentiella turister.

Organiseringen av turismen i Sundsvall är på väg att skapa sin egen marknadsmässiga lösning utifrån en affärsmässig logik. I organisationen Konferensstaden Sundsvall finns en väl etablerad grund för fortsatt samarbete för att utveckla samarbetet inom staden. I Birsta finns ett samarbete inom BirstaGuiden/Drivkraft och IKEA på liknande kommersiella grunder. Avgränsningen av turistdestinationen är en fråga som inte har någon klar lösning i dagsläget. Det finns dock ett tydligt anslag till att följa den kommersiella logiken och att utveckla samarbetet på affärsmässiga villkor vilket förefaller vara en framkomlig väg.

Den grupp som nu skapats kan förmodligen utnyttjas för fortsatt arbete. Ett kommersiellt gemensamt destinationsbolag är en inte alltför avlägsen tanke.

En åtgärd för att understödja en sådan utveckling inom destinationen är att göra fortsatta jämförelser med Göteborg & Co. Genom dem finns även möjligheter till internationella jämförelser med utvecklingen av turismen i andra städer. Exempelvis genom European Cities Tourism, ECT. Det kan ge samarbetet nya förebilder och betydelsefulla insikter.

### ***Destination Inlandet***

Den inrättade destinationsgruppen kallas även ”Inlandet”, men kopplingen till aktörer utanför Ångermanälvens dalgång är svag. I dagsläget är inte detta något problem, men vid

ett eventuellt utökat samarbete kommer förmodligen avgränsningen att ifrågasättas. Ett skolexempel på den offentliga logikens krav på rättvisa inom turismen.

Det är min bedömning att denna destinationsgrupp bör backa tillbaks till ruta ett och ställa sig frågan, vilka är bevekelsegrunderna för detta samarbete? Vem får vara med och vem får inte vara med? Är grunden ett brett samarbete för inlandet utifrån rättviseskäl bör nog även samarbetet öppnas för detta.

Det finns en aktör i ”inlandet” som framträder som ett gott exempel på att det går att utveckla en turistattraktion inom destinationen och det är festivalen Urkult. Aktiviteterna i Näsåker och festivalen Urkult framstår dock som något av en blind fläck. Här finns en aktivitet som har tusentals besökare tvingas att begränsa antalet deltagare. Ingen verkar fråga hur det kommer sig. Urkult är en årligen återkommande musikfestival vid Nämforsen som arrangeras av en ideell förening. Festivalen är populär och lockar en stor publik i alla åldrar. Den har växt sig så stor att arrangörerna har tvingats maximera publiken till 5 000 besökare för att klara av evenemanget. Det är förmodligen ingen annan aktör inom länets besöksnäring, eller turism, som har liknande överhettningssproblem.

Tanken bakom Urkult är att göra en festival så som arrangörerna själva vill ha den, och därefter leta efter andra som tycker likadant. De insåg att snabbt att ”närmarknaden” inte räckte till utan att de personer de vände sig till fanns spridda över landet och ute i världen.

Urkult har till stora delar utvecklats genom smala nätverk inom kulturlivet. De har främst arbetat genom föreningslivet och samarbetat med många små kulturföreningar. Festivalen förefaller återigen vara ett bevis på att det går att lyckas genom att utgå från ett lokalt kulturarv och ett engagemang inom föreningslivet.

Ett liknande arbetssätt kan vara möjligt att utnyttja för att stödja en liknande utveckling av den småskaliga turismen. Avgränsningen till smala nätverk kan vara en modell för att stödja hobbyverksamheter och livsstilsföretagare för en utveckling av en natur och kulturbaserad turism.

### ***Destination Höga Kusten***

Utifrån inledande kontakter med destinationsgruppen framträder en kommersiellt utvecklingsbar organisation: Entré Höga Kusten, Höga Kusten Turistföretagare Förening. Dessutom framträder Docksta BTK som kraftfull aktör, som dock inte studerats närmare inom denna förstudie.

Området i och omkring Höga Kusten har utretts och varit föremål för olika satsningar sedan mitten på 1970-talet därefter pekades det ut som ett prioriterat område för rekreationspolitik. Områdets status som världsarv är naturligtvis positivt för destinationen, men samtidigt en fortsättning och fördjupning av det offentliga engagemanget. Det är inte omöjligt att en ensidig satsning på världsarvet kan skapa undanträngningseffekter för det småskaliga näringslivet. Det kan även påverka möjligheterna att utveckla en lokal samarbetsorganisation inom destinationen.

Avgränsningen av destinationen är inte helt tydlig. Kommunerna verkar ha en central roll för turismen i området, dock inte Härnösands kommun som av någon anledning står utanför. Det försvårar förmodligen möjligheterna att skapa uppbyggande processer i en fortsatt organisering.

Orsaken till att Entré Höga Kusten pekas ut som stark organisation här är att det är en av få organisationer i länet som har organiseringen av turism och besöksnäring som en affärsidé. Organisationen har dessutom ett brett stöd i turistnäringen med ca 110 medlemmar. Det skapar goda förutsättningar för en fortsatt utveckling.

En sådan möjlighet är att ytterligare förstärka kopplingen till en kulturhistorisk grund inom organisationen. Det kan ske inom ramen för det föreslagna länsövergripande arbetet, med studier av starten av Höglandets Turism AB i Småland och Siljan Turism AB.

### **Slutkommentar och förslag till fortsatta aktiviteter**

Utgångspunkten för följande förslag är att understödja utvecklingen av en kommersiell besöksnäring i Västernorrland. För att övervinna turismens inneboende svårigheter och skapa förutsättningar för samarbetsorganisationer med stark legitimitet föreslås att länets turistprodukter utvecklas från en kulturhistorisk avgränsning. Framgångsrika turistprodukter utvecklas ofta utifrån det vi kan kalla "folksjälen" på en viss plats. Det är det som utgör reseanledningen. Mot denna bakgrund framstår ISKA-projekten som en möjlig grund för att organisera turismen utifrån en lokal särprägel, dvs. ett bruk av "ett kulturarv för lokal utveckling". Det är dock inte helt enkelt att kombinera en affärsmässig logik med en stark lokal särprägel. Den funktion som eftersträvas här är att utveckla ett företag med affärsidén att utveckla affärsallianser och turistprodukter. Denna möjlighet bör utredas och eventuellt utvecklas vidare.

Nedan följer övriga förslag till åtgärder och fortsatta studier.

#### *Länsövergripande organisering*

Det är svårt att utveckla den länsövergripande organiseringen av besöksnäringen utan förebilder från andra delar av landet. Samtidigt finns endast ett fåtal lämpliga förebilder och "case" för en länsövergripande organisering på kommersiell grund i Sverige.

Ett förslag är att jämföra dagens situation med starten av Höglandets Turism AB i Småland. Ett annat förslag är Siljan Turism AB som har hittat ett arbetssätt som efterfrågas här. Båda dessa organisationer har direkta paralleller till situationen i Västernorrland. Arbetets inriktning kan inriktas på frågan, hur de självförstärkande processerna startar och tillåts växa i turismens samarbetsorganisationer? Affärsidéerna i framtida turistprodukter finns förmodligen i dagens hobbyverksamheter turistföretag och föreningar. Grogrunden till den lokala identiteten finns förmodligen i de projekt som drivits inom ramen för ISKA och Länsstyrelsen. Det finns även möjligheter att jämföra eller utveckla ett samarbete med andra tidigare industriorter inom ramen för EU-projekt.

Ett sådant är ERIH II - European Route of Industrial Heritage. Ett möjligt resultat från en sådan studie är att det startar någon form av nätverkssamarbete. Det behöver inte resultera i någon ny organisation, men att det utvecklas en nätverkslösning för det turistrelaterade näringslivet.

#### *Destination Sundsvall*

Inom denna destination finns en grund för utveckling av ett destinationsbolag. Här kan destinationsutvecklingen förslagsvis stötts genom jämförande studier med Göteborg & Co och möjligen även NDSHT, Nya Destination Stockholm Hotell & Teaterpaket AB.

Genom Göteborg & Co finns även möjligheter till internationella jämförelser med utvecklingen av turismen i städer. Exempelvis genom European Cities Tourism, ECT. Det kan ge destinationsarbetet förebilder och betydelsefulla insikter.

#### *Destination Höga Kusten*

Inom denna destination föreslås ett utökat samarbete med Entré Höga Kusten i syfte att skapa ökad konkurrenskraft för turistföretagen. Samarbetet och rollfördelningen med berörda kommuner, inklusive Hudiksvalls kommun klaras ut. Liksom för den länsövergripande organiseringen föreslås att kopplingen förstärks till en kulturhistorisk grund inom organisationen. Det kan ske inom ramen för det länsövergripande arbetet, med föreslagna jämförande studier.

#### *Destination Inlandet*

Efter ett nödvändigt ställningstagande angående utgångspunkterna för ett fortsatt samarbete kan den småskaliga turistnäringen inom destinationen fortsätta att utvecklas. ETOUR kan erbjuda processtöd i detta arbete.

Exemplet med festivalen Urkult visar vikten av att inte stirra sig blind på nuvarande storlek i samarbeten och nätverk. För en långsiktig utveckling är det viktigare att se till vilken idémässig grund det vilar på. Inom destinationsgruppen finns begynnande samarbeten mellan turistnäringens aktörer och utvalda "smala" marknader. För den småskaliga turistnäringens utveckling framstår Destination Funäsdalen som en möjlig referenspunkt. Det kan ge destinationsarbetet i inlandet förebilder och betydelsefulla insikter.

## TURISM OCH UTBUD

### Destinationen i ett producentperspektiv

Förmågan att anpassa sig till och aktivt agera på förändringar spelar en avgörande roll för en turistdestinations konkurrens- och utvecklingskraft. Att länka samman en destinations utbud till en konkurrenskraftig och tydlig reseanledning kräver en väl fungerande organisation för samordning och koordination av så väl löpande dagliga verksamheter som mer långsiktiga planerings- och policyfrågor. Den kommersiella struktur och de natur- och kulturvärden som en turistiska kärnprodukt (reseanledningen) baseras på och kräver vidare en stödjande kommersiell och offentlig struktur för att den ska kunna bli till en minnesvärd och positiv upplevelse för besökaren. Även så kallade situationsfaktorer, t ex valutakurser och terrorhot, påverkar en destinations konkurrenskraft, liksom hur väl dess aktörer i en global och konkurrensutsatt miljö förmår att kombinera och använda sig av de existerande resurstillgångarna för att skapa kommersiella produkter. Mot denna bakgrund kan en modell över en destinations konkurrenskraft på kort och lång sikt tecknas enligt följande.



*Destinationens konkurrens- och utvecklingskraft. Källa: Ritchie, J.R & Crouch G.I (2005:63). Egen bearbetning.*

De besök och intervjuer på de studerade destinationerna som nedanstående avsnitt baseras på visar att förutsättningarna för turistisk verksamhet radikalt skiljer sig åt på dessa (Sundsvall, Höga Kusten och Inlandet avgränsat till Sollefteå kommun). En gemensam nämnare för samtliga destinationer är dock att de saknar en väl fungerande organisationsstruktur för att hantera *destinationsövergripande långsiktiga* policy-, planerings- och utvecklingsfrågor. När det gäller organiseringen av den *löpande turistiska verksamheten* (Destination management) framstår den i Sundsvall/Timrå som fragmenterad och uppdelad på olika verksamheter. Föreningen för Höga Kustens turistföretagare (Entré Höga Kusten) som verkar i nära samarbete med offentliga intressen, framstår även den utifrån en destinationsövergripande nivå som fragmenterad. Destination Inlandet, här representerat av Sollefteå, kan sägas kännetecknas av en organisatoriska struktur som är under blivande. Då de organisatoriska aspekterna behandlats i tidigare i studien kommer intresset i detta avsnitt att fortsättningsvis riktas mot modellens två nedre fält, d v s destinationernas kärnresurser och stödjande strukturer.

## **Kärnresurser, reseanledningar och stödjande strukturer**

### ***Destination Sundsvall***

Samtliga intervjupersoner understryker IKEA:s roll som destinationens främsta reseanledning. Shoppingturismen till IKEA och Birstaområdet, som också utgör kommungräns mellan Sundsvall och Timrå, lockar nära fem miljoner besökare. Vid sidan av shoppingturismen framhålls affärsturismen och konferensstaden Sundsvall som en viktig reseanledning. Andra reseanledningar som nämns är idrottsevenemang (mästerskapstävlingar, trav och ishockey) och Sundsvalls årliga gatufestival. Staden genomkorsas vidare av två europavägar (E 4 och E 14), vilket innebär att den framför allt under semestertider har många endags- och dygnsbesökare, som även spelar en viktig roll för destinationens turistiska aktörer utanför stadskärnan och shoppingområdena. Det finns vidare ett betydande fritidshusboende utmed kusten och på Alnön som utgör besöksmål för släkt och vänner. Kustområdena är vidare som utflyktsmål och rekreationsområde för kommunens innevånare, och utmed havsbandet finns även tidigare militära områden som bedöms besitta en turistisk potential.

En allmän uppfattning är att destinationen är i stort behov av en ”megaattraktion” med stor attraktionskraft på barnfamiljer och som kan locka det stora antalet shoppingturister att övernatta i området, t ex ett äventyrsbad. Vissa aktörer betonar dock att en sådan satsning måste ske med bibehållet fokus på destinationens kärnprodukter shopping- och affärsturism eller som en person uttrycker de ”vi måste fortsätta att utveckla det vi är bra på”. Samstämmigheten är vidare stor om att det krävs en ökad samordning mellan destinationens olika organiserade intressen och en ökad tydlighet avseende dessa intressens roller och målbilder. Samstämmigheten är vidare hög om att målbilden ska styras av affärsnytta, samtidigt som dock denna nytta av vissa aktörer snarare betraktades som ett medel än ett mål i sig för att öka välbefindandet och välfärden för destinationens befolkning. Även frågan om hur en kommersiellt och av affärsnytta styrd turism förhåller sig till målbilden turism och landsbygdsutveckling och hur sistnämnda målbild bör

hanteras inom destinationen aktualiserade, liksom förekomsten av spänningar kopplade till ”gamla köpmannagränser” (Sundsvall, Bosveden och Birsta) och vilken roll Timrå har att spela i en målbild som är strikt kommersiell och baserad på shopping och affärsturism.

När det gäller stödjande strukturer till destinationens turistiska kärnverksamhet framhålls offentliga myndigheter och bolag som viktiga aktörer, likväl som universitetet och stora privata företag inom tillverkningsindustrin. Infrastruktur och tillgänglighet bedöms vidare som god, även om bedömningen är att logistiken inom destinationen behöver förbättras på en rad områden.

### *Destination Inlandet*

Destination Inlandet avgränsas geografiskt av Indalsälven och Ångermanälvens dalgångar. I denna studie representeras destinationen av företrädare för turistnäringen i Sollefteå kommun och avsnittet omkring de turistiska kärnresurserna och attraktionerna samt stödjande strukturer avgränsas därför geografiskt till detta område.

De viktigaste turistiska attraktioner och kärnresurser som intervjupersonerna nämner förutom naturvärdena är Hallstabergets Sport- och konferenshotell, Junsele Djurpark, Äventyrsberget och hållristningarna vid Nämforsen (Näsåker), Sollefteå Camping och i viss mån bruksmiljöerna i Gålsjö och Graninge. Naturvärden kopplades samman med mottot ”back to basic” och relateras till storstadsmänniskans stressade tillvaro och presumtiva behov av naturupplevelser som jakt, fiske och rekreation. Släkt och vänbesök anges som ytterligare en reseanledning liksom festivalen Urkult i Näsåker. Festivalen har under ett tiotal år årligen lockat flera tusentals besökare (efter publikrekordet 12 000 personer har antalet biljetter begränsats till 5 000). Andra grupper besökare som nämns är de ”bilturister” som sommartid passerar genom området och stannar till som endags- eller dygnsbesökare, busscharterturister och gäster från närliggande kommuner som väljer att besöka någon av destinationens attraktioner (Junsele Djurpark).

Destinationen bedöms vidare sakna ett av affärsnytta styrt och kommunicerbart varumärke som förmedlar en övergripande reseanledning till presumtiva besökare eller som en person uttrycker det; ”vår nisch är det enkla som vi inte riktigt kan sätta fingret på”. Avsaknaden av en väl fungerande turistorganisation upplevs vidare utgöra ett hinder för att utveckla turismen, liksom en otydlig rollfördelning mellan offentliga och privata intressen. Att skapa ett gemensamt forum för att diskutera destinationsövergripande frågor anses angeläget mot bakgrund av dels att näringen saknar resursstarka privata aktörer och de mindre företagen var för sig för resurssvaga för att hantera destinationsövergripande frågor, dels av att kommunens roll i turistiska frågor uppfattas otydlig. Med sådana frågor avses bl a behovet av ett väl integrerat turistiskt produktionssystem och destinationens förmåga att kommunicera en övergripande reseanledning.

Turistnäringens stödjande strukturer och resurser uppfattas vara betydligt svagare än de två övriga destinationernas bland annat utifrån att denna struktur inte själv genererar några betydande flöden av resenärer, ett undermåligt vägnät, begränsad tillgång till taxi och kollektiva färdmedel och att järnvägs- och flygtrafiken kännetecknas av få och oattraktiva ankomst- och avgångstider. Stödet till näringen och bygden bedöms vidare ha minskat när

utländska ägarintressen förvärvade energi- och skogsföretaget Graninge och någon etablerad samverkan sker för övrigt inte heller med destinationens övriga större råvarubaserade företag (SCA och Vattenfall). Det kan dock framhållas att de årliga regleringsmedel (bygdemedel) för Ångermanälven som utbetalas av kraftföretagen spelar en viktig roll för de investeringar som sker i områdets turistiska infrastruktur, liksom kommunala och offentliga åtaganden i form av driftsbidrag och projektmedel .

När det gäller företagsklimat och entreprenörskap framhålls att den turistiska verksamhet baseras på små företag som drivs av mer eller mindre affärsmässiga företagare. Inte heller de mer affärsmässiga företagen företräder den strikta ekonomiska rationalitet som kännetecknar stora affärsmässiga företag då en viktig drivkraft för deras företagande är kopplat till att de vill bo, verka och utveckla bygden. "Jantelagen" och bristande tilltro och vilja uppfattas vidare som existerande hinder för att förbättra företagsklimatet.

Ett positivt inslag som omnämns är den samverkan som har skett mellan Äventyrsberget AB och Hallstaberget Sport & konferens inom ramen för ett offentligt delfinansierat företagsprojekt respektive vänortsutbytet mellan Sollefteå och X-stad (USA), vilket gav företagen en möjlighet att marknadsföra ett konkret affärskoncept i USA. Detta har resulterat i långt framskridna planer på att destinationen ska ta emot en grupp amerikanska turister under sommaren 2006.

### ***Destination Höga Kusten***

Destinationens natur- och kulturmiljö och den omfattande fritidshusbebyggelsen framhålls som viktiga reseanledningar av de intervjupersoner som representerar Höga Kusten, liksom de attraktioner och evenemang som kan kopplas till Hotell Höga Kusten och bron över Ångermanälven, Mannaminne i Häggsjövik och Skuleberget i hjärtat av världsarvet Höga Kusten (Skule naturrum och Skuleskogens nationalpark). Även Ulvön och andra gamla fiskelägermiljöer med gästhamnar, turistiskt serviceutbud och möjligheter till sand, sol och bad nämns som viktiga besöksmål. Högbondens fyr (numera vandrarhem) och en i vissa stycken levande jordbruksbygd samt ett fåtal historiskt intressanta industri- och kulturmiljöer (ex Lunde och kravallerna 1931 samt Sandöbron 1939) är också miljöer som lockar besökare. Höga Kusten är vidare ett populärt dagsutflyktsmål för besök hos släkt- och vänner från omkringliggande städer (Örnsköldsvik, Kramfors, Härnösand). En stor andel av endagsbesökarna utgörs vidare av "transitturister" vars primära reseanledning inte är Höga Kusten och som väljer att stanna till på sin färd norrut eller söderut (E 4).

Höga Kustens ställning som världsarv på FN-organet Unescos världsarvslista över områden med höga natur- och kulturvärden bedöms ge destinationen en stark ställning ur marknadsföringssynpunkt. Statusen innebär dock att även krav måste uppfyllas angående områdets skötsel för att de unika naturvärdena ska skyddas, vilket gör Naturvårdsverket och länsstyrelsen till viktiga aktörer på destinationen. Andra viktiga intressenter är Kramfors kommun och Örnsköldsviks kommun. Även Härnösands kommun, vars kommungräns sträcker sig till Höga Kusten-brons södra fäste, bedöms av intervjupersonerna som en viktig aktör för att destinationens utvecklingspotential ska kunna utnyttjas fullt ut. Flertalet av de företag och aktörer som svarar för utbudet av destinationens turistiska produkt är organiserade i Entré Höga Kusten, som idag 2006

omfattar omkring 120 företag. Föreningens medlemmar är mestadels små företag och intresseföreningar, vilka ur ett strikt affärsmässigt perspektiv kan betraktas som resurssvaga. Det bör också framhållas att organisationens medlemmar representerar skilda drivkrafter för företagande, så till vida att de i varierande utsträckning drivs av ekonomisk affärsnytta, ”bygdennyttan” och icke ekonomiska värden. De söker vidare legitimitet för sitt handlande från olika håll, och vissa företag är verksamma året runt medan andra är säsongsföretag. Arbetet som föreningen bedriver sker vidare i nära samarbete med kommun, länsurismorganisationen Mitt Sverige Turism och länsstyrelsen samt i en kontext som omfattat ett flertal olika offentligt finansierade utvecklingsprojekt.

De stödjande strukturerna och resurserna till destinationens turistiska kärnresurser och attraktioner bedöms goda om inte tillräckliga. Byggandet av Höga Kusten-bron och den nya sträckningen av E 4:an samt förbättringar av det interna vägnätet har förbättrat tillgängligheten. Mot bakgrund av att en mycket ringa andel av besökarna färdas till destinationen med tåg och flyg bedöms vidare brister i detta avseende mindre betydelsefulla, eftersom de grundläggande faciliteterna i dessa avseenden uppfattas acceptabla. Politiskt upplevs vidare stödet för turism och turistnäringen ha ökat, vilket senast har manifesterats i Naturvårdsverkets satsning på ett naturrum vid Skuleberget, skrivningar i länets tillväxtavtal och kommunala näringslivspolitiska program. Avsaknaden av en väl differentierad och storleksmässigt ”tung” näringsstruktur innebär dock att turistnäringen själva bär upp en stor del av den lokala ekonomin. Det kan tolkas som så att näringen inte kan förlita sig på att andra aktörer skapar primära reseanledningar till området och dess 5 000 innevånare.

Företagsklimat och entreprenörskap betraktas av intervjupersonerna som den viktigaste och mest angelägna frågan att arbeta med för att förbättra destinationens konkurrens- och utvecklingskraft. En stor utmaning bedöms vara att dels skapa en tydlig och till marknaden kommunicerbar reseanledning som levererar ”en helhetsupplevelse värd hela resan”, dels utifrån denna reseanledning länka samman destinationens företag i en värdekedja. I ett sådant integrerat produktionssystem där vissa företag i större utsträckning än andra har rollen som underleverantörer framhålls vikten av att varje ”länk” tydligt kan se affärsnyttan för sin egen verksamhet, liksom styrkan i att samverka och i vissa fall konkurrera med varandra i syfte att stärka destinationens konkurrenskraft. En annan utmaning som destinationens företag har att möta kopplas till frågor som kräver att destinationen anpassar sig till och aktivt arbetar för att möta förändringar, t e x sådana som kan hänföras till generationsskiftet, behov av nya målgrupper och förändrade preferenser hos existerande målgrupper. Ett sådant arbete bedöms vidare kräva en tydligare rollfördelning mellan olika intressen och aktörer, liksom en insikt om att affärsnytta och kundnytta är ett medel för att främja de enskilda företagens och bygdens utveckling. Entré Höga Kusten ses i detta sammanhang som ett naturligt forum för diskussion och handling under mottot ”mindre snack och mer verkstad”.

## Några sammanfattande reflektioner inför framtiden

Den redogörelse som ovan har tecknats visar att förutsättningarna som aktörerna har att arbeta utifrån markant skiljer sig mellan de tre studerade destinationerna. Dessa skillnader till trots finns även *gemensamma utmaningar* som varje destination har att hantera. En sådan utmaning är att fortsätta arbetet att utveckla de koncept som idag fungerar väl och utgör basen för existerande turistiska utbud, d v s det gäller att ”inte släppa ut barnet med badvattnet”. Å den andra sidan visar redogörelsen också på ett behov att komplettera existerande utbud med nya inslag för att stärka turistnäringen och destinationernas attraktionskraft. Även organisatoriskt tycks det finnas ett behov att på samtliga destinationer skapa en tydligare rollfördelning mellan det turistiska produktionssystemets olika intressenter, liksom att formulera en tydlig konkret målbild för dessa i deras dagliga arbete på kort sikt, dels på längre sikt utifrån en destinationsövergripande strategidokument.

En generell tolkning utifrån samtliga intervjupersoner är att den kortsiktiga målbilden på ”Destination management-nivå” uteslutande bör styras av affärsnytta, medan den övergripande strategi (*masterplan*) på ”policy & planning” nivå även bör omfatta andra aspekter än strikt affärsnytta, d v s värden hänförliga till samhällsnytta och en långsiktig hållbar utveckling utifrån lokalbefolkningens perspektiv. I detta sammanhang kan noteras att det turistiska produktionssystemet på destinationsnivå är ett öppet system, som är beroende av och använder sig av det omkringliggande lokalsamhällets ekonomiska, sociala och kulturella resurser, likväl som dess naturresurser.

En strategi för att stärka de tre ovan nämnda destinationernas konkurrens- och utvecklingskraft har naturligtvis att beakta att deras förutsättningar radikalt skiljer sig åt och därmed även deras utbud av turistiska produkter. Mot denna bakgrund presenteras nedan ett antal reflektioner relaterat till respektive destination som kan tjäna som ett bidrag i ett sådant strategiarbete. Dessa ska dock *inte ses som några absoluta sanningar* utan istället betraktas som *ett diskussionsunderlag* i det strategiarbete som krävs för att utveckla turismen i dessa områden.

### *Destination Sundsvall*

Ett fortsatt arbete att utveckla destinationens två varumärken shoppingturism och affärsturism framstår som ett naturligt vägval även i ett framtida strategiarbete. Att utveckla shoppingturismen innebär förutom det arbete som idag pågår för att förbättra den interna logistiken i Birstaområdet och de servicefaciliteter som krävs för att skapa en attraktiv shoppingmiljö i ett nationellt och internationellt perspektiv att detta arbete inordnas i en övergripande masterplan för destinationen som beaktar affärsturismens behov av en levande stadskärna i Sundsvalls centrum. Ett sådant arbete bör vägledas av ”Best-practice” studier och ske i samarbete med branschexperter.

En levande stadsmiljö med en attraktiv shoppingmiljö kan sannolikt betraktas som en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för en fortsatt framgångsrik affärsturism i Sundsvall. Arbetet att trygga en sådan levande stadsmiljö kräver sannolikt en väl

utvecklad dialog mellan handelns aktörer för att destinationens turistiska potential ska kunna tas tillvara (O'Dell 2002). Affärsturismens kärnprodukt utgörs vanligtvis av dels goda konferensfaciliteter och ett gott värdskap relaterat till konferensens huvudsyfte, dels mervärden kopplade till besökarnas "fria" tid. Dessa mervärden kan i en stadsmiljö liknas vid ett upplevelserum, som ger besökaren möjlighet att roa sig, lära sig, bli hänförd och att "fly bort" (Pine & Gilmore 1999). En strategi för att utveckla affärsturismens produktsida handlar till stor del om att koppla kärnprodukten till sådana mervärden, samt att prioritera och kvalitetssäkra vilka aktiviteter, evenemang (Edström m.fl. 2003) och attraktioner (medel) som detta koncept eller "smörgårdsbord" ska omfatta för att besökarnas upplevelse (mål) av destinationen ska bli optimal (Mossberg 2003). Ett fortsatt arbete att utveckla ett väl fungerande integrerat produktionssystem framstår mot denna bakgrund som angeläget, liksom att det affärsturistiska konceptet inordnas i en masterplan. Detta bland annat på grund av de spänningar som kan uppstå mellan olika "shoppingintressen" och de prioriteringar av olika investeringsobjekt som det affärsturistiska intresset och andra intressen har att ta ställning till för att utveckla staden som upplevelserum.

En tredje aspekt som anknyter till staden som upplevelserum och ambitionen att öka stadens attraktionskraft är byggandet av en "megaattraktion" för att locka de många endagsbesökarna att övernatta på destinationen. Av intervjuerna framgår att en sådan större attraktion i första hand avsåg ett äventyrsbad men även en anläggning för de "fria konsterna" omnämndes (scenhuset). Oavsett om en eller båda attraktionernas byggs bör dock frågan ställas om inne dessa ska betraktas som primära reseanledningar och att ett eventuellt IKEA-besök eller Sundsvall som upplevelserum utgör ett mervärde som kan besökas dag två. Tidigare studier om shopping i Ullared visar bland annat att intresset hos den genomsnittlige besökaren att stanna ytterligare en dag efter en intensiv shoppingrunda är svagt. Mot bakgrund av shoppingturismens stora betydelse för destinationen borde det vara intressant att genomföra mer systematiska studier om drivkrafterna bakom detta resande och i vilken utsträckning dessa besökare är presumtiva dygnsbesökare.

Den strikt affärsmässiga turismen har en stark ställning på destinationen, vilket också motsvaras av stora framgångar. I ytterområdena finns dock även inslag av en mindre strikt affärsmässig turism som kan kopplas till landsbygdsutveckling och ett "Small is Beautiful" perspektiv på turism. Detta förhållande aktualiserade under intervjuerna frågan om turism på destinationen ska hanteras utifrån två skilda utgångspunkter; kommersiell turism och turism kopplad till landsbygdsutveckling. Att frågan aktualiseras visar på att det kan finnas ett visst missnöje med att vissa turismfrågor inte kommer upp på "dagordningen"? Frågan indikerar också att det saknas ett forum för att diskutera vissa destinationsövergripande frågor om policy, planering och utveckling och hur en "Small is Beautiful" turism kan stärka det mer strikt affärsmässiga konceptet. Även bland dessa intressena visar intervjuerna att det tycks det föreligga ett behov av att tydliggöra de roller och målbilder som olika intressen inom det turistiska området företräder. Dessa reflektioner och de två punkterna ovan indikerar att det föreligger ett behov av ett väl fungerande forum för att hantera långsiktiga och destinationsövergripande frågor. En ökad kunskap om och förståelse om turismens förutsättningar utifrån ett destinationsövergripande perspektiv skulle sannolikt bidra till att stärka destinationens konkurrens- och utvecklingskraft och skapa positiva synergieffekter mellan dess olika intressenter (Goeldner och Ritchie 2006).

## *Destination Inlandet*

Inlandet saknar idag en volymturism som skapar förutsättningar för större och resursstarka företag att bedriva verksamhet i området. Det företag som bär upp näringen är med få undantag mikroföretag och även de något större företagen kan i flera avseenden betraktas som resurssvaga och är indirekt beroende av välvilligt inställda offentliga aktörer. Affärsmässigheten bland företagen varierar från "Small is Beautiful" företag med affärsnytta som ett övergripande mål till mer renodlade levebrödsföretag där intresset för verksamheten i sig utgör den främsta drivkraften. Natur- och kulturupplevelser utgör vidare basen för destinationens turistiska produkter, som vidare är mycket säsonsberoende. Inslaget av "eldsjälar" och företagare med entreprenöriella ambitioner kombineras med avsaknaden av ett väl fungerande forum (turistorganisation) för att hantera destinationsövergripande frågor, t.ex. marknadsföring av ett varumärke och tillika primär reseanledning och fördelarna med att sträva mot att integrera vissa av produktionssystemets olika verksamheter med varandra. Vidare är kommunernas roll och målbild för turismen som näring är i vissa aspekter oklar.

En strategi för inlandsturismen kan kanske ur ett producentperspektiv formuleras som följer; "vår nisch är det enkla som vi kan sätta fingret på". Ett viktigt inslag i en sådan strategi är att göra rollfördelning mellan offentliga och privata intressen tydlig, liksom målbilden för dessa. Att etablera en turistorganisation (TO) för att kunna hantera destinationsövergripande frågor framstår också som ett nödvändigt inslag. Avgränsningen av en sådan TO bör dock framstå som logisk för dess medlemmar och omfatta en känsla av samhörighet. Strategin bör sannolikt vidare ha en tydlig fokusering på *affärsnytta i en samhällslojal kontext*, d v s en kontext där handlingar inte enbart styrs av en strikt affärsnytta. Arbetet att motverka "Jantelagens" negativa effekter på företagande och entreprenörskap bör vidare prioriteras, liksom insatser för att stimulera affärsstyrda verksamheter. Sådana insatser bör vidare utgå från existerande företag som kan påvisa att deras koncept tillför destinationen affärsnytta, vilket dock inte får innebära att verksamheten stänger ute nya aktörer med sådana kvalitéer.

"Best-practice" erfarenheter från turistorganisationer som arbetat utifrån att förena affärsnytta, samhällsnytta och "privatnytta" bör vidare tillföras strategiarbetet, t ex erfarenheter från FunäsdalsFjäll AB (Bodén och Rosenberg 2004). Andra erfarenheter bör sökas inom entreprenörområdet för att stimulera nytänkande. Sådana erfarenheter bör dels sökas utifrån verksamheter som redan finns i området, dels utifrån de *få* exempel som visar "att det omöjliga är möjligt" (t ex Jukkasjärvi). Det bör i detta sammanhang framhållas att det inom landsbygdsturismens område finns många exempel på framgångsrika *företag* och att det finns organisationer som kan tillföra ny kunskap (LRF, Naturens Bästa, Ekoturismföreningen m fl).

Även mobiliseringsprojekt bör övervägas. om de har en tydlig koppling till aktiva företagare har dessa projekt nämligen visat sig kunna vara ett viktigt inslag i strategier som syftar till att stärka destinationers konkurrens- och utvecklingskraft. I områden med en svag näringsstruktur där turistnäringen själv har att skapa reseanledningar för att locka besökare kräver framgång, nästan undantagslöst, ett väl fungerande samarbete mellan offentliga aktörer, privata företag och intresseorganisationer. I detta sammanhang är det viktigt att skilja på en framgångsrik turism i lokalt samhällsperspektiv respektive ett

företagsperspektiv – exempel på framgångsrika små turistföretag i en i övrigt svag samhällskontext är flera.

### *Destination Höga Kusten*

Destinationen saknar en *kommersiella* kraftfulla turistisk aktör med förmåga att skapa en turistisk volymprodukt och ett väl integrerat turistiskt produktionssystem, som förmår att binda samman produkt och marknad genom att kommunicera en övergripande reseanledning som gör ”flerdagsbesöket” på destinationen värt hela resan. Säsongsproblematiken är vidare uttalad på destinationen och i dagsläget finns en förhållandevis kommersiellt stark aktör som bedriver verksamhet året runt (Hotell Höga Kusten). En annan större aktör bedriver utifrån mer ideella och samhällslojala målsättningar bedriver en säsongsanpassad verksamhet året runt vid Skuleberget (Docksta BTK). Destinationens tredje större aktör bedriver en mer säsongsbunden turism, och drivkrafterna bakom detta företagande kan kanske tolkas i termer av en eldsjäls entreprenörskap inom ramen för ”de fria konsternas” möjligheter (Anders och Barbro Åbergs livsverk Mannaminne). Vid sidan av dessa finns ett flertal mindre säsongs- och åretruntföretag verksamma inom turismnäringen. Ytterligare starka och betydande intressen inom destinationen representeras av fritidshusägare och offentliga aktörer. Offentligt finansierade turistiska utvecklingsprojekt har inom ramen för regionala myndigheters och kommuners ambitioner i hög grad påverkat destinationens utveckling. Dessa projekt har framförallt haft sitt intresse riktat mot dels marknadsföring, organisation och mobilisering av områdets turistintressenter, dels att bevara de naturvärden som ligger till grund för Höga Kustens status som världsarv (Sandell 2002). Under senare år har dock den ökade marknadsstyrningen av offentlig verksamhet och betoningen på ekonomisk tillväxt bidragit till en mer positiv hållning till att kommersialisera naturvärden som även är belägna inom skyddade områden.

Framgång för enskilda företagare handlar allt mer om destinationens förmåga att konkurrera med andra turistområden än om inbördes konkurrens på destinationen. En strategi som utgår från att en ökad attraktionskraft och fler besökare till destinationen är ett medel för att öka lokalbefolkningens välbefinnande och välfärd (mål) måste även, för att nå målet, omfatta inslag som bidrar till att destinationen förmår att anpassa sig till och aktivt agera på förändringar som påverkar dess konkurrens- och utvecklingskraft. Forskning visar att integrerade produktionssystem (IPS) både öppnar möjligheter till en effektivare resursanvändning och skapar bättre förutsättningar att tillfredsställa besökarnas önskemål. Att tydliggöra affärsnyttan för varje länk i den värdekedja av företag som gemensamt bildar ett IPS och dess betydelse för destinationen (bygdens utveckling) framstår som ett viktigt inslag i en sådan strategi avseende Höga Kusten (Antonsson och Ripendal 2004). Ett annat inslag som framstår som viktigt är insikten om att drivkrafterna för destinationens företagare skiljer sig åt, liksom målbilderna för deras verksamhet. En utmaning för Entré Höga Kusten, om de väljer en sådan strategi, handlar om att förankra dessa insikter bland föreningens medlemmar och intressenter, liksom att utifrån en förståelsebärande dialog som utgångspunkt hantera de problem och dilemman som kan uppstå, fatta beslut och därefter *handla*.

Studier visar att förmågan att förena affärsmässig framgång och lokal samhällsutveckling ofta går hand i hand men att det, i vissa fall, också handlar om att hantera oförenliga men

goda principer. De destinationer som lyckas bäst i detta avseende är också de som når det bästa resultatet. Ytterligare en utmaning för en destinations aktörer är att ständigt utveckla den befintliga verksamheten och att tillföra densamma "nya" inslag. Förutsättningarna för Höga Kusten framstår i detta avseende som goda i båda dessa avseenden. Att anta den utmaning som ligger i att kommersialisera de naturvärden som världsarvet Höga Kusten erbjuder en möjlighet att visa att det är möjligt att förena affärsmässig framgång och lokal samhällsutveckling (Larsson 2006). Ytterligare en utmaning ligger i att förädla existerande utbud med små medel som t ex "story telling". I vilken utsträckning har händelser såsom de i Lunde 1931 och när Sandöbron störtade samman 1939 förädlats till inslag i destinationens utbud? Även fortsättningsvis framstår Entré Höga Kusten som det naturliga forumet för destinationsövergripande frågor och samverkan. Att tillföra organisationen ny kunskap om för verksamheten relevanta omvärldsförändringar framstår som angeläget, liksom att genom "best-practice" studier kombinerat med studiebesök förmedla konkreta erfarenheter och insikter inom områden som bedöms vara av strategiskt intresse för destinationens utveckling.

# TURISM OCH EFTERFRÅGAN

## Studier av efterfrågan

En genomgång av tidigare studier visar att det gjorts betydligt mycket mera forskning kring de mottagande områdena än de genererande. Eftersom motiven för resande finns hos människorna är en logisk slutsats att en framgångsrik turism utöver utbud även förutsätter efterfrågan. Inom en destination läggs i allmänhet mycket energi på produkten och den egna destinationen, vilket är viktigt och många gånger faller sig naturligt med producentens kunskaper om sin närmsta omgivning med dess aktörer och resurser. Sällan ägnas dock efterfrågan samma intresse, vilket kan leda till ett glapp mellan turistutbudet och den turistiska efterfrågan.

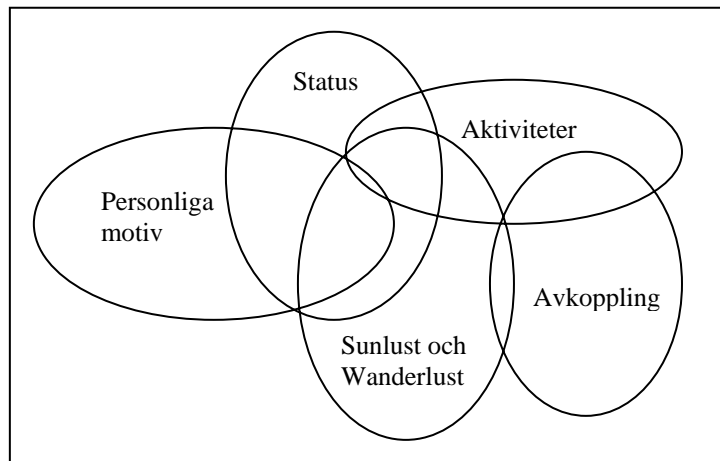
Kunskaper kring den turistiska efterfrågan kräver att man tittar bortom destinationen och producentledet. Många av dagens småskaliga turismverksamheter har svårt att finna resurser för att sätta sig in i efterfrågan, vilket i och för sig inte behöver utesluta att producenterna kan ha en bra kännedom om sina besökare. Många utväxlar exempelvis mycket muntlig information med sina besökare, även om samtalen sker spontant och inte i första hand syftar till kartläggning.

För att lyckas utveckla en långsiktigt hållbar turism är det viktigt att ställa sig frågan om det turistiska utbudet inom destinationen svarar mot det som besökarna vill ha och det de vill uppleva. För att kunna svara på de frågorna behöver man veta vilka det är som besöker området. Vidare är det viktigt att ställa sig frågan vilka det är som inte kommer till området, det vill säga var finns potentialen för expansion eller nya målgrupper. Nedan diskuteras varför människor i allmänhet reser idag, och hur framtidens resande kan komma att se ut.

### *Varför reser människor i allmänhet idag?*

I äldre tider var det lättare att identifiera orsaker till att folk reste. Få reste för rent nöje, medan de moderna turisterna nästan uteslutande reser för nöje. Dock kan nöjesresan ske av ett flertal olika motiv. En del delar upp de huvudsakliga motiven till resande i *sunlust* respektive *wanderlust*. Sunlust innebär att man reser för att få något som finns mer och bättre någon annanstans än hemma (tex sol). Wanderlust svarar mot att människan i alla fall temporärt vill lämna det invanda och alldagliga och uppleva det ovanliga och exotiska.

Dåtidens, nutidens och framtidens turister kommer alla att resa på grund av en hel uppsättning sammanflätade motiv, vars styrka sinsemellan kan variera beroende på årstid, ålder och en rad andra faktorer. Ett försök till att illustrera de vanligaste motiven till turistresor görs i figuren nedan.



*En principskiss över olika motiv för turistresor (efter Jansson 1994).*

NUTEK är den svenska myndighet som i dagsläget svarar för statistik om turism och resande. I den senaste Fakta om svensk turism (Nutek 2006) kan man läsa om hur och varför människor rest det senaste året. Det inhemska resandet brukar delas in i två delar; fritidsresor och affärsresor. Fritidsresor är den vanligaste formen av resor och svarar för omkring 90 % av det totala antalet inhemska resor.

Bland affärsresorna är det främsta motivet till resan ”deltagande i konferens/kongress/kurs/seminarium” (33 % år 2005). På andra plats kommer ”enskilda tjänsteresor för besök eller möten inom egna företaget” (26 %). Sedan följer ”ordinarie arbete på annan ort” (20 %), ”enskild tjänsteresa till externa kontakter” (15 %), ”deltagande i mäsas/utställning” (3 %) ”samt studiebesök” (2 %).

När det gäller fritidsresor är det överlägset vanligaste syftet med resan att ”träffa släkt och vänner” (53 %). På andra plats återfinns ”vistas i fritidshus” (17 %). Sedan följer ”komma bort och komma ifrån det vardagliga” (13 %), ”lugn och ro/avkoppling” (11 %), ”nöje och underhållning” (7 %), ”familjehögtider” dvs, bröllop, begravning, dop (7 %), ”gemenskap med andra” (6 %) samt avslutningsvis ”sol och bad” (4 %).

De ovan angivna reseanledningarna styr även färdssätt och boendeformer. En stor del av övernattningarna är svåra att mäta eftersom de sker utanför de kommersiella boendeformerna. Man uppskattar dock att mellan 60 och 70 miljoner gästnätter görs hos släkt och vänner, medan omkring 30 till 35 miljoner övernattningar görs i fritidshus. Bland de kommersiella boendeformerna svarar hotellen för över hälften (ca 17 miljoner gästnätter/år), följt av camping (ca 13 miljoner), stugbyar (ca 3 miljoner) och vandrarhem (ca 2 miljoner).

De flesta fritidsresorna går till storstadsområden. Stockholm, Göteborg och Malmö svarar för över 40 % av antalet fritidsresor, medan var fjärde affärsresa går till Stockholm. Det överlägset vanligaste färdssättet för både fritids- och affärsresor är bil. För affärsresenärer görs över hälften av resorna med bil (53 %), flyg (21 %) tåg (18 %) och buss (5 %). Transportmedel för resor på fritiden är främst bil (73 %), följt av tåg (12 %), buss (7 %) och flyg (3 %).

Det finns således flera skillnader mellan affärs- och fritidsresande sett till hur man reser och hur man övernattar. Ytterligare en betydelsefull skillnad ligger i hur mycket pengar man spenderar under resan. Affärsresenärerna spenderar i genomsnitt 2006 kronor per dygn, medan fritidsresenären spenderar 372 kronor per dygn.

Det kan i detta sammanhang också vara intressant att fundera över huruvida människors resmönster upprepar sig. Tidigare forskning vittnar om att människor är konservativa. När de väljer destinationer att besöka är upprepning ett karakteristiskt beteende. När man väl har varit på en plats är det sannolikt att man reser dit igen. Även om förväntningarna på resan inte infrias vid det första besöket är känslan av att känna sig hemma på en plats så stark att den verkar styrande nästa gång man ska välja ett resmål. Hemkänsla och trygghet är viktigt i livets alla skeden, och turismen utgör härvidlag inget undantag. Undersökningar visar att omkring två tredjedelar av turisterna på en destination har varit där tidigare.

### ***Hur ser framtidens resande ut?***

Även om turisternas resmönster tenderar att vara kortsiktigt stabila har historien lärt oss att turismen förändras över tid. Resmål och kundmarknader ökar och minskar i popularitet, färdmedlen förbättras och allt fler ges möjlighet att åka allt längre. Utvecklingen tycks gå allt snabbare och globaliseringens effekter brer ut sig.

Det är svårt att veta något med säkerhet om framtidens resande, men helt klart är att resandet tycks fortsätta att öka. I en nyligen genomförd studie (Nordin 2005) får 18 personer väl insatta i turism uttala sig om vilka faktorer som de tror kommer att påverka framtidens resande. I det kommande presenteras och kommenteras några av dessa faktorer uppdelat i sociala-, teknologiska-, politiska-, miljömässiga-, och ekonomiska faktorer.

Bland de *sociala* faktorer som förutspås påverka framtidens resande märks bland annat ökad livslängd. Detta i kombination med faktorer som hälsa och pensionsålder kan komma att spela en viktig roll för besöksnäringens utveckling. En annan social aspekt på morgondagens resande är profetian om att nya reskonstellationer kommer att växa fram. Det är inte längre enbart kärnfamiljen som kommer att resa tillsammans. Viktigt är också det ökade trygghetsbehov som många känner. Terrorattentat, naturkatastrofer och epidemier tycks inte ha minskat resandet annat än kortsiktigt, men fler och fler söker sig till "säkra" länder och destinationer vilket gynnar Sverige.

Det finns en rad *teknologiska* aspekter på resande. Studier visar att lågpristransporter kommer att ha en fortsatt stor påverkan på konkurrens, tillgänglighet och resande. Även Internet kommer att vara fortsatt viktig vid exempelvis informationssökning och bokning. Energiförsörjning, oljepriser och alternativa bränslen är även de viktiga frågor när man diskuterar morgondagens turism.

Traditionellt har turismen fått relativt lite utrymme i nationell *politik*. På ett politiskt plan märks turismen allt mer, dels som eget politiskt område, dels via frågor som berör exempelvis miljö- och säkerhetspolitik. Till de politiska frågorna hör även frågan om pensionspolitik, planering och beskattning av arbete och resetjänster. Omstruktureringar

och ökad uppmärksamhet av området bidrar dock till ökat politiskt utrymme, vilket får antas öka i framtiden.

De senaste åren har några uppmärksammade naturkatastrofer bidragit till ökat fokus på *miljömässiga* aspekter på resande. Bland de miljömässiga eller ekologiska faktorerna som tros kunna påverka framtidens resande märks så klart också klimatförändringar som bland annat tenderar att korta skidsäsongerna med en längre barmarksperiod. Inte minst den globala uppvärmningen är en viktig påverkansfaktor för framtidens klimat. Ökad medvetenhet om hållbarhet, miljö och människans påverkan gör att ekoturism och olika typer av miljömärkningar trots få en fortsatt stor betydelse för resandet.

Avslutningsvis ser man en rad *ekonomiska* faktorer som kommer att påverka resandet. Enkelt uttryckt handlar detta om vilka som har råd att resa var, och vad de får för pengarna. Detta påverkas av exempelvis valutakurser, välstånd, prisutveckling och utvecklingsstöd.

Sammantaget tros framtidens resande påverkas av en rad, delvis överlappande, faktorer. Det är svårt att veta vilka faktorer som kommer att få vilken betydelse, men fortsatta resonemang ger oss ändå möjligheten att göra vad vi kan för att anpassa det turistiska utbudet till dagens och morgondagens efterfrågan.

### ***Hur mäter man turisternas efterfrågan?***

Hur tar man reda på vad besökarna efterfrågar? En utbredd metod är att helt enkelt ställa frågor direkt till besökarna i samband med, eller efter, deras besök. Dessa typer av studier brukar samlas under namnet *Revealed Preferences* (ungefär ”verkligen visade motiv”). Detta sker vanligtvis genom kundenkäter eller intervjuer av besökarna. Viss information kan även hämtas från exempelvis bokningsunderlag. Metoden är relativt enkel att använda, även om besökarna ibland kan vara svåra att fånga upp, och långt ifrån alla entreprenörer anser sig ha resurser att genomföra några mer djupgående studier.

En svaghet med ovan beskrivna metod är att man inte får veta något om de som inte kommer till destinationen, en grupp som sannolikt utgör en intressant grupp om man vill öka antalet besökare. Man vet inte heller vad besökarna tycker om det som inte erbjuds på destinationen. Man kanske skulle få fler återbesök, eller fler besökare totalt sett, om man hade annat utbud eller ett annat pris. Både frågan om vilka som inte kommer och potentiella ändringar i utbudet är viktiga att försöka besvara om man vill verka för ökade besöksströmmar. Ett sätt att få svar på dessa frågor, och ett komplement till revealed preferences, är att använda sig av en grupp undersökningsmetoder som brukar samlas under namnet *Stated Preferences* (ungefär ”förväntade ställningstaganden”). Dessa metoder gör det möjligt att låta potentiella besökare betygssätta även utbud som inte finns på destinationen i dagsläget. Enkelt uttryckt frågar metoderna revealed preferences efter ”vad har ni valt?”, medan metoderna stated preferences frågar ”vad skulle ni välja?”. Ofta är kombinationer av de båda metoderna att föredra (läs mer om hur man studerar turisternas efterfrågan i Hensher, Louviere och Swait 1999).

Vid sidan om besökarnas syn på efterfrågan är det värdefullt att be producenterna på de olika destinationerna ge sin syn på turismen ur just ett efterfrågeperspektiv. Följande avsnitt refererar till intervjuer genomförda med producenter i besöksnäringen på tre destinationer i Västernorrland.

### **Hur ser man på efterfrågan i Västernorrland?**

Under de fokusgruppintervjuer som gjordes i Sundsvall, Sollefteå och Höga Kusten ställdes en grupp frågor ur ett specifikt efterfrågeperspektiv. Dessa frågor behandlade vad man visste om de som kommer till området idag, varför de kommer, hur de reser, vad de anser om prisläget och huruvida man tror att besökarna får det de vill ha. Här fanns även frågor om framtidens resande och vilka kunder man helst vill attrahera i framtiden. Nedan presenteras huvuddragen i det som sades på respektive destination.

#### ***Destination Sundsvall***

Generellt sett har man på destinationen en begränsad kunskap om besökarna och den turistiska efterfrågan. Det finns dock undantag från detta, främst genom IKEA, som regelbundet genomför egna undersökningar (*Customer Satisfaction Index*). Också de entreprenörer som jobbar med konferens respektive hotell genomför en del egna undersökningar. Inom destinationen genomförs undersökningar även i samband med stora evenemang såsom *Gatufesten* och *Melodifestivalen*. Det tycks i dagsläget inte finnas någon egentlig samordning av kundundersökningarna.

En utbredd uppfattning är att besökarna i stor utsträckning kommer med bil, bor närmare än 40 mil, gör dagsbesök och gärna besöker destinationen för att ta del av shopping eller något evenemang.

I framtiden vill många inom destinationen öka antalet barnfamiljer som besöker området. Detta tror man kan uppnås genom att stärka utbudssidan. Flera nämner att en ny attraktion skulle kunna bidra till att öka destinationens attraktionskraft. Ett specifikt område som pekas ut är området nere vid hamnen i Sundsvall. Många pekar på en badanläggning som ett bra exempel på en attraktion som skulle öka omvärldens intresse för destinationen. Flera vill också se allmänna kundförbättringar såsom bättre parkeringsmöjligheter eller till och med gratis parkering för besökarna under sommarsäsongen.

Avslutningsvis pekar flera på vikten av att förbättra samordning mellan aktörer inom destinationen. Man vill se en ökad samverkan mellan marknadsföring, aktiviteter, evenemang, logi och så vidare.

### ***Destination Inlandet***

Inom destination Inlandet finns relativt få kundundersökningar gjorda, även om enstaka besöksanläggningar genomför egna kundenkäter. Många av besökarna sägs vara sådana som har en koppling till området, exempelvis hemvändare. Destinationen anser sig ha många besökare mellan 50 och 60 år, och äldre. Även barnfamiljer är en relativt välrepresenterad målgrupp. Man anser på destinationen att många av besökarna särskilt uppskattar lugnet och tystnaden. Det finns även enstaka evenemang såsom *Urkult*, som lockar många besökare under de dagar festivalen varar.

Destinationen tycks attrahera besökare mestadels under sommaren, även om en del platser inom destinationen attraherar exempelvis idrottsutövare och affärsbesökare i stort sett året runt. På destinationen, åtminstone i delarna runt Sollefteå, har man ambitionen att öka andelen utländska besökare, bland annat genom att ännu tydligare marknadsföra destinationen som ett tryggt och säkert resalternativ.

Man säger sig ha uppmärksammat flera brister som bidrar till att hålla besökssiffrorna nere. Främst handlar det om begränsningar i infrastrukturen, långa avstånd och dålig turistisk service. Det senare exemplifieras genom turistbyråns begränsade öppettider och brister i taxiservicen.

### ***Destination Höga Kusten***

Destination Höga Kusten består, liksom de andra destinationerna, av ett flertal relativt olika aktörer. De olika entreprenörerna vet olika mycket om besökarna. Nämnas kan dock att en offentlig aktör som Kramfors kommun har tagit flera initiativ till kundundersökningar via ett antal mätpunkter inom destinationen. Även enstaka attraktioner som *Mannaminne* eller enskilda hotell genomför egna undersökningar.

Undersökningarna vittnar bland annat om en stor andel bilburna besökare och en relativt liten andel utländska besökare. Dessutom har Höga Kusten, i jämförelse med Sundsvall och Inlandet, en mycket stor andel fritidshusturister. Många av besökarna kommer för att ta del av enskilda besöksmål (tex Mannaminne, Höga Kusten-bron), kultur (tex hantverk) eller idrott.

Liksom i Sundsvall efterfrågar man i intervjuerna i Höga Kusten en stor attraktion som skulle kunna bidra till att knyta ihop flera mindre attraktioner i området och locka fler besökare. Ett av förslagen till vad detta skulle kunna vara är en idrottsarena. Över huvud taget anser man att fler och bättre aktiviteter är en viktig nyckel till att locka framtida besökare.

Man anser att det finns flera begränsningar i den turistiska infrastrukturen och besöksservicen. Bland annat nämns för få uttagsautomater och begränsningar i samordning mellan kost, logi och aktiviteter. Det sägs vara lätt att hitta till destinationen, men svårt att orientera sig inom destinationen.

## **Några slutsatser kopplat till efterfrågan**

De genomförda fokusgruppdiskussionerna visar att de allra flesta aktörerna har en begränsad kunskap om efterfrågesidan, även om det finns undantag. Vid sidan av IKEA, som skiljer sig på en rad punkter från övriga aktörer, tycks endast de större attraktionerna och hotellen ha några djupare kunskaper om de egna besökarna. De kunskaper som finns grundar sig på egna kundundersökningar eller registrering vid exempelvis bokning eller övernattnig. Det är värt att påpeka att de flesta studierna av efterfrågan inte gäller för en hel destination, utan för enskilda besöksmål. Generellt sett tycks genomförandet av undersökningar, liksom utbytet av resultaten, vara begränsat.

Även om ett par av destinationerna pekar på potentialen i att locka fler barnfamiljer, tycks man öppna för att försöka locka samtliga målgrupper till destinationen, istället för att inrikta sig mot några utvalda grupper. Man kan fråga sig om detta är en riktig strategi, eller om man skulle vinna på att rikta sin marknadsföring mot enskilda utvalda grupper. Exempelvis kan en uttalad ambition som "fler utländska besökare" innebära vitt skilda saker beroende på vilken utlandsmarknad man avser.

Destinationerna erbjuder idag ett brett turistiskt utbud som bygger på natur, kultur, idrott, shopping, och evenemang. Framtidens efterfrågan vill man möta genom ökade satsningar på barnfamiljer, ökad produktifiering, ökad paketering och samverkan samt fler evenemang och aktiviteter.

I allmänhet anses Västernorrland erbjuda sina besökare ett lågt till ett normalt prisläge. Man vill på sikt hellre jobba mot en prisstegring än en prissänkning. Många diskuterar prisbilden med en relativt begränsad koppling till kvalitet. Den nuvarande prissättningen upplevs av många att endast i begränsad omfattning grunda sig på marknad och efterfrågan.

Vad gäller tillgänglighet uppfattas den som god eller mycket god av destinationerna vid kusten, medan Inlandet upplever sig ha större problem. Tillgängligheten i Inlandet anses vara begränsat av flera faktorer såsom långa avstånd, begränsad infrastruktur och begränsad turistisk service.

## **Fortsatta efterfrågestudier**

Denna förstudie kan sägas visa på behov av fördjupade kunskaper om konsumenterna och den turistiska efterfrågan. Den delvis splittrade bild som destinationerna ger av den nuvarande och den framtida efterfrågan gör det sannolikt att de kommer att attrahera olika kunder i framtiden. Ett naturligt nästa steg blir att fånga upp besökare i området för att få deras syn på utbudet. Här föreslås en efterfrågestudie som beskriver helheten utifrån ett besökarperspektiv.

En sådan studie skulle belysa hur existerande och framtida, kanske icke ännu existerade, utbud värderas av besökare. Detta skulle ske med så kallade Stated Preferences metoder. Metoden har framgångsrikt använts tidigare, bland annat i Västernorrland, för att studera vad besökare uppskattar och efterfrågar (se vidare Pettersson 2002).

Syftet med studien är att mäta inte bara vilka faktorer som spelar in, utan även hur mycket de spelar in, när turister fattar sina beslut. Respondenter ombeds att värdera ett antal hypotetiska, men realistiska, turismalternativ utifrån existerande och kanske även icke-existerande resurser. Respondenternas åsikter mäts utifrån tre attribut (förslagsvis *utbud*, *pris* och *tillgänglighet*). De tre attributen varierar i sin tur i ett antal olika alternativ. Utifrån ett sådant dataunderlag kan de olika attributens inverkan på turisternas värderingar studeras genom en linjär regressionsmodell.

Utifrån de resultat man får fram bygger man en modell som kan besvara frågor som:

- Vilken roll spelar utbud, pris respektive tillgänglighet, dvs hur mycket ändras besökarens vilja till att ta del av ett visst utbud om man exempelvis sänker eller höjer priset visst mycket?
- Svarar utbudet mot efterfrågan, dvs var finns det glapp och potentialer?
- Hur står sig det existerande utbudet i förhållande till det ännu icke-existerande, dvs finns det anledning att ändra på utbudets innehåll, prissättning och/eller läge?
- Attraherar olika destinationer olika besökare, dvs finns det anledning att rikta sin marknadsföring?

Helst bör man genomföra unika studier för respektive destination. Tillsammans skulle studierna ge en god bild av vilka strategier som bör tillämpas för att stärka efterfrågesidan i en framtida strategisk plan för turismutveckling i Västernorrland.

## FÖRSLAG OM FORTSATT KUNSKAPSUPPBYGGNAD

I det följande gör vi från ETOURs sida några reflektioner angående ett eventuellt fortsatt samarbete kring kunskapsdriven turismutveckling med Västernorrlands destinationer. Det handlar till en del om forskningsbaserad kunskap, men också mycket om kompetensuppbyggnad av regionens aktörer och inte minst betydelsen av att på ett selektivt och strategiskt sätt lära av andra destinationer i Sverige och i omvärlden. Alla initiativ föregås av en dialog mellan ETOUR och turismens intressenter i regionen och på destinationerna för att nå så ändamålsenliga insatser som möjligt.

### Forskning utifrån destinationernas behov

Denna studie har byggt på en belysning av tre olika kunskapsområden som vi betraktar som centrala för ett strategiskt turismutvecklingsarbete. De är organisation, utbud och efterfrågan. Dessa gör inte anspråk på att på något vis tömma temat destinationsutveckling, men de är några av de mest fundamentala byggstenarna i ett sådant sammanhang.

Vad gäller den *regionala turismorganisationen* tror vi att i första hand en dialog mellan forskare och inblandade aktörer kan vara av nytta. Det finns i regionen, visar det sig vid ett nyligt möte mellan ETOUR och länets strategigrupp (28/6 Sollefteå) ett förslag under utveckling som har starkt stöd vad gäller dess grundläggande principer hos de i arbetet inblandade personerna. ETOUR har erbjudit sig att lämna sina omedelbara reaktioner på detta förslag så snart ett utkast för tanken finns.

*Destinationernas organisation* skiljer sig i dagsläget väsentligt åt. En genomgång av olika modeller som används på olika destinationer i Sverige och i världen bör kunna vara av nytta för att föra aktörernas tankar vidare. Det går också att tänka sig djupare analys av förutsättningarna på de olika destinationerna och en fortsatt dialog kring detta.

Avseende *destinationernas utbud* framstår frågan om väl integrerade och fungerande produktionssystem som mycket viktig på samtliga destinationer. Förutom de organisatoriska utmaningar som arbetet med produktionssystemen innebär finns även en pedagogisk utmaning. Denna består i att förmedla en insikt om behovet av, och affärsnyttan med, ett närmare samarbete mellan destinationernas aktörer, även om dessa konkurrerar med varandra. Detta arbete handlar till stor del om att tydliggöra den övergripande reseanledningen för besökaren genom att erbjuda ett differentierat och kvalitativt produktutbud och en förbättrad paketering. Det är även viktigt att stärka konkurrenskraften genom att tillföra destinationerna nya attraktioner (reseanledningar) En väg kan vara att utveckla en kommersiell volymprodukt kopplad till Höga Kustens naturvärden. Ett annat spår är det arbete som sker inom Mittuniversitetets profilområde ”Turism, idrott och upplevelseteknologi”, där man bland annat fokuserar på hur teknik kan bidra till produktutveckling inom upplevelseområdet.

För *destinationernas efterfrågan* finns en del något mer genomarbetade förslag i den befintliga texten. Uppenbart är att här finns stora brister i aktörernas kunskap om besökare

och deras preferenser. I synnerhet gäller detta i ett destinationsperspektiv när de undersökningar som gjorts i regel varit knutna till upplevelsen av ett enskilt evenemang eller attraktion. Då flera av destinationerna har en föreställning om att det saknas något i utbudet förefaller frågan om besökarnas efterfrågan utgöra en helt central del av kunskapsunderlaget.

*Omvärldsanalys* är också ett i många utvecklingssammanhang väsentligt inslag. Omvärldsanalys kan kopplas till ovanstående teman där det åtminstone för de två första också föreslagits att destinationerna tittar närmare på en del andra namngivna destinationer för att på så vis dra nytta av deras erfarenheter. Detta kan kombineras med studieresor och de nedan föreslagna aktiviteterna. Bench-marking (att jämföra sig med de bästa inom ett område) och best practice (att se hur erkänt duktiga gjort) är vanligt förekommande former för denna typ av aktivitet. *Trendanalys* är också viktigt när det gäller att förstå den egna destinationens möjligheter och begränsningar. I detta sammanhang går det att i ganska stor mån förlita sig till andrahandskällor (befintliga studier och forskning); dessa skall i alla händelser identifieras och sammanställas, vilket är en forskningsliknande uppgift. Dessa typer av analys kan med fördel kopplas till egna undersökningar av kunder och deras efterfrågan enligt ovan.

### **Dialog och arbetsseminarier**

Föreliggande studie och eventuella framtida studier med koppling till regionen bör följas upp med s k workshops på utvalda teman. Dessa kan ske på de olika destinationerna efter behov eller mer tematiskt med riktade inbjudningar. De är möten för dialog och samtal mellan forskare och turismens aktörer i syfte att vända och vrida på olika frågeställningar som förefaller angelägna att ta upp. De kan vara identifierade av forskaren, men med fördel är de knutna till frågor som dykt upp i destinationernas utvecklingsarbete.

### **Föreläsningar/gästföredrag**

I ett större och mer öppet format är föreläsningar ytterligare ett alternativ. Forskare vid Etour eller i Etours nätverk av nationella och internationella kontakter kan vara talare. Med fördel nyttjas förbiresande kontakter, men i vissa fall kan mer specifika inbjudningar vara nödvändiga för att få en person att komma.

### **Utbildningsinitiativ**

Utbildning är ytterligare en form av kompetensförsörjning. Olika utbildningspaket kan utvecklas utifrån regionens eller destinationernas önskemål. Exempel på tänkbara teman är destinationsutveckling, event management, entreprenör i upplevelseriket, etc. Fantasin och i viss mån kompetensen vid Etour sätter upp vissa gränser. Utbildningsinsatser kräver ett större mått av planering och förberedelser, liksom finansiering, än de ovan nämnda kompetensutvecklingsinsatserna men kan också rätt utformade få ett bredare och djupare genomslag hos turismens aktörer.

## LITTERATURLISTA

- Antonsson, M, Ripendal, M. (2004) *En studie av Höga Kustens varumärkesbyggande och utveckling mot ett integrerat produktionssystem*. C-uppsats i Turismvetenskap. Mittuniversitetet, Östersund.
- Bodén B, Rosenberg, L. (2004) *Kommersiell turism och lokal samhällsutveckling - en studie av sex svenska fjälldestinationer*. Rapportserien 2004:15. ETOUR, Östersund.
- Buhalis, D. (2000) *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Burns, P. M. och Holden A. (1995) *Tourism A New Perspective*. Prentice Hall International.
- Edström A, Beckérus Å, Larsson B-E (2003) *Evenemangsföretagande*. Studentlitteratur, Lund.
- Elbe, J. (2002) *Utveckling av destinationer genom samarbete*. Doktorsavhandling nr 96 Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001) *Destinationsmarknadsföring – En studie av turism ur ett producentperspektiv*. Doktorsavhandling Företagsekonomiska institutionen Stockholms universitet.
- Goeldner. C.R, Ritchie J.R (2006) *Tourism-principles, practices, philosophies*. Wiley, New Jersey.
- Gomes-Casseres, B. (1996) *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. First Harvard University Press.
- Grängsjö, P. (1998) *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism*. Licentiatsuppsats Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. även Mitthögskolan Rapport 1998:10.
- Hensher, D, J. Louviere & J. Swait (1999) *Combining sources of preference data*. *Journal of Econometrics* 89(1-2), 197-221.
- Jansson, B. (1994) *Borta bra men hemma bäst. Svenskars turistresor i Sverige under sommaren*. GERUM nr 22. Geografiska institutionen, Umeå universitet.
- Kotler, P. och Bowen J. och Makens J. (1999) *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall International.
- Larsson, E. (2006) *Turism i skyddande naturområden - Världsarvet Höga Kusten*. C-uppsats i Turismvetenskap. Mittuniversitetet, Östersund.

- Mossberg, L. (2003) Att skapa upplevelser - Från Ok till WOW. Studentlitteratur, Lund.
- Nordin, S. (2005) *Tourism of Tomorrow*. U 2005:27. ETOUR, Östersund.
- Nutek (2006) *Fakta om svensk turism*. Nutek, Stockholm.
- O'Dell, T. (2002) *Upplevelsens materialitet*. Studentlitteratur, Lund.
- Palmer, A. och Bejou D. (1995) Tourism Destination Marketing Alliances, *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.
- Pearce, D. G. (1992) *Tourist Organizations*. Longman Group UK Ltd.
- Pettersson, R. (2002) Sami Tourism in Northern Sweden – Measuring Tourists' Opinions using Stated Preference Methodology. *Tourism and Hospitality Research*, 3(4), 357-369.
- Pine, B.J. & J. H. Gilmore, (1999) *The Experience Economy*. HBS Press.
- Sandell, K. (2002) *Från välfärdsprojekt till upplevelseindustri. Fritidsnatur under det sena 1900-talet: Exemplet Ådalen/Höga Kusten*. Landskapet som arena. Arbetsrapport 2, Umeå universitet.

## Bilaga 1 – Studiens intervjupersoner

### Deltagarlista från fokusgruppintervjuerna (10 april–12 april, 2006)

<i>Efternamn</i>	<i>Förnamn</i>	<i>Organisation</i>	<i>Destination</i>
Bodén	Bosse	ETOUR, Mittuniversitetet	Projektgrupp
Fälldin	Annika	Koordinator turismprojekt	Projektgrupp
Eriksson	Arne	Länsstyrelsen	Projektgrupp
Grängsjö	Per	ETOUR, Mittuniversitetet	Projektgrupp
Pettersson	Robert	ETOUR, Mittuniversitet	Projektgrupp
Svensson	Bo	ETOUR	Projektgrupp
Uddén	Carina	Turismprojekt/Stadshuset	Projektgrupp/Sundsvall
Adolfsson	Anita	Aktivera	Sundsvall
Berntzén	Lars	Destination Timrå	Sundsvall
Broman	Ulf	Kronans/kustvägen	Sundsvall
Eriksson	Arne	Länsstyrelsen	Sundsvall
Hellström	Jonny	Sundsvalls Turistbyrå	Sundsvall
Lindén	Sune	Timrå kommun	Sundsvall
Nordström- Sköldh	Carina	IKEA	Sundsvall
Parment	Nina	Drivkraft	Sundsvall
Pettersson	Lars	Sundsvall Arena AB	Sundsvall
Sundberg	Bertil	Konferensstaden Sundsvall	Sundsvall
Svingstedt	Karin	Aktivera	Sundsvall
Hedman	Mariann	Ådalens Resekonsult	Inlandet
Johansson	Bertil	Sollefteå kommun	Inlandet
Lindgren	Christer	Äventyrsberget i Junsele	Inlandet

Tjernberg	Karl	Ordf. destination Inlandet	Inlandet
Wärmén	Leif	Hallstaberget Hotell	Inlandet
Löfroth	Mats	Hotell Höga Kusten (ordf. destination Höga Kusten)	Höga Kusten
Melander	Jan	Kramfors kommun	Höga Kusten

### Övriga intervjupersoner/samtalspartners

<i>Efternamn</i>	<i>Förnamn</i>	<i>Organisation</i>	<i>Destination</i>
Alton	Margareta	Urkult	Inlandet
Huldt	Anders	Mitt Sverige Turism	-
Sahlin	Susanne	Länsstyrelsen	-
Salén	Jan	ISKA	-
Wiklund	Hans	Länsstyrelsen	-
Åberg	Anders	Mannaminne	Höga Kusten
Åberg	Barbro	Mannaminne	Höga Kusten





ETOUR - European Tourism Research Institute  
Mittuniversitetet, 831 25 Östersund  
Tel 063-19 58 00, Fax 063-19 58 10  
E-mail [info@etour.se](mailto:info@etour.se)  
[www.etour.se](http://www.etour.se)



ISSN 1404-6040