



**Hur mår besöksnäringen  
i Norrbotten?**

Hur mår besöksnäringen i Norrbotten? | Rapportserie inom Regional förnyelse |  
| 2017 | Omslagsbild: Håkan Hjort |

| Författare |

Daniel Örtqvist och Thomas Ejdemo | Luleå tekniska universitet |

| Kontaktpersoner |

| Monica Lejon | 0920-711 76 | Region Norrbotten |

| Mats Lindell | 0920-225 55 17 | Länsstyrelsen i Norrbottens län |

[regionnorrboten@norrboten.se](mailto:regionnorrboten@norrboten.se)

[www.norrboten.se](http://www.norrboten.se)

[norrboten@lansstyrelsen.se](mailto:norrboten@lansstyrelsen.se)

[www.lansstyrelsen.se](http://www.lansstyrelsen.se)

# Innehåll

<b>Förord</b> .....	<b>2</b>
<b>Bakgrund och syfte</b> .....	<b>3</b>
<b>Kortfattad beskrivning av utredningens metodik</b> .....	<b>4</b>
Litteraturstudie.....	4
Strategiska dokument.....	4
Utredningar .....	4
Övriga dokument.....	4
Statistik.....	5
Intervjuer.....	5
<b>Strategier för besöksnäringens utveckling</b> .....	<b>6</b>
Nationell strategi för svensk besöksnäring.....	6
Regionala utvecklings- och innovationsstrategier .....	7
<b>Den svenska besöksnäringens utveckling under 2000-talet</b> .....	<b>9</b>
<b>Den regionala besöksnäringens utveckling under 2000-talet</b> .....	<b>11</b>
<b>Kortfattad introduktion till Swedish Lapland</b> .....	<b>13</b>
<b>Besöksnäringens ambition och strategiska utveckling</b> .....	<b>13</b>
<b>Besöksnäringens behov och utmaningar</b> .....	<b>15</b>
Behov av företrädare för näringens gemensamma intressen.....	16
Betydelse av offentliga satsningar.....	18
Betydelse för övriga samhället .....	18
Besöksnäringens nätverksekonomi.....	19
Besöksnäringens utmaningar .....	19
<b>Slutsatser</b> .....	<b>21</b>
<b>Referenser</b> .....	<b>22</b>

## Förord

Besöksnäringen i Norrbotten har haft en fortsatt stark utveckling över det senaste decenniet. Länets regionala besöksnärlingsorganisation – Swedish Lapland Visitors Board – har bedrivit flera större projekt och fått stor uppmärksamhet nationellt för sitt arbete.

Med anledning av den utveckling som besöksnäringen haft gemensamt med att flera av projekten har finansierats med offentliga medel har en utvärdering av regionens besöksnäring beställts inom projektet Regional förnyelse. Projektet Regional förnyelse drivs gemensamt av Länsstyrelsen i Norrbotten, Region Norrbotten och Luleå tekniska universitet. Projektet handlar övergripande om att stärka den regionala analysen inom olika områden.

Syftet med föreliggande rapport är dels att öka kunskapen om projektstödens och företagsstödens effekter på besöksnärlingsföretagens tillväxt och dels att öka kunskapen om besöksnäringens påverkan på samhällets utveckling. En del i rapporteringen handlar också om vilken roll besöksnäringen och dess organisation har för Norrbottens utveckling och tillväxt.

Vi som har arbetat med utvärderingen är anställda vid forskningsämnet entreprenörskap och innovation vid Luleå tekniska universitet. Vi har tidigare erfarenhet av liknande utvärderingar inom ramarna för projektet Regional förnyelse. Vi ser det därför som ett spännande och intressant uppdrag att få möjligheten att här utvärdera besöksnäringens utveckling i Norrbotten. Det är vår förhoppning att vi kan bidra med något som kan hjälpa till att driva utvecklingen framåt. Kärnan i utvärderingen är förstås de erfarenheter och synpunkter som kommit oss tillgodo under arbetsprocessen. Vi vill därför ta tillfället i akt och tacka alla er som ställt upp på intervjuer och till er som har hjälpt till att ta fram material som legat till grund för våra analyser. I denna rapport försöker vi återge en sammanställning och tolkningar av den information som kommit oss tillhanda under utvärderingsprocessen. Vi hoppas att föreliggande rapport ska utgöra ett tillförlitligt underlag som kan inspirera till handling för att uppnå fortsatt tillväxt i regionens besöksnäring. Vi välkomnar synpunkter på innehållet i rapporten från alla läsare.

Luleå den 6 december 2017

Daniel Örtqvist och Thomas Ejdemo





Foto: Håkan Hjort

## Bakgrund och syfte

Den regionala utvecklingsstrategin för hållbar framtid i Norrbotten 2020 (RUS) belyser att länets näringslivsstruktur är historiskt präglad av stora basindustrier och behöver diversifieras och att arbetsmarknaden behöver breddas. En av de näringar som specifikt pekas ut i de regionala strategierna – regionala utvecklings- och innovationsstrategin – som möjlig är besöksnäringen.

Besöksnäringen har således också mottagit ansevärd projektstöd. Under perioden 2007-2015, vilken föreliggande rapport avser, har 232 miljoner kronor beviljats i projektstöd till besöksnäringen och upplevelsenäringen i Norrbotten. Projektstöden syftar till att uppnå målet med den regionala tillväxtpolitiken och används som ett verktyg för att genomföra de planer, program och strategier som utvecklas på EU-, nationell- och regional nivå.

De regionala företagsstöden ska bidra till att skapa ökad tillväxt och en balanserad regional utveckling genom att ge företag i länet möjlighet att ekonomiskt underlätta vissa investeringar. Permanenta nackdelar som bristfällig infrastruktur, tillgänglighet till grundläggande samhällsservice samt långa avstånd till marknaden påverkar företagens möjligheter att bedriva verksamhet.

Delprojektet handlar om att följa upp de offentliga satsningar som har gjorts på besöksnäringen i länet i form av företagsstöd och projektstöd. Rapporten ska utvärdera effekterna av satsningarna på i första hand företagets tillväxt i form av investeringar, men även effekter på annan samhällsutveckling såsom exempelvis kommuners prioriteringar och genomförande av den regionala besöksnäringstrategin.

Syftet med rapporten är dels att öka kunskapen om projektstödens och företagsstödens effekter på besöksnäringens tillväxt och dels att öka kunskapen om besöksnäringens påverkan på samhällets utveckling. Vilken roll har besöksnäringen och Swedish Lapland för Norrbottens utveckling och tillväxt?

Målsättningen för rapporten är att den ska utgöra ett kunskapsunderlag för framtida prioriteringar och strategiska satsningar inom besöksnäringen i Norrbottens län.

### Frågeställningar att besvara i rapporten

- Vilken roll och betydelse har Swedish Lapland för besöksnäringens företag idag i jämförelse med tidigare? (2007-2015)?
- Vilken effekt har de offentliga satsningarna haft på besöksnäringens företag? (Kvalitativa studier, kvantitativa finns redan att tillgå)
- Vilken effekt har satsningarna haft på annan samhällsutveckling, som t.ex markfrågor, infrastruktur, kompetensförsörjningsfrågor, kommuners arbetsätt och organisering av exempel sitt näringslivsarbete?
- Hur ser nätverksekonomin för besöksnäringen ut idag och hur har den utvecklats under mätperioden?

# Kortfattad beskrivning av utredningens metodik

Föreliggande rapport är baserad på tre huvudsakliga delar. Dels består rapporten av en litteraturstudie där såväl strategiska dokument som tidigare utredningar har legat till grund. Därtill består rapporten av offentlig statistik och statistik som inhämtats från tidigare utredningar. Avslutningsvis har ett antal intervjuer genomförts med företrädare från besöksnäringens företag, Swedish Lapland Visitors Board, destinationer och kommuner. Tillsammans har dessa underlag legat till grund för de analyser och den rapport som här presenteras.

## Litteraturstudie

Det finns ett antal dokument som producerats under tidsperioden som rapporten avser vilka antingen styr förutsättningar för besöksnäringens utveckling (ex. strategiska dokument) eller som rapporterar om besöksnäringens förutsättningar (ex. tidigare genomförda utredningar). I avsikt att ge en inblick i dessa dokumentens betydelse för besöksnäringen ges nedan en kortfattad litteraturöversikt som betonar dokumentens relation till besöksnäringen. Samtliga dokument finns tillgängliga för den som önskar fördjupa sin läsning.

### Strategiska dokument

- Regional utvecklingsstrategi för hållbar framtid i Norrbotten 2020 (RUS).
- Innovationsstrategi för Norrbottens län 2013 – 2020.
- Regional strategi besöksnäring- Swedish Lapland Visitors Board.

### Utredningar

- Utvärdering av Swedish Lapland – Luleå tekniska universitet.
- Kartläggning av Swedish Laplands turismentreprenörer - Analytic minds.
- Tillväxtförutsättningar för Norrbottens näringsliv – Luleå tekniska universitet.
- Norrbottens roll i samhällsekonomin – Luleå tekniska universitet.
- Turismen och naturresurserna, konflikt eller samverkan?: en förstudie till ett rättsekonomiskt forskningsprojekt – Luleå tekniska universitet.

### Övriga dokument

- Projektbeslut projektmedel – Destinationsutveckling, tematiska satsningar.
- Beslutslista företagsstöd – Besöksnäringens företag.



## Statistik

Offentlig statistik har inhämtats framförallt från Tillväxtverket och SCB. Inte minst rapportserien "Fakta om svensk turism" som ges ut årligen har använts för att studera besöksnäringens utveckling nationellt. På samma sätt har statistik inhämtats från tidigare utredningar. Bland annat har en kartläggning av Swedish Laplands turismentreprenörer använts för att visa på turismentreprenörernas attityd till tillväxt och inställning till framtid. Avslutningsvis har också statistik inhämtats som beskriver Swedish Laplands besöksnäringens omsättningsutveckling från turistekonomisk modell (TEM).

## Intervjuer

I syfte att utveckla den kännedom som finns om besöksnäringen utifrån tidigare publicerade rapporter och den statistik som finns tillgänglig har ett antal intervjuer planerats och genomförts. Intervjuerna har varit semistandardiserade och genomförts, i flertalet fall, per telefon. Samtliga intervjuer har spelats in med respondenternas tillåtelse och intervjumaterialet har transkriberats. Därifrån har materialet analyserats i förhållande till de frågeställningar som presenterats i avsnittet bakgrund och syfte. Analyser och citat från intervjuerna presenteras i rapporten i syfte att levandegöra beskrivningar och åsikter.

Avsikten var att boka intervjuer med företrädare för Swedish Lapland Visitors Board och samtliga destinations- och näringslivskontor. Vi har därutöver intervjuat 17 besöksnäringföretag där vi sett till att välja ut företag med olika verksamhet, storlek, lokalisering, ålder etc. Avsikten har varit att få så stor bredd som möjligt i besöksnäringföretagen som ingått i studien.





# Strategier för besöksnäringens utveckling

Besöksnäringen berörs i flera strategiska dokument såväl på nationell som regional nivå. Här redovisas kortfattat de strategiska dokumentens innehåll och implikationer för besöksnäringens förutsättningar och utveckling.

## Nationell strategi för svensk besöksnäring

Strategidokumentet "Nationell strategi för svensk besöksnäring: Hållbar tillväxt för företag och destinationer" har tagits fram av Svensk Turism AB vilket är ett samägt företag mellan näringen och staten. Strategin har tagits fram genom samverkan mellan besöksnäringens representanter tillsammans med företrädare från bl.a. VisitSweden, Tillväxtverket, Nätverket Sveriges Regionala Turistorganisationer.

Strategins vision är uttryckt på följande sätt:

Med fokus på hållbarhetsfrågorna ska vi fördubbla svensk besöksnäring på tio år. 2020 är besöksnäringen Sveriges nya basnäring. Resmålet Sverige är ett naturligt förstahandsval för den globala resenären. Näringsen omsätter 500 miljarder kronor och vi erbjuder 35 exportmogna destinationer. En av de viktigaste nycklarna finns i mer offensiv och systematisk destinationsutveckling.

Strategin fokuserar på ett antal åtgärder i syfte att åstadkomma visionen. Främst är fokus på destinationsutveckling. Destinationer ses som grunden för reseanledningar och för att öka omsättningen i svensk besöksnäring krävs att fler destinationer utvecklar sin attraktivitet, kvalitet och exportmognad. Med destination avses såväl geografiskt avgränsade områden som tematiskt avgränsade områden och båda definitionerna av destination avses inom strategin. Utöver destinationsutveckling och teman betonas också offensiv marknadsföring och försäljning samt en samordnad besöksnäring som fokusområden kritiska för att förverkliga vision 2020.

Strategin går ut på att inspirera och locka till utveckling av fler destinationer, såväl befintliga som nyare. Därutöver ingår också strategier för:

- finansiering
- utbildning
- samverkan mellan privat och offentlig sektor
- marknadsföring och försäljning
- entreprenörskap
- företagande och kompetens
- hållbar besöksnäring.

Den nationella strategin för besöksnäringen pekar också ut att besöksnäringen skiljer sig i vissa avseenden från andra näringar.

- En stor och fortsatt växande näring.  
Besöksnäringen har under en längre tid uppvisat ökad omsättning, exportvärde och sysselsättning.
- Regional utveckling och livskraft.  
Näringen har stor potential för utveckling och livskraft i glesbygdsregioner och delar av Sverige som saknar betydande industriproduktion. Samtidigt har näringen stor betydelse för städer och möjliggör utveckling av attraktiva städer och regioner.
- Viktig för övrigt näringsliv.  
Många av besöksnäringens utvecklingsområden har positiva effekter för övrigt näringsliv. Exempelvis leder ökad tillgång på hotell möjligheten att arrangera kongresser och stimulera tillväxt i övrigt näringsliv.
- Stor betydelse för bilden av Sverige.  
Näringen bidrar med kännedom och uppfattning om Sverige i omvärlden och om svenskars egna kännedom och uppfattning om sitt eget land.
- Ger viktiga jobb.  
Arbetskraftsintensiv näring där nya arbeten i hög grad erbjuds till ungdomar och människor i arbetsmarknadens generellt svagare grupper. Samtidigt är en del av baksidan med besöksnäringen att den är arbetskraftsintensiv då det innebär att det är svårt att skala upp affärerna med ett ökat förädlingsvärde.
- Samverkan med offentliga strukturer.  
Besöksnäringen är, många gånger, mer sammanlänkad med och beroende av offentliga strukturer än många andra näringar.
- Nätverksekonomi som kräver samordning.  
Huruvida företagen kan prestera bygger på ett simultant samverkans- och konkurrensförhållande där en blandning av företag i olika storlekar, sektorer tillsammans med offentliga aktörer bildar en reseanledning och en reseupplevelse.

## Regionala utvecklings- och innovationsstrategier

Besöksnäringens förutsättningar och utveckling berörs även i Norrbottens regionala strategidokument såsom den regionala utvecklingsstrategin och den regionala innovationsstrategin.

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) är ett övergripande strategidokument vilket syftar till att öka harmoniseringen av och samordningen mellan planer, program och strategier på olika administrativa nivåer och sektorsområden i Norrbotten. RUSen bygger på inriktningen i Europa 2020-strategin, det svenska reformprogrammet och den nationella strategin för konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013. Strategidokumentet pekar ut hållbar tillväxt och attraktiva livsmiljöer som centrala målsättningar. Utvecklingsinsatser inbegriper livsmiljöer, innovation och förnyelse, tillgänglighet, kompetensförsörjning och ökat arbetsutbud, och strategiskt gränsöverskridande samarbete. Dessa insatser beaktas där utifrån horisontella kriterier för hållbar tillväxt inklusive jämställdhet, integration och mångfald, miljö, klimat och energi samt unga.

Det finns ett flertal förklaringar till hur dessa målsättningar ska uppnås. En utgångspunkt är dock att regionens natur- och kulturarv ska brukas och förädlas. De stora naturtillgångarna tillskrivs länets utvecklingshastighet och däri ryms såväl processindustrin som brukar naturresurser men även besöksnäringen som i sig också brukar och förädlar regionens natur- och kulturarv. Vad gäller näringsliv och företagande i övrigt framgår det av den regionala utvecklingsstrategin att näringslivsstrukturen traditionellt är präglad av stora basindustrier och har en betydelsefull offentlig sektor. Ett behov av ett regionalt diversifierat näringsliv uttrycks. Detta med avseende på att reducera effekter av konjunktursvängningar. Starka tillväxtområden utpekas som:

- test- och övningsverksamhet
- upplevelsenäring
- energi- och miljöteknik
- basindustri (förädling)
- kunskapsintensiva näringar.

Besöksnäringen i form av upplevelsenäring, eller ibland även uttryckt som kulturella och kreativa näringar, lyfts upp som ett starkt tillväxtområde med potential att också bidra till utveckling av tjänstesektorn.

Den regionala innovationsstrategin syftar till att bidra till ett innovationsklimat med bästa möjliga förutsättningar för innovation i Norrbotten. Det huvudsakliga målet är att fortsätta att utveckla nya och befintliga företag, innovativa miljöer, kommersialisering, entreprenörskap och en mer entreprenöriell miljö för att positionera Norrbotten som en stark innovativ region i Europa. Ett delmål är att specificera regionens styrkor inom innovationsområdet och därmed bidra som verktyg när prioriteringar görs bland idéer och projekt. Ett av de sex fokusområden som tas upp i strategin är kulturella och kreativa näringar vilken inbegriper besöksnäringen. Övriga är digitala tjänstenäringar, energi- och miljöteknik/cleantech, test- och övningsverksamhet, teknik- och tjänsteutveckling inom industrin samt skärningspunkter mellan nämnda fokusområden. I den regionala innovationsstrategin betonas det att ett antal fokusområden prioriteras där det finns unika tillväxtområden och ett utrymme för långsiktighet.

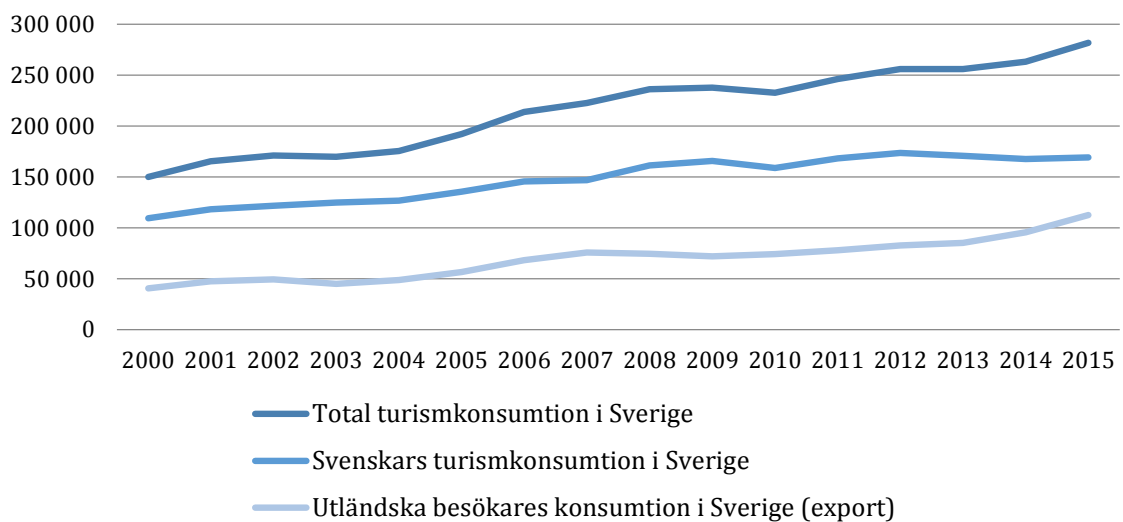
Besöksnäringen betraktas som ett unikt tillväxtområde i den regionala innovationsstrategin specifikt för att den har potential att öka regional konkurrenskraft och sysselsättning. Besöksnäringen har även förutsättningar att bidra till en ökad jämställdhet på regionens arbetsmarknad. Besöksnäringen anses i strategin även ha möjligheter att bidra med arbetstillfällen i mer glesbebyggda delar av regionen. Resurser som natur, kultur och historia i kombination med bra kommunikationer, säkerhet och stabilitet har ingått i analysen och ansetts skapa förutsättningar för nya produkter och tjänster som kan leda till framtida tillväxt. Förutsättningarna för att utveckla näringen anses goda men samtidigt i behov av stöd och samordning



## Den svenska besöksnäringens utveckling under 2000-talet

Den statistik som finns visar att besöksnäringen har utvecklats från 2007 till 2015. I nedanstående diagram redovisas omsättningsförändringen i löpande priser (miljontals kronor) för svensk turism. Den totala turismkonsumtionen har ökat med närmare 27 % i Sverige från 2007 till 2015. Intressant att notera är att utländska besökares konsumtion i Sverige under samma tid har ökat med drygt 48 %. Den svenska turismkonsumtionen i Sverige har ökat med drygt 15 %.

### Omsättning för Svensk turism (Löpande priser, miljoner kronor)

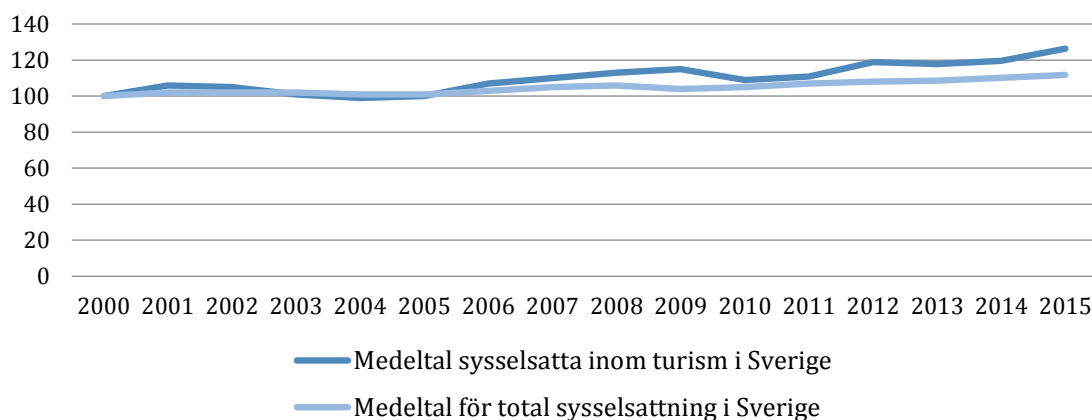


Källa: Tillväxtverket och SCB

På samma sätt har sysselsättningsförändringen i Sverige utvecklats under de första 15 åren av 2000-talet, se figur nedan. Medeltalet sysselsatta inom besöksnäringen i Sverige har ökat med 26 % medan medeltalet för den totala sysselsättningen i Sverige har ökat med 12 %.

## Sysselsättningsförändring

(Index år 2000=100)



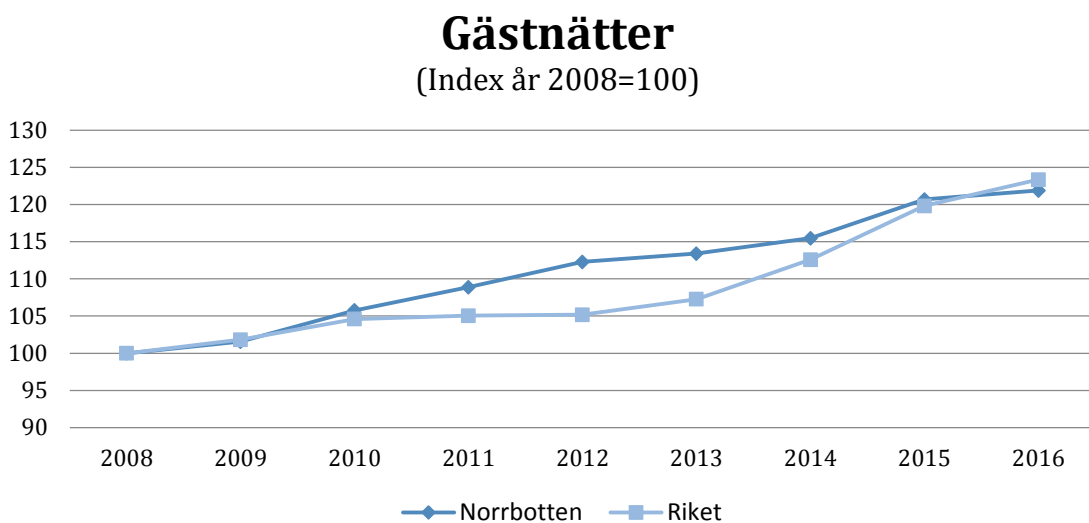
Källa: Tillväxtverket och SCB, Nationalräkenskaperna

Enligt Tillväxtverkets årliga rapport om besöksnäringen uppskattas den svenska besöksnäringen 2015 att stå för en total konsumtion motsvarande 281,7 miljarder kronor. Detta motsvarar en ökning om 87,7 % från 2000. Exportvärdet motsvarar 112,6 miljarder kronor, vilket i sig utgör en ökning med 177,0 % från 2000. Näringen sysselsätter totalt 165 400 personer och står för 2,7 % av Sveriges totala BNP.



## Den regionala besöksnäringens utveckling under 2000-talet

I Norrbotten har besöksnäringens utveckling också varit positiv under de första 15 åren av 2000-talet. Nedan visas hur antalet gästnätter har utvecklats med 2008 som indexår. I Norrbotten har gästnätterna ökat med 22 % medan motsvarande siffra för Sverige är 23 %. Norrbottens förändring motsvarar lite drygt 415 tusen gästnätter fler 2016 jämfört med 2008. 2016 levererades drygt 2,3 miljoner gästnätter i Norrbotten. Det totala antalet gästnätter i Sverige var vid samma tidpunkt närmare 61,8 miljoner gästnätter.

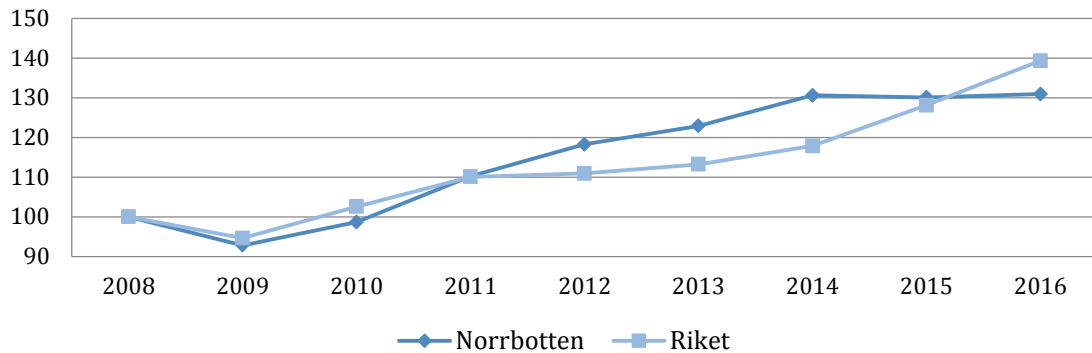


Källa: Tillväxtverket och SCB

I beräkningen av logiintäkter har endast hotell räknats med. Övriga källor som stugbyar, vandrarhem med flera saknade många mätvärden varför de helt enkelt inte rapporteras med här. Detta påverkar givetvis den totala jämförelsen av logiintäkter då alternativen som motsvarar övriga källor ofta är större i mer glesbebyggda områden och speciellt utanför städer. En jämförelse av antalet hotellnätter med 2008 som indexår visar att hotellintäkterna har ökat med 31 % i Norrbotten medan motsvarande siffra för riket är 39 %. Totalt levererade Norrbotten hotellnätter för 640,5 miljoner kronor år 2016. Denna siffra har varit relativt stabil under perioden 2014 till 2016 med enbart mindre förändringar mellan respektive år.



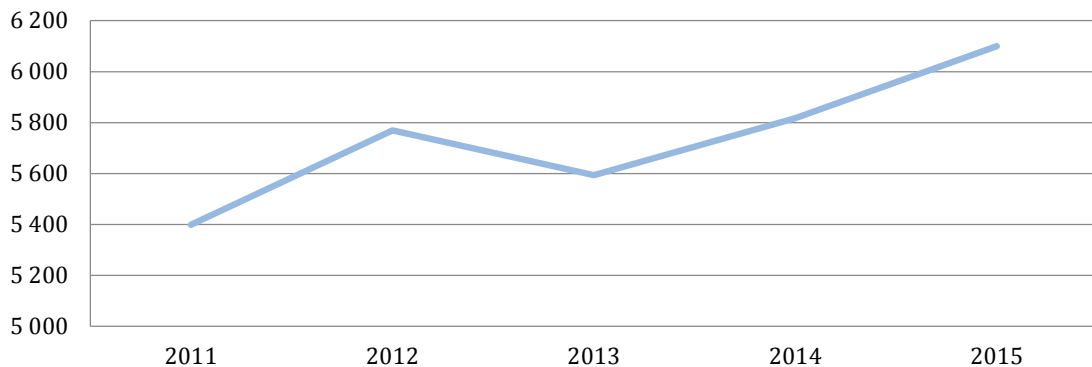
## Logiintäkter (Hotell, Index år 2008=100)



Källa: Tillväxtverket och SCB

En metod för att beskriva besöksnäringens utveckling och tillväxt är turistekonomisk modell (TEM) vilken genomförs årligen av ett antal kommuner. En sammanställning för Swedish Lapland visar att besöksnäringen 2015 omsatte 6,1 miljarder kronor. Detta kan jämföras med år 2007 då motsvarande siffra var ca 3,3 miljarder kronor (2007 ingick inte Sorsele i Swedish Laplands beräkning). Enligt denna modell har besöksnäringen näst intill fördubblat sin omsättning i Swedish Lapland från 2007 till 2015. Figuren nedan visar utvecklingen av besöksnäringens omsättning i Swedish Lapland från 2011 till 2015.

## Besöksnäringens omsättningsutveckling



Källa: Turistekonomisk modell (TEM)







## Kortfattad introduktion till Swedish Lapland

Swedish Lapland är i grunden en destination där platsvarumärket delas för de organisationer som bedriver besöksnäringens relaterad verksamhet i Norrbottens län samt Skellefteå och Sorsele kommun.

Den regionala destinationsorganisationen som företräder Swedish Lapland är Swedish Lapland Visitors Board. Swedish Lapland Visitors Board verkar för att skapa förutsättningar för tillväxt i turismnäringen genom att arbeta med destinationsutveckling på plats i regionen och marknadsföring och kommunikation av destinationens reseanledningar. Swedish Lapland Visitors Board beskrivs av organisationens företrädare som regionens officiella företrädare för besöksnäringen som genom en näringslivsorienterad samverkansplattform verkar för att stötta näringens ambitioner att göra affärer av den internationella och nationella efterfrågan på destinationens utbud av subarktiska produkter och upplevelser.

Det regionala destinationsbolaget och samverkansplattformen Swedish Lapland Visitors Board har tillsammans med alla lokala destinationsbolag satt som mål att verka för en fördubblad omsättning inom besöksnäringen mellan år 2010 till år 2020. Detta skulle innebära en ökad omsättning i hela regionen från 4,1 miljarder kronor till 8,2 miljarder kronor.

Besöksnäringen har som målsättning att bearbeta fyra specifika marknadssegment i form av:

- familjer med barn
- par och kompisgäng som reser utan barn
- äldre par med utflugna barn
- det globala företaget.

Vidare fokuserar regionens besöksnäringens insatser primärt på 12 marknader utöver den interna svenska marknaden. Dessa marknader delas upp i tre olika grupperingar i form av direktmarknader, potentialmarknader och utvecklings- och tillväxtmarknader.

Direktmarknader utgörs av länder med hög kännedom om Sverige och med stort antal besökare. Dessa marknader utgörs av Danmark, Finland och Norge. Potentialmarknader är de marknader där det finns en viss kännedom om Sverige. Marknader utgörs av Nederländerna, Ryssland, Storbritannien och Tyskland. Utvecklings- och tillväxtmarknader utgörs av än så länge små marknader där kännedomen om Sverige är låg. Dessa marknader utgörs av Frankrike, Kina, Italien, Spanien och USA.

## Besöksnäringens ambition och strategiska utveckling

En omfattande kvantitativ undersökning av besöksnäringens förutsättningar för tillväxt och behov av extern stöttning genomfördes i Norrbotten under 2014. Totalt tillfrågades 532 organisationer varav 126 svarade på enkäten (24 % svarsfrekvens). Enkäten utvecklades med avsikt att beskriva besöksnäringen i Norrbotten, identifiera besöksnäringens tillväxtambitioner, behov av stöd samt affärshinder för tillväxt.



Majoriteten av organisationerna som deltog i studien är registrerade som aktiebolag och närmare hälften av företagen är yngre än 10 år. Den genomsnittliga företagsledaren är 48 år och har eftergymnasial utbildning. En genomsnittlig företagsledare har 13 års erfarenhet av att vara företagsledare och närmare 15 års erfarenhet av andra befattningar.

Studien visar att könsfördelningen bland företagsledare är mer jämställd inom besöksnäringen jämfört med företagsledare i Norrbotten totalt. Enligt studien är en tredjedel av företagsledarna kvinnor. En genomsnittlig besöksnäringens organisations ledningsgrupp består dessutom till 44 % av kvinnor, 42 % av chefspositioner innehas av kvinnor, och 36 % av styrelsepositionerna innehas av kvinnor. Vilket är betydligt högre jämfört med motsvarande statistik från en nyligt genomförd näringslivsanalys i Norrbotten. Dessutom har medianföretaget i undersökningen 50 % kvinnor anställda.

Klassificeringen av verksamheterna visar att 19 % av organisationerna som besvarat enkäten är aktivitetsbolag, 15 % är evenemangs-/eventföretag, 14 % är boende såsom exempelvis hotell, 12 % är café och restaurang och 11 % är kultur och rekreation för att nämna de verksamheter som är mest vanliga i undersökningen.

Det är överlag en stor variation i säsongsbetoning för företagen. Dock utmärker sig sommarmånaderna som speciella igenom att vissa företag i stort sett har hela sin omsättning under en eller två månader. I övrigt är den genomsnittliga säsongsindelningen överlag jämn över året sett över samtliga svar. Om svaren klustras efter sommar-, vinter- och lågsäsong framkommer att vintersäsongen står för störst andel av omsättningen hos företagen i genomsnitt. Samtidigt är också vintersäsongen per sin indelning bestående av fler månader jämfört med övriga säsongsindelningar. Nedbrutet på företagsnivå är det uppenbart att stark säsongsbetoning existerar hos flera av företagen.

På frågan om vilka marknader företagen har nämnts mest frekvent Sverige följt av Tyskland, Storbritannien, Norge, Schweiz och USA. Majoriteten av företagen betjänar flera marknadssegment och har inte fokuserat sina verksamheter inom privat- eller företagssegmentet.

Besöksnäringensföretagen varierar betydligt i storlek. I undersökningen framkommer att variationen i omsättning 2013 sträcker sig från företag som omsätter 100 tusen kronor som lägst till företag som omsätter 131 miljoner kronor som högst. Hälften av företagen omsätter under 2 miljoner kronor och endast ett fåtal organisationer omsätter mer än 20 miljoner kronor. Den genomsnittliga lönsamheten uppgick till 9 %. Samtidigt angav 9 % av företagen ett negativt resultat före bokslutsdispositioner och skatt 2013. 89 % av företagen anger att de har en kundtillfredsställelse över branschgenomsnittet medan 43 % anger att deras lönsamhet är under genomsnittet. Det framkommer även relativt starka destinationsvariationer där företagen i vissa destinationer anger att de presterar väl över medel medan andra destinationers företag presterar väl under medel.

Företagens uppskattade kapacitetsutnyttjande uppgick i genomsnitt till drygt 50 %. Samtidigt angav en fjärdedel att de hade ett kapacitetsutnyttjande över 70 % och en fjärdedel motsvarande ett kapacitetsutnyttjande under 30 %. Variationen är med andra ord stor och vissa verksamheter har både behov som kapacitet att utveckla sin verksamhet markant.

Företagen som besvarat undersökningen har tillsammans investerat uppskattningsvis 620 miljoner kronor i sina verksamheter och de planerar för ytterligare investeringar motsvarande 503 miljoner kronor fram till 2020.

Den sammanlagda tillväxtambitionen som ges av att summera organisationernas verkliga omsättning för 2010 med deras uppskattade omsättning 2020 uppgår till en omsättningstillväxt om totalt 138 %. Närmare tre av fyra företag har som ambition att öka omsättningen med minst 50 % för den givna tidsperioden.

Vidare anger företagen att de ofta identifierar nya affärsmöjligheter och att de arbetar med nyskapande affärsmodeller för att realisera de tillväxtambitioner som satts upp. I genomsnitt spenderar företagen 140 tusen kronor (inkl. uppskattning av tid) på produkt- och affärsutveckling under 2013.

De tillväxthinder som nämns av företagen handlar mest frekvent om ekonomiska hinder. Därefter nämns infrastrukturella problem, problem att rekrytera personal, att få tillgång till mark, relationer med myndigheter och politik, marknadsföringsinsatser, aktivitetsutbud, bostäder, samverkan, regelverk och entreprenörskap som möjliga områden som kan inverka negativt på företagets tillväxtambitioner.

Under sitt strategiarbete har Swedish Lapland Visitors Board identifierat fem strategiska insatsområden för att verka för en fördubblad omsättning inom besöksnäringen. Dessa områden benämns som turistisk infrastruktur, affärsutveckling, innovation, marknadsföring/-kommunikation, samt stödorganisationer. Analyser visar att samtliga fem områden bedöms ha stor betydelse för besöksnäringens utveckling. Dessa svar förstärks ytterligare genom de fritextsvar som lämnats. Flera organisationer har betonat vikten av de identifierade strategiska insatsområdena. Behoven framställs av företagen i samtliga destinationer som centrala för att stödja en fortsatt utveckling och tillväxt.

## Besöksnäringens behov och utmaningar

För rapporten har ett antal intervjuer genomförts med Swedish Lapland Visitors Board, destinationer i Swedish Lapland, besöksnäringens företag i Norrbotten och ett antal intressenter. Dessa har specifikt berört rapportens övergripande frågeställningar och i syfte att presentera resultaten från intervjuerna på ett övergripande sätt diskuterar vi nedan ett antal områden som har fått återkommande uppmärksamhet och som har varit av betydelse för rapportens frågeställningar. Vi använder citat för att belysa hur respondenter argumenterar och för att tydliggöra analyser och slutsatser som dragits från det omfattande kvalitativa materialet som legat till grund.

Det är tydligt såväl från de tidigare kvantitativa resultatredovisningarna och även i intervjuer genomförda med besöksnäringens företrädare att det har varit en stark tillväxtperiod i regionens besöksnäring. Att döma av besöksnäringens företagens attityder finns det inget som tyder på att tillväxten är på väg att mattas av, snarare tvärtom. Det finns dock en del frågeställningar och utmaningar som aktualiseras av den information som kommit oss till handa via tidigare litteratur, analyser av statistik och inte minst i samtal med företrädare och företag i besöksnäringen. Vi lyfter upp dessa för diskussion här och vi gör det utan någon som helst inbördes ordning.

## Behov av företrädare för näringsens gemensamma intressen

Besöksnäringen har speciella förutsättningar för utveckling. Specifikt för besöksnäringen är att det krävs att det finns en utvecklad mångfald av företag på en samlad geografisk yta. Det krävs en utbyggd infrastruktur och bra service, något som inte ett enskilt företag kan stå för och i vissa fall inte en enstaka destination eller kommun heller. Att utveckla besöksnäringen är därför i stora drag en viktig lokal och regionalpolitisk fråga, där det handlar om att finna former för stöd och för att förmedla stöd samt organisera näringen. Samhället har dessutom som ägare och förvaltare av många attraktioner, som till exempel infrastruktur, kulturminnen och nationalparker, en avgörande inverkan på turistnäringens möjligheter att utvecklas. Med detta sagt är beroendet mellan näring och region typisk för bland annat besöksnäringen, vilket medför ett behov av koordinering och fördelning av resurser mellan näring och region. En av respondenterna som företrädde en av kommunerna uttryckte det på följande sätt:

De [Swedish Lapland Visitors Board] företräder regionen och det tror jag är bra. För det är många småkommuner och många småföretag, och tittar man generellt i besöksnäringen så är det ju, de allra flesta är väldigt små företag. Det finns vissa jättestora, men då tror jag det är bra för båda, alltså både stora och små, att man kan få hjälp och stöttning.

Behovet av en regional företrädare för näringsens gemensamma intressen har återkommande i våra intervjuer betonats såväl av företagare inom näringen och av representanter från kommuner och näringsens gemensamma destinationer. En av kommunernas representanter uttryckte behovet av att samla gemensamma krafter på en regional nivå för att bli tillräckligt stora för att bearbeta utländska marknader och därigenom skapa ett underlag för tillväxt i näringen. Kommunens representant uttryckte det på följande sätt:

För regionen så har de en stor roll och stort ansvar också för att väcka lusten att komma till Swedish Lapland och alla destinationer som finns inom Swedish Lapland. Ut mot andra svenska marknader och även utomlands så har de en stor roll och betydelse och det är bara så här från regionalt håll som man kan påverka i större sammanhang och utåt. Att vi lokalt skulle börja försöka övertala potentiella besökare att komma har ju ... vi har mycket mindre muskler ensamma. Så att tillsammans så är vi starkare. Och rent regionalt så har de en stor betydelse och en viktig roll för det som är det stora, att ja, göra, vad ska man säga, att få ut budskapet om vad är Swedish Lapland och hur kommer man ut.



Även besöksnäringens företag resonerar på samma sätt. Citatet nedan är ett av flera som betonar vikten av det arbete som Swedish Lapland Visitors Board har utfört under perioden. Citatet återspeglar också behovet av en gemensam aktör som har tillräcklig storlek och möjlighet att utöva påverkan på externa marknader men som också verkar för att samla näringen och utveckla strategier.

Det handlar om att man har, vad ska man säga, samlat näringen och fokuserat näringen, så att man kan, utifrån marknadsföring och så där, kan man då sprida ett varumärke till flera gäster vilket har gjort att man kommit mycket längre än vad var och en skulle göra ensamt, kan man väl säga. Så att man har då fokuserat, det blir som en intresseorganisation naturligtvis för turismen som gör att turismen blir hörd och att man kan driva frågor som ja, i slutändan då företagen har liksom ställt upp agendan för vilka frågor det ska vara, om man säger så. Så att jag kan tycka att de har betytt väldigt mycket för oss här uppe, vi har fått en enorm utveckling av turismen. Och om man jämför kanske med finska sidan så har man kanske här behållit den här småskaliga turism, kanske man kan kalla det till viss del, eller personlig turism kan man väl säga. Det har inte blivit någon massurism utan man har haft en annan typ av anläggningar så att man också kan behålla det här personliga mötet, vilket jag tycker är en viktig skillnad mot just som Finland som också äger det här lapplandvarumärket lite.

På motsvarande sätt betonar en av destinationernas företrädare behovet av en gemensam företrädare för näringen som kan samla och stödja näringens utveckling och tillväxt. Även om det är möjligt att vissa företag hade haft möjlighet att växa utan stöd så bidrar stödet till att flera besöksnäringens företag kan utvecklas och skapa en bredare flora av varor och tjänster vilka i sin tur har potential att ytterligare leda till tillväxt och utveckling av näringen. Destinationens företrädare uttryckte det på följande sätt:

Det är en stor marknad och svårt att nå ut som enskild företagare. Men genom att gå ihop då tillsammans inom Swedish Lapland och göra gemensamma satsningar för att marknadsföra och trimma till vad det är vi egentligen ska hålla på med så blir vi starkare. Vi får större antal bäddar, vi ökar vår kapacitet och vår attraktionskraft, så att det har varit jätteviktigt tror jag. Hade alla kämpat på på egen hand så hade vi haft några stycken som hade spurtat iväg, men även de hade haft svårare att klara sig eftersom att det är så pass små spelare i det stora hela, på ett internationellt plan, så att vi behöver varandra för att vara starka och där så fungerar Swedish Lapland och de andra destinationerna funkar som en länk för att få ihop samarbetet.

Destinationsföreträdare betonar också vikten av att det finns en företrädare som kan diskutera näringens frågor med andra större organisationer vid behov. Bland annat i frågor om behovet och utveckling av infrastruktur, samhällstjänster, principer för markanvändning, och även gentemot stödjande organisationer i syfte att påverka och anpassa stödformer för näringens utveckling.







## Betydelse av offentliga satsningar

Under tidsperioden 2007 till 2015 har betydande offentliga satsningar genomförts med fokus på besöksnäringen. Enligt underlag vi mottagit har projektstöd motsvarande 232 miljoner kronor beviljats till besöks- och upplevelsenäringen.

Utifrån de intervjuer som genomförts har dessa satsningar legat till grund för den offensiva tillväxt som näringen upplevt under motsvarande tidsperiod. I intervjuer beskrivs det som att offentliga satsningar har bidragit till skapandet av nya företag, nya investeringar och starka satsningar på internationella marknader. En destinationsföreträdare uttrycker det på följande sätt:

Alltså internationaliseringen av besöksnäringen de sista åren, har ju varit markant. Och det gäller både på entreprenörssidan och på kundsidan. Så att i dag får vi på lokal nivå här hålla våra möten på engelska eller tyska till och med. Och det är ju något som inte förekommit tidigare [...] och likadant på kundsidan, så har vi gått då från regional turism kan man väl kalla det i stor utsträckning, till då lite global turism med high-end-kunder.

Den utveckling och omställning som skett inom näringen uttrycks som i väsentlig del bero av möjligheter som kommit av de stöd och det samarbete med offentliga aktörer som möjliggjort dessa satsningar. Flera företagare har uttryckt omställningen som nödvändig och angett att den regionala besöksnäringen har genomfört en transformation där företagen idag kan ta emot ett helt nytt segment av kunder vilket har skapat en helt ny förutsättning för besöksnäringens fortsatta utveckling och tillväxt.

## Betydelse för övriga samhället

Beroendet mellan näringen och regionen har inte varit ensidigt. Besöksnäringen har också haft en stor betydelse för utvecklingen för den lokala och regionala utvecklingen. Den infrastruktur som byggs upp för besöksnäringen bidrar till den lokala utvecklingen, och skapar nya arbetstillfällen. Besöksnäringen består normalt till huvuddel av mindre lokala aktörer som oftast har ett fåtal anställda. Det samlade arbetet som har pågått under projektperioden har möjliggjort en utveckling och marknadsföring av flera av regionens destinationer. Företrädare för mindre kommuner bekräftar att besöksnäringen har haft en betydelse för att skapa arbetstillfällen, skatteunderlag, utveckling av kommunens attraktivitet och även för att locka personer att flytta in. Infrastrukturen är dock förmodligen det vanligaste argumentet i intervjuer. En kommunal företrädare uttryckte det på följande sätt:

För det har tagits upp som nya transporter till olika flyglinjer och flygplatser och så vidare som Swedish Lapland har varit inblandade.

I intervjuerna framgår det också att kopplingen mellan offentligt arbete och besöksnäringens utveckling inte fungerar automatiskt utan att det finns ett behov av att samverka insatser för att åstadkomma varaktig utveckling och förändring. Ett antal intervjuer har betonat att markanvändningsfrågor har påverkat etableringen av nya

besöksnäringens företag. Exempelvis har planläggning av etablering av vindkraftverk i områden där investeringar genomförts på hotell och stugbyar nära orörd natur påverkat affärsförutsättningar för besöksnäringens företag. En destinationsföreträdare uttryckte det på följande sätt:

Den där markanvändningen, vi tycker vi har mycket mark men det är många som gör anspråk på den.

På samma sätt har behov av utveckling av infrastruktur ibland hämmat utvecklingen av besöksnäringens tillväxt. En destinationsföreträdare uttryckte det på följande sätt:

Vi kan inte ha femstjärnig turism och tvåstjärnig infrastruktur. Så att vi har enorma utmaningar just där på infrastruktursidan.

Besöksnäringens utveckling driver i viss mån behoven av samhällsutveckling och i och med att arbetstillfällen skapas över hela regionen bidrar besöksnäringen också med viktig sysselsättning och skatteunderlag i de mer glesbebyggda kommunerna vilket skapar förutsättningar för bibehållen/ökad samhällsservice och möjligheter att attrahera för nyinflyttning.

### Besöksnäringens nätverksekonomi

En av besöksnäringens speciella förutsättningar som redan nämnts utgörs av det simultana konkurrens och samverkansförhållandet som besöksnäringens företag har. Tidigare var det inte ovanligt att ett och samma företag erbjöd stora delar av reseanledningen själv, exempelvis boende, mat och upplevelser. Det har under projektperioden blivit betydligt vanligare med mer specialiserade verksamheter. En destinationsföreträdare uttryckte detta på följande sätt:

För att om man säger 2007, då var det så att många av företagen var så ... ja, man försökt göra allting själv. Fick du en internationell kund så vill man helst servera maten, man ville sköta transporter, man ville göra allting. Man ville inte släppa ifrån sig en del av inkomsterna på den där aktören. Och nu är man mer inne på att man är specialiserad på som hundspannsföretag och andra får sköta transporter, mat, boende och så vidare.

Flera besöksnäringens företrädare och likaså kommun- och destinationsföreträdare vittnade om att nätverksekonomi har utvecklats och att det utvecklas fler komplement till boende, mat och aktivitetsbolag över hela regionen. Därigenom ökar reseanledningar och utbudet av besöksnäringstjänster kompletterar och utvecklar den totala reseupplevelsen.

### Besöksnäringens utmaningar

Även om en stor del av intervjuerna har kommit att handla om den positiva utveckling som skett kopplat till och kring näringen så finns det ett antal utmaningar som potentiellt kan påverka en framtida tillväxt och utveckling i näringen. Liksom för många andra näringar är en av de mest frekvent nämnda utmaningarna tillgång till framtida kompetens. Såväl företagen uttrycker ett behov av framtida kompetens med personal som är utbildade



för att driva och vara anställda i besöksnäringens företag. Flera påtalar ett behov av utbildningar för turism och värdskap liksom inom specifika inriktningar såsom exempelvis kockutbildningar. En av företagarna uttryckte det på följande sätt:

Ja, det skulle jag nog säga, jag kan tycka att det är svårt att hitta rätt kompetens. Dels så kanske man då än så länge inte kan jobba med året runt-anställningar på samma sätt än, i och med att man då har kanske många nischade företag som är antingen vinter eller sommar och så där. Det gör ju att det är svårt att anställa året runt och behålla kompetensen. Men jag kan också tycka att mycket av kompetensen försvinner till storstadsområden eller andra områden. Så att för vår del, här i alla fall, så ... Ja, som kockar är i stort sett omöjligt och det är ganska svårt i hela Sverige så det är lite ... Ja, jag ser det som ett problem och jag kan inte riktigt se att man ser någon lösning framöver heller om man säger så. För det är nog yrken som ... Ja, tittar man på hur yrket i sig ... Jag menar det är klart man kan börja i en restaurang, och sen måste man väl ha ett eget intresse för att kunna sluta som sommelier om man säger så, men det bygger ofta mer på egna intressen och egna steg. Man har liksom inte den successionsordningen eller vad man ska kalla det för i att kunna klättra på ett sånt sätt, även om det är naturligtvis ett yrke som rent spontant skulle kunna vara lätt att klättra i. Men det finns väl ingen akademisk ... vad ska man säga, en enkel nivå på insteg och sen tror jag man saknar lite den här mellannivån, och sen finns det då kanske de som jobbar med sån här intäktsoptimering och alla såna här bitar, men de kanske ofta kommer från en annan utbildningsdel. Så det tror jag är en utmaning helt klart.

I övrigt är det också flera företag som har uttryckt ett behov av specialister inom exempelvis marknadsföring som kan arbeta med att vidare bearbeta utländska marknader. I det fallet lyfter fler företagare att de enskilt är för små för att anställa högt specialiserad personal men att de har sett stora fördelar med en regional besöksnäringensorganisation där en specialiserad tjänst kan delas av många besöksnäringensföretag.

Det har också betonats att förändring tar tid och att den utveckling och det förändringsarbete som skett under loppet av den studerade tidsperioden är en tid då näringen har transformerats och professionaliserats, men för att åstadkomma varaktig förändring kommer det att krävas ytterligare insatser och arbete.



## Slutsatser

Besöksnäringen har under perioden 2007-2015 haft en stark positiv utveckling och företagens ambitionsnivåer för framtiden är generellt starkt positiva. Tillväxttakten har i regionen varit hög och motsvarar väl den nationella tillväxten inom besöksnäringen. Såväl beräkningar utifrån turistekonomisk modell som analyser av subjektiva tillväxtambitioner visar på att det finns en stark utvecklingspotential som kan tillvaratas i besöksnäringen.

Behovet av samordning, en gemensam röst och en organisation med spetskompetens är argument som flera besöksnäringföretag lyfter fram i syfte att motivera behovet av en regional stödorganisation. Samtliga respondenter har uttryckt sig mycket positivt till den roll som Swedish Lapland Visitors Board har utvecklat över tidsperioden och även destinationsbolag och näringslivskontakter på kommuner bekräftar att den regionala organisationen fyller en viktig funktion. Specifikt nämns också att den regionala organisationen bidrar till att stärka ett samlat varumärke vilket har fördelar för att bearbeta inte minst internationella marknader och där framhäva reseanledningar. Vidare nämns också att en gemensam regional organisation kan tillhandahålla spetskompetens vilket enskilda företag eller rent av destinationer inte skulle ha resurser nog att tillhandahålla. Överlag fyller en regional organisation såsom Swedish Lapland Visitors Board en viktig roll och bidrar på flera sätt till att stärka tillväxtförutsättningar och konkurrenskraft för regionens besöksnäringföretag.

De offentliga satsningar som gjorts under tidsperioden har lett till nya och ökade investeringar samt till etablering av nya besöksnäringföretag. Offentliga medel har också lett till en utvecklad kompetens och mognadsgrad bland befintliga verksamheter samt till en ökad internationaliseringsanpassning. Offentliga satsningar har även bidragit till utveckling av turistisk infrastruktur och skapat förutsättningar för nya turister att besöka fler av länets besöksnäringföretag.

På motsvarande sätt har offentliga satsningar på besöksnäring också lett till regional samhällsutveckling genom bidrag till bland annat infrastruktur, skapande av arbetsplatser över regionen med ett specifikt bidrag till en sysselsättningsintensiv näring med jämställd anställning där viktiga bidrag också har kommit till inlandskommuner. Flera kommuner har nämnt betydelsen av besöksnäringen som en näring som skapar sysselsättning och marknadsför kommunen.

Den specifika nätverksekonomi som kännetecknar besöksnäringen har i regionen utvecklats under tidsperioden 2007 till 2015. Såväl små aktivitetsföretag som större exempelvis hotell och reseanledningar har tillkommit. Under projektperioden har också samverkansaktiviteter medfört att synergier mellan företag blivit tydligare och praktiska hinder för samverkan överkommit. Överlag rapporterar företagen att utvecklingen har lett till att mer kompletta värdeerbjudanden har skapats där det fortfarande finns behov av utveckling inte minst av den turistiska infrastrukturen och där det finns förutsättningar för fortsatt affärsutveckling och innovationer.



## Referenser

- Ejdemo, T. & Söderholm, P. (2007) Turismen och naturresurserna, konflikt eller samverkan?: en förstudie till ett rättsekonomiskt forskningsprojekt. Luleå: Luleå tekniska universitet, 32 s.
- Ejdemo, T., & Lundgren, N.-G. (2014). 41 000 anställningar till och med 2025: En studie av rekryteringsbehovet i Norrbottens län. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.
- Ejdemo, T., Söderholm, P., & Ylinenpää, H. (2014). Norrbottens roll i samhällsekonomi: En kritisk granskning av indikatorer samt några lärdomar för framtiden. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.
- Ejdemo, T., Söderholm, P., Ylinenpää, H. & Örtqvist, D. (2016). Framtidens Norrbotten: Fem scenariobeskrivningar över länets utveckling. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.
- Länsstyrelsen Norrbotten (2011). Regional utvecklingsstrategi för hållbar framtid i Norrbotten 2020. Länsstyrelsen Norrbotten: Luleå.
- Länsstyrelsen Norrbotten (2013). Innovationsstrategi för Norrbottens län 2013-2020. Länsstyrelsen Norrbotten: Luleå.
- Svensk Turism AB (2010). Nationell strategi för svensk besöksnäring: Hållbar tillväxt för företag och destinationer. Stockholm.
- Tillväxtverket (2014). Förutsättningar för turismföretag i Sverige: Företagens villkor och verklighet 2014. Tillväxtverket: Stockholm.
- Tillväxtverket (2015). Fakta om svensk turism. Tillväxtverket: Stockholm.
- Westerberg, M., Wincent, J. & Örtqvist, D. (2002a). Länsstyrelsens Storprojekt Trä: Utvärdering av Samverkansprojekt Inom Träsektorn i Jämtland 2000-2002 (Länsstyrelsens Storprojekt Trä: Evaluating cooperative projects within the wood-sector in Jämtland 2000-2002). Division of Management Control, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology; Luleå, Sweden.
- Westerberg, M., Wincent, J. & Örtqvist, D. (2002b). Träinnovas Storprojekt Trä: Utvärdering av Samverkansprojekt Inom Träsektorn i Jämtland 2000-2002 (Träinnovas Storprojekt Trä: Evaluating cooperative projects within the wood-sector in Jämtland 2000-2002). Division of Management Control, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology; Luleå, Sweden.
- Westerberg, M., Wincent, J. & Örtqvist, D. (2003). Ywood: Utvärdering av Samverkansprojekt Inom Träsektorn i Västernorrland 2000-2002 (Ywood: Evaluating cooperative projects within the wood-sector in Västernorrland 2000-2002). Division of Management Control, Department of Business Administration and Social Sciences, Luleå University of Technology; Luleå, Sweden.
- Ylinenpää, H. (2007). Innovationssystem ur ett aktörsperspektiv: Nätverk och entreprenörer. I: Regional växtkraft i en global ekonomi : det svenska Vinnväxtprogrammet. red. Staffan Laestadius ; Cali Nuur ; Håkan Ylinenpää. 1. uppl. Stockholm : Santéus Academic Press Sweden, 2007. s. 57-75



Ylinenpää, H. (2013). A case study of Facebook's decision to locate to Sweden and Luleå at the request of the Swedish Agency for Economic and Regional Growth.

Ylinenpää, H., & Tham, H. (2014). Nyföretagande i norr: En analys av nyföretagsfrämjande insatser i Norrbotten och deras utfall inför strukturfondsperioden 2014-2020. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Örtqvist, D. (2014). Tillväxtförutsättningar för Norrbottens näringsliv: En kartläggning av företagens styrkor, svagheter och utmaningar. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Örtqvist, D. (2015). Näringslivsutveckling i Nordprogramområdet: En analys av tillväxtambitioner, samverkan och export. Luleå: Länsstyrelsen i Norrbottens län.

Örtqvist, D. (2015). Swedish Lapland: Kartläggning av Swedish Laplands turismentreprenörers behov av extern stöttning och insatser för tillväxt. Analytic Minds: Luleå.

Örtqvist, D. och Johansson, J. (2009). Utvärdering av Swedish Lapland: För ökad lönsamhet i regionens besöksnäring. Luleå tekniska universitet: Luleå.



Länsstyrelsen  
Norrbotten

