



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Tillväxthinder för skogsturismföretagare

- en studie av skogsturismföretag i Jämtlands län

Growth constraints for forest tourism businesses

- a study of forest tourism businesses in the county of Jämtland

Frida Magnusson

Tillväxthinder för skogsturismföretagare – en studie av skogsturismföretag i Jämtlands län

Growth constraints for forest tourism businesses - a study of forest tourism businesses in the county of Jämtland

Frida Magnusson

Handledare: Helena Hansson, Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2013

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 785

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: skogsturism, skog, turism, skogsturismföretagare, tillväxthinder, naturbaserad turism, målsättningar, vilja att växa, företagsutveckling,



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Tack

Till att börja med vill jag framföra ett stort tack till företagarna som ställt upp för intervjuer i denna studie; Anna Ericsson, Anna Fors Ward, Berit Henriksson, Carl Göran Söder och Gunnel Hennebo. Ni har alla mer än fullt upp, men tog er ändå tid att svara och reflektera över mina frågor – tack!

Jag vill även tacka Sven-Olof Jansson, Linda Segerblom och Ann Larsson på LRF, för ert positiva bemötande, tid och att ni lyfte fram frågan. Det har varit ett intressant och roligt ämnesområde att studera. Hoppas att uppsatsen hjälper er i ert framtida arbete med att utveckla skogsturismföretagandet.

Vidare vill jag tacka min sambo och de i min familj som hjälpt till att korrekturläsa uppsatsen samt stöttat på annat sätt. Jag uppskattar verkligen er hjälp.

Till sist vill jag också ge ett stort tack till min handledare Helena Hansson, för goda råd, stöd och tips under arbetets gång.

Summary

The forest both is and has been one of Sweden's most important industries. From firewood and charcoal, grazing and tar burning to wood pulp and products, the forest's use has shifted over time, but the importance of it has always been strong. Apart from the traditional forest industry, the beginning of the 21st century has presented new opportunities for the use of forests and their resources, namely tourism. Tourism has increased over the last century and is believed to be continuously rising. One important part of tourism is nature-based tourism, and as a part of that, forest tourism. This opportunity to use forests in an alternative way has been observed by both interest organizations as well as authorities. Several projects have already been implemented and more have been planned with the purpose to increase the growth and development of the forest tourism entrepreneurship activity. In order to increase the growth and development of forest tourism businesses, more knowledge is required to better understand the constraints that stand in the way of this. One dimension of this inquiry can be addressed through studying the question from the perspective of the forest tourism entrepreneurs.

This study aims to identify the constraints and difficulties that the entrepreneurs themselves experience from their different levels of ambitions. To investigate this, four direct interviews and one telephone interview are conducted with five different entrepreneurs in the county of Jämtland in Sweden. All of them own their own forest properties and have forest tourism business operations, among other operations. The forest tourism business operations are all of different types and the businesses are situated in different parts of Jämtland. To answer the aim, this study also investigates if the entrepreneurs have the ambition to continue to grow and expand forest tourism business operations, and if so, what their specific goals are in order to achieve this.

The results from the interviews show that there is clearly an interest and motivation among the entrepreneurs to grow their forest tourism business operations. The goals that they mention are primarily about being able to economically provide for oneself solely from the revenues generated from the business and the farm, as well as a lot of internal, non-monetary driving forces. More than twenty different constraints are recognized, and some of the most common constraints that the entrepreneurs are experiencing are laws and regulations, permissions and lack of capital. Most of the constraints can be found in a category classified as external and material constraints. To a great extent, the identified constraints agree with the results of earlier studies, but some new ones have emerged as well. From these obstacles, a number of policy implications are also presented. Regarding the level of ambition in relation to constraints, no direct differences in constraints can be identified due to the different levels of ambition.

Sammanfattning

Skogen både är och har varit en av Sveriges viktigaste näringar. Från ved och träkol, skogsbete och tjärbränning har dess användning växlat genom tiderna men betydelsen har alltid stått sig stark. Nu; i början av 2000-talet, ses förutom traditionell skogsindustri fler möjligheter i skogen, nämligen turism. Turismen har de senaste årtiondena ökat och tros fortsätta öka. En viktig del av turismen är naturbaserad turism och som en del av denna; turismen i skogen. Denna möjlighet till att utnyttja skogen på ett alternativt sätt har uppmärksammats av såväl intresseorganisationer som myndigheter. Flera projekt har genomförts och fler planeras i syfte att öka tillväxten och utveckla skogsturismföretagandet. För att kunna öka tillväxten och utveckla skogsturismföretagen krävs dock kunskap om vilka hinder som står i vägen för detta. En dimension av svar kan fås genom att studera frågan ur skogsturismföretagarnas synvinkel.

Denna uppsats syftar till att identifiera de hinder och svårigheter som företagarna själva upplever utifrån sina olika ambitionsnivåer. För att undersöka detta genomförs fyra direktintervjuer och en telefonintervju med fem olika företagare i Jämtlands län. Dessa företagare äger alla egna skogsfastigheter och har verksamheter inom bland annat skogsturism. Skogsturismverksamheterna är alla av olika typer och företagen finns belägna på olika platser i Jämtlands län. För att uppfylla syftet undersöks också om företagarna över huvud taget vill växa, samt vilka målsättningar de har.

Resultatet från intervjuerna visar att det helt klart finns en vilja att växa hos företagarna. Målsättningarna handlar först och främst om att kunna försörja sig enbart på det egna företaget och gården, samt om många inre, icke-monetära drivkrafter. Mer än ett tjugotal olika hinder identifieras och några av de vanligast förekommande hindren som företagarna upplever är lagar och regler, tillstånd samt brist på kapital. De olika hindren kan klassificeras i olika kategorier, varav hinder som kan klassas som externa och materiella utgör den största kategorin. Till stor del överensstämmer de identifierade hindren med vad tidigare studiers resultat har visat, men även några nya hinder framkommer. Utifrån de identifierade hindren presenteras också ett antal policyimplikationer. För ambitionsnivåerna kan konstateras att inga direkta skillnader finns i form av upplevda hinder på grund av ambitionsnivåerna i sig.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 UPPSATSENS STRUKTUR	3
2 METOD	4
2.1 TEORETISKT ANGREPPSSÄTT OCH ÖVERSIKTLIGT METODVAL	4
2.2 EMPIRISK UNDERSÖKNING	4
2.3 LITTERATURUNDERSÖKNING	6
2.4 METODDISKUSSION	6
2.4.1 Faktorer som påverkar det empiriska urvalet och materialet	7
2.4.2 Etiska aspekter vid intervjuerna	7
2.5 OPERATIONALISERING – FRÅN TEORI TILL EMPIRI	7
3 LITTERATURÖVERSIKT	8
4 TEORETISK BAKGRUND	9
4.1 BAKGRUNDSBILD – SKOGSTURISM OCH DIVERSIFIERING	9
4.1.1 Vad menas med skogsturism?	9
4.1.2 Från traditionell massa- och timmerproduktion till turism - och från en sorts turismverksamhet till andra	9
Diversifiering	10
Diversifiering hos jord- och skogsbruksföretag	10
4.2 VILJA ATT VÄXA, UTVECKLAS OCH/ELLER DIVERSIFIERAS	11
4.2.1 Faktorer som påverkar tillväxt	11
4.2.2 Faktorer som påverkar vilja till tillväxt, utveckling och diversifiering hos jord- och skogsbruksföretagare	12
4.3 MÅLSÄTTNINGAR OCH DRIVKRAFTER	12
4.4 HINDER OCH SVÅRIGHETER FÖR ATT VÄXA	13
4.4.1 Tillväxthinder i små företag	14
4.4.2 Tillväxthinder hos naturbaserade turistföretag och skogsägare inom NWFP&S	14
4.5 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA BAKGRUNDEN	16
5 EMPIRI	18
5.1 PRESENTATION AV SKOGSTURISMFÖRETAGEN	18
5.1.1 Fakta om Jämtland län – kontexten som företagen verkar i	18
5.1.2 Bakgrund och fakta om de intervjuade skogsturismföretagen	18
5.2 VILJA ATT VÄXA, UTVECKLAS OCH/ELLER DIVERSIFIERAS	19
5.3 MÅLSÄTTNINGAR OCH DRIVKRAFTER	21
5.4 HINDER OCH SVÅRIGHETER FÖR ATT VÄXA	22
6 ANALYS	26
6.1 VILJA ATT VÄXA, UTVECKLAS OCH/ELLER DIVERSIFIERAS	26
6.2 MÅLSÄTTNINGAR OCH DRIVKRAFTER	27
6.3 HINDER OCH SVÅRIGHETER FÖR ATT VÄXA	28
7 DISKUSSION	30
7.1 VILJA ATT VÄXA, UTVECKLAS OCH/ELLER DIVERSIFIERAS	30
7.2 MÅLSÄTTNINGAR OCH DRIVKRAFTER	31
7.3 HINDER OCH SVÅRIGHETER FÖR ATT VÄXA	31
7.4 POLICYIMPLIKATIONER	32
8 SLUTSATSER	34
Förslag till vidare forskning	34

REFERENSER.....	35
<i>Litteratur och publikationer.....</i>	<i>35</i>
<i>Internet</i>	<i>37</i>
<i>Personliga meddelanden</i>	<i>38</i>
BILAGA 1. FRÅGEGUIDE TILL INTERVJUERNA	40
BILAGA 2. ÖVERSIKT ÖVER HINDER	42

Förteckning över figurer

<i>Figur 1. Schematisk bild av uppsatsens struktur...</i>	3
<i>Figur 2. Hur teorin operationaliseras till empirin ...</i>	7
<i>Figur 3. Olika strategiska riktningar för ett företag ...</i>	10
<i>Figur 4. Målsättningar och drivkrafter hos företagare ...</i>	13
<i>Figur 5. Hinder och svårigheter utifrån företagens olika ambitionsnivåer ...</i>	25

Förteckning över tabeller

<i>Tabell 1. Olika typer av tillväxthinder i små företag ...</i>	14
<i>Tabell 2. Hinder för 176 naturbaserade turistföretag ...</i>	15
<i>Tabell 3. Ytterligare hinder hos elva naturbaserade turistföretag, identifierade genom kvalitativ metod ...</i>	15
<i>Tabell 4. Vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras ...</i>	20
<i>Tabell 5. Direkta och indirekta hinder och svårigheter för fem skogsturismföretagare i Jämtlands län ...</i>	22
<i>Tabell 6. Direkta och indirekta hinder och svårigheter för fem skogsturismföretagare i Jämtlands län, kategoriserade genom Barths (2001) tabell ...</i>	28

1 Introduktion

I detta kapitel förklaras uppsatsens problembakgrund, problemformulering, syfte, avgränsningar och upplägg.

1.1 Problembakgrund

Sverige består till mer än 50 % av skog (www, Skogsstyrelsen, 1, 2013). Både i dagens samhälle samt historiskt sett är skogen och skogsindustrin en av Sveriges viktigaste näringar (www, Regeringen, 1, 2013; Jäghagen *et al.*, 1994). Dess betydelse sträcker sig flera hundra år tillbaka. Det var skogens ved och träkol som var en av förutsättningarna för att gruvindustrin kunde byggas upp (Jäghagen *et al.*, 1994). Genom tjärbränning framställdes tjära som exporterades i stora mängder under Sveriges stormaktstid. Pottaskebränning förekom i stor skala. Samtidigt gav skogen också bete till djuren, byggmaterial och föda i form av vilt och fiske. Idag skapar skogsnäringen runt 200 000 jobb (www, Skogsindustrierna, 1, 2013) och skogsindustrin står för 11 % av Sveriges totala export (www, Skogsstyrelsen, 2, 2013). Från skogen fås bland annat pappersmassa, sågade trävaror och biobränsle.

Skogen utgör också en del av en annan viktig näring för Sverige, nämligen turismen (Tillväxtverket, 2012; www, Regeringen, 1, 2013). Under de senaste årtiondena har turismen som industri växt (Nyaupane *et al.*, 2004). Turismen omsatte 264 miljarder kronor och ökade med 6,4 % i Sverige under 2011 (Tillväxtverket, 2012). Samtidigt bedöms turism och resande i ett globalt perspektiv att fortsätta öka med cirka 3 % per år fram till 2030 enligt internationella bedömningar (*ibid.*). Naturbaserad turism, som en del av den vanliga turismen, anses ha haft en ännu större omsättningstillväxt, mellan 10 % till 30 % per år (Page & Dowling, 2002). Ekobaserad turism är ett av de snabbast växande segmenten av turism över hela världen. Med en ökande segmentell andel naturbaserad turism av den totala turismens omsättning och ökning är den naturbaserade turismen – och alltså skogsbaserad turism – en viktig nuvarande och framtida inkomstkälla (www, Regeringen, 1, 2013; COST, 2001).

Att skogen kan nyttjas på ytterligare ett sätt för att ge intäkter och att turismen spås fortsätta öka, har uppmärksammats av såväl intresseorganisationer som politiker och myndigheter (www, Regeringen, 1, 2013; www, Skogsstyrelsen, 3, 2013). En stor möjlighet ses i att kunna utveckla den naturbaserade turismen allt mer och som en del av denna, skogsturismen. Detta både för de enskilda skogsägarnas lönsamhet såväl som den samhällsekonomiska effekten (pers. med., Segerblom, 2013; www, Regeringen, 1, 2013). För att gynna och driva på denna utveckling genomförs och har genomförts flera olika projekt på såväl myndighetsinitiativ som genom intresseorganisationer (www, Skogsstyrelsen, 4, 2013; www, LRF, 1, 2013; www, Tillväxtverket, 1, 2013). Några exempel är regeringens satsning på ”Skogsriket” med visionen att Sverige ska bli bäst i världen på att tillvarata skogens alla värden (www, Regeringen, 1, 2013), inklusive upplevelser och rekreation (www, Regeringen, 2, 2013). Andra exempel är intresseorganisationers satsande på att utveckla skogsnäringen, som Lantbrukarnas Riksförbunds (LRF) projekt Krafthandling Skog (www, LRF, 1, 2013). Målsättningen för detta projekt är att öka lönsamheten för de enskilda skogsföretagarna genom ett utvecklat och uthålligt brukande av skogen. En del av detta är att utveckla företagandet och att öka förtjänstmöjligheterna kring skogsturism (pers. med., Segerblom, 2013).

1.2 Problem

Ett flertal projekt pågår således för att utveckla företagandet och förtjänstmöjligheterna kring skogsturism. För att veta att resurserna verkligen satsas på rätt saker gäller det dock att känna till både vad som driver men också vad som hindrar skogsturismföretagarnas tillväxt och utveckling. Utan tillräcklig kunskap om detta riskerar projekten att fokusera på fel insatser. Det finns då en risk för att intresseorganisationernas och skattebetalarnas pengar satsas på projekt som inte är så kostnadseffektiva eller värdeskapande som möjligt. Även företagarna själva och samhället kan gå miste om ökade intäkter om inte projekten satsas på det som ger mest nytta. En god företagsutveckling är också ett viktigt bidrag till en högre sysselsättnings- och inkomstgrad i landsbygds- och glesbygdsområden (Niskanen *et al.*, 2007) och en sämre utveckling hos företagen leder till att detta bidrag minskas.

Även om naturbaserad turism och skogsturism ses som en framtidsnäring (www, Regeringen, 1, 2013; COST, 2001), är företagande och företagsutveckling kantat av olika hinder och utmaningar (Lundberg & Fredman, 2012; Niskanen *et al.*, 2007; Ateljevic & Doorne 2004; Cluer & Fries, 2001). Dessa kan vara både externa och interna, som bristfällig ledning, att rätt kompetens saknas, att lagar, regler och tillstånd sätter stopp för olika idéer, grannar misstycker, efterfrågan är för liten, kapital saknas och sist men inte minst kan ambitionen samt viljan till att växa eller utvecklas saknas. Oftast krävs dessutom flera steg för att kunna utveckla ett företag mot nya marknadsområden eller att utveckla en befintlig verksamhet inom ett befintligt område. Idéer och vilja måste finnas (Weiss *et al.*, 2006). Innovationsmässighet och diversifiering kan hindras av till exempel brist på tid, avsaknad av entreprenörsanda, överväldigande byråkrati, en outvecklad inhemsk marknad och stark internationell konkurrens (Lunnan *et al.*, 2006; Weiss *et al.*, 2006).

Ett sätt att utveckla skogsturismföretagandet är att undersöka de hinder och svårigheter som skogsturismföretagarna stöter på. Det finns flera studier i närliggande områden, men aktuella, publicerade studier om skogsturism och företagsutveckling tycks saknas i Sverige. De hinder som företagarna stöter på kan dessutom identifieras ur flera olika perspektiv. En dimension av svar kan fås genom att studera frågan utifrån företagarnas synvinkel. De hinder de upplever behöver inte vara detsamma som andra ser. Deras uppfattning av hinder påverkar dessutom hur de styr sina företag. Så vad anser egentligen företagarna själva att det finns för hinder för tillväxt? Vill de överhuvud taget fortsätta växa och vad har de för målsättning med sitt företagande?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera de hinder för tillväxt som finns utifrån olika ambitionsnivåer för ett antal skogsturismföretag. Baserat på detta dras också slutsatser i form av policyimplikationer om de behov som finns för en fortsatt utveckling av deras verksamheter.

Följande forskningsfrågor besvaras i uppsatsen för att därigenom kunna uppfylla uppsatsens syfte:

- Vill skogsturismföretagarna växa?
- Vad vill skogsturismföretagarna uppnå med sitt företagande?
- Vad anser skogsturismföretagarna själva att det finns för hinder för tillväxt?

De slutsatser som dras om vilka hinder och behov som finns kan sedan användas som en idégrund till vad framtida projekt för utveckling av skogsturismföretag hos till exempel LRF kan innehålla för att hjälpa företagen.

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen begränsas till att undersöka företagens aspekter på hinder för tillväxt. Detta leder till att vissa aspekter kring tillväxthinder som företagen själva inte är medvetna om, inte heller kan upptäckas och analyseras i denna studie. Det påverkar inte heller beslutsfattandet.

Vid identifiering och analys av hinder brukar det ofta ligga nära till hands att analysera både vilka styrkor och svagheter som ett företag har. I denna studie görs ett medvetet val att endast studera den ”ena sidan”, det vill säga hindren. Detta då det förlängda syftet är att ge en idégrund till vad framtida projekt kring utveckling av skogsturismföretag kan behöva innehålla för att hjälpa företagen. Uppsatsen begränsas också till att undersöka tillväxthinder hos skogsägare som bedriver skogsturism. Detta innebär att företag som bedriver skogsturism utan att vara skogsägare inte studeras. Med tanke på de olika förutsättningar som råder för dessa två grupper bör vissa hinder skilja sig markant för dem. Det bör därför hållas i minnet, att specifika aspekter kring tillväxthinder för skogsturismföretagare som inte själva är skogsägare, inte beaktas i uppsatsen.

Vidare görs en geografisk avgränsning till skogsturismföretag i Jämtlands län, med anledning av författarens regionala förståelse. Villkoren, marknaden, miljön och förutsättningarna för dessa företagare kan naturligtvis skilja sig väsentligt från andra skogsturismföretagare i Sverige. Den empiriska undersökningen sker enbart genom kvalitativa intervjuer med fem olika turismföretag, av hänsyn till den tidsomfattning som finns för studien. Ovanstående avgränsningar innebär att resultatet i uppsatsen inte är generaliserbart (Holme & Solvang, 1996).

1.5 Uppsatsens struktur

Uppsatsen är upplagd på följande sätt: efter detta kapitel kommer metodkapitlet, sedan en översikt över aktuell forskning, teoretisk bakgrund, resultatet av intervjuerna med skogsturismföretagarna, analys, diskussion samt slutsats. Figur 1 visar denna struktur. Metodkapitlet förklarar tillvägagångssättet för uppsatsen. Litteraturoversikten visar var forskningen ligger idag för det utvalda ämnesområdet. Teorikapitlet presenterar olika utvalda teorier. Intervjuerna med skogsturismföretagarna presenteras i empirin. Efter detta görs en analys av resultatet utifrån den litteratur som tidigare presenteras. Diskussionen jämför hur väl resultatet överensstämmer eller skiljer sig med annan litteratur samt tar upp policyimplikationer. Till sist presenteras uppsatsens slutsatser utifrån forskningsfrågorna.



Figur 1. Schematisk bild av uppsatsens struktur (egen bearbetning).

2 Metod

Detta kapitel presenterar uppsatsens teoretiska angreppssätt, metodval, tillvägagångssätt samt operationalisering. En diskussion förs även kring de metoder som används.

2.1 Teoretiskt angreppssätt och översiktligt metodval

Det brukar generellt talas om två olika angreppssätt för samhällsvetenskaplig forskning, deduktiv respektive induktiv metod¹ (Holme & Solvang, 1996). För denna uppsats kommer i första hand ett deduktivt angreppssätt att användas. Det finns sedan tidigare teorier i närliggande områden till uppsatsens ämnesområde. Samtidigt finns det ofta ett induktivt inslag i en stor del av den deduktiva forskningen som bedrivs (*ibid.*). I uppsatsens ämnesområde finns dessutom inga studier som undersökt exakt samma sak. Detta gör att denna uppsats även har induktiva inslag i sitt teoretiska angreppssätt.

Uppsatsen syftar till att identifiera de hinder för tillväxt som finns hos ett antal skogsturismföretag. Enligt bland annat Holme & Solvang (1996) är det först och främst vad som ska undersökas, som bör avgöra *hur* det undersöks. I denna uppsats bör förståelse och närhet till företagarna för att få en god bild av de hinder, den vilja och de behov de kan tänkas uppleva vara viktigare än att kunna omvandla informationen till siffror. Utifrån detta används en kvalitativ metod, då en kvalitativ metod bland annat utmärks av förklaring, förståelse och en strävan efter att få en helhetsbild (*ibid.*). Som ett komplement till den kvalitativa metoden kan en kvantitativ undersökning också utföras för att ge en möjlighet att dra generaliserbara slutsatser (*ibid.*). Med hänsyn till tidsramen väljs dock detta bort.

Det finns flera olika kvalitativa undersökningssätt; bland annat fallstudier, fokusgrupper (Robson, 2011), observationer, källanalyser och intervjuer (Holme & Solvang, 1996). För denna uppsats används intervjuer. Det finns flera anledningar till detta. Intervjuerna är ett sätt att undersöka företagarnas perspektiv (Merriam, 1994). Med öppna frågor ges intervjuobjektet mer flexibilitet i svaret (Robson, 2011) än vad till exempel en enkät med fasta svar skulle göra. Under intervjuens gång är det möjligt att ställa följdfrågor eller ändra frågorna under intervjuens gång, för att få fram så relevant information som möjligt. Svaren fås direkt och väntetid som till exempel vid utskick av enkäter undviks. Intervjuer är också möjligt att genomföra med begränsade resurser. Det finns givetvis också nackdelar med intervjuer som undersökningssätt. De är ganska tidskrävande och tar lång tid att bearbeta då ofta mycket material ska gås igenom (Holme & Solvang, 1996). Det kan vara svårt att få potentiella intervjuobjekt att ställa upp (Robson, 2011). Avsaknad av standardisering påverkar pålitligheten och ställer stora krav på forskaren under utförandet av undersökningen.

2.2 Empirisk undersökning

Undersökningsobjekt i denna uppsats är skogsturismföretagare i Jämtlands län som äger skog privat och driver någon form av turismverksamhet i skoglig miljö. Med hänsyn till den tid som finns för uppsatsen intervjuas fem företagare. Underlaget till urvalet hämtas genom en förfrågan till LRF samt Skogsstyrelsen. Från LRF fås en lista på företagare som varit i kontakt med LRF på olika sätt. Genom Skogsstyrelsen fås en förteckning över de företag som sökt stöd genom projektet "Väx med skogen". Från dessa listor görs sedan ett systematiskt urval

¹ Ett sätt att beskriva hur forskaren teoretiskt tar sig an det som studeras (Holme & Solvang, 1996).

för att få variation bland intervjuobjekten avseende typ av verksamhet, tidigare erfarenhet, bakgrund, utvecklingsstadium samt målgrupp. Avsikten med denna variation är att försöka fånga upp så många olika aspekter som möjligt kring upplevda hinder utifrån de olika ambitionsnivåer och förutsättningar som företagen har.

Intervjuer kan utföras på flera olika sätt och med olika upplägg (Robson, 2011; Holme & Solvang, 1996). I denna undersökning intervjuas företagarna genom respondent-intervjuer (Holme & Solvang, 1996) för att få förstahandsinformation. Tre av de fem företagarna direktintervjuas på plats hemma på sina gårdar, dels för att det ska vara smidigt för dem, men också för att de ska känna sig bekväma. En företagare intervjuas på länsbiblioteket i Östersund. Direktintervjuer används för att få så rik information som möjligt (Jacobsen & Thorsvik, 2002) och för att skapa en god kontakt mellan respondent och intervjuare. Fika tas med till intervjuerna, dels för att det känns trevligt men även för att få respondenterna att slappna av och försöka komma ifrån ”intervjukänslan”. Alla dessa faktorer syftar till att försöka få ta del av så djupgående information som möjligt. Den femte företagaren intervjuas genom en telefonintervju på grund av avståndet.

Till intervjuerna används en semistrukturerad frågeguide (se bilaga 1). Semistrukturerade frågeguider (Kvale & Brinkmann, 2009) gör det möjligt för respondenterna att utveckla svar och öppnar samtidigt upp för intervjuaren att ställa följdfrågor när intressanta aspekter dyker upp. Intervjuerna spelas in samtidigt som korta svar stödantecknas. Eftersom det ibland kan vara svårt att få utförliga svar på en viss fråga och individens uppfattningar om definitioner kan skilja sig åt, används flera liknande frågor som syftar till att ta reda på ungefär samma sak. Andra närliggande ord till hinder används också, som svårigheter, eller ”något som tar längre tid”. För **att ytterligare stimulera respondenterna** att tänka till kring hinder och svårigheter utförs en ”ordlek” under intervjun. Fördelarna med denna är att det oftare kan vara lättare att relatera till konkreta exempel än att bara få en fråga om hinder. Det kan vara situationer som företagarna inte uppfattar som hinder, men som ändå utgör ett hinder. Genom ordleken kan dessa bli synliggjorda. Ordleken har förberetts genom att 16 olika hinder och svårigheter (se bilaga 1, sida 2) som företag och företagare kan uppleva har skrivits ned på 16 separata lappar. Hindren är hämtade från den forskning som presenteras i teorikapitlet. Ytterligare några lappar finns som är helt blanka, det vill säga oskrivna. När intervjuerna utförs får respondenterna denna ”bunt” med lappar och uppmanas att välja de hinder eller svårigheter som de känner igen, antingen genom att de stött på dem eller stöter på dem. De kan även välja att skriva ner nya hinder på de blanka lapparna. De ombeds sedan att förklara kort vad det var som gjorde att de valde ”sina” lappar och vad de tänker kring de hindren.

Efter intervjuerna transkriberas materialet och en kopia mailas till varje respondent för att denne ska få möjlighet att läsa och kommentera eventuella faktafel. Därefter påbörjas bearbetningen av materialet. Informationen från samtliga intervjuer sammanställs under de tre huvudavsnitten i empirin, som har speglade rubriker mot teorin. I avsnittet ”vilja att växa” används företagarnas berättelser om *hur de vill växa* som indikatorer på *att de vill växa*. Denna metod används för att få en sorts empirisk triangulering, som ska ge ett mer tillförlitligt svar än enbart ett svar till frågan ”vill du att ditt företag ska växa?”. För avsnittet ”målsättningar” sammanställs alla målsättningar och drivkrafter för företagarna som rör deras generella målsättningar med att ha företag. De mer detaljerade målsättningarna som att ”röja en stig” eller ”bygga en anläggning” tas inte med förutom som vissa belysande exempel, på grund av att det är de generella, övergripande målsättningarna som anses besvara forskningsfrågorna. I det sista avsnittet, ”hinder och svårigheter”, sammanställs både nuvarande samt tidigare hinder och svårigheter som företagarna stöter på. De upplevda

hindren och svårigheterna kategoriseras också utifrån de olika företagen, för att ge svar på om hindren skiljer sig beroende på vilken ambitionsnivå företagen har. Högst sex hinder per företag tas med för att ge en översiktlig bild och de väljs ut genom att de är direkta hinder som företagen tenderar att nämna tidigare än andra.

2.3 Litteraturundersökning

Litteraturen i uppsatsen kommer från en litteraturundersökning som utförs i Primo och Web of Knowledge, med hjälp av nyckelord från olika sökfrågor. Några exempel på nyckelord är "forest owners", "forest tourism businesses", "nature-based tourism", "non wood forest products and services" (NWFP&S), "growth", "barriers" och "constraints". De artiklar som hittas, sorteras efter relevans och publikationsår, samt rankas efter popularitet för att få med de mest refererade artiklarna. Litteraturen analyseras genom att först läsas igenom översiktligt. Rubrikerna på teorikapitlet i uppsatsen utformas efter de forskningsfrågor som finns. För att säkerställa att ämnet för uppsatsen är täckt, sorteras litteraturen efter dess ämne in under respektive rubrik i uppsatsen. Där det inte finns tillräckligt med litteratur görs kompletteringar. All litteratur läses sedan igenom grundligare. För att säkerställa källornas kvalitet används i första hand artiklar och enbart sådana som är granskade av forskare samt publicerade. Ursprung, aktualitet och tolkning beaktas (Holme & Solvang, 1996). Med hjälp av sökord som är relevanta för varje avsnitt i uppsatsens teorikapitel genomförs litteraturen på information. Fakta prioriteras från den litteratur vars ämnesområde ligger så nära uppsatsens forskningsområde som möjligt. Flera källor används per ämne för att säkerställa att informationen är giltig (Robson, 2011).

2.4 Metoddiskussion

Gällande uppsatsens validitet² bör denna vara acceptabel, då kvalitativa metoder brukar kunna hålla en acceptabel validitet om operationaliseringen utförs med eftertanke, innebörden av definitioner och tolkningar övervägs och den planerade intervjuguiden följs (Holme & Solvang, 1996). Det bedöms att det finns en risk för olika definitions- och innebördstolkningar av de ord som används i intervjuerna. Därför används också andra fraser och ord för att förstärka och förklara vad som efterfrågas. Reliabiliteten³ påverkas bland annat av hur mätningarna utförs och hur noggrant informationen bearbetas (*ibid.*). Gällande reliabiliteten finns också en risk kring själva utförandet av undersökningarna, då intervjuarens agerande och uppträdande påverkar respondenten, fast i olika stor grad.

Av de fem intervjuerna ägde tre rum i företagens hemmiljö. Dessa intervjuer bedöms innehålla få störande faktorer, det var som helhet en lugn miljö utan stress. Vid något tillfälle ringde telefonen för två företagare. Intervjun för den fjärde företagaren utfördes i ett lugnt och ostört rum på länsbiblioteket. Telefonintervjun innehöll inga störande faktorer alls, enligt vad författaren erfar. Det upplevs däremot att det blir en bättre kontakt vid direktintervjuer vilket också sannolikt påverkar de svar som ges. Den största utmaningen vid samtliga intervjuer var att få svar på vilka hinder företagen upplever. Vissa kunde inte tänka sig några hinder alls och en av dem ville inte välja ut hinder i ordleken. Om frågor istället definierades om till "svårigheter" eller "sådant som tar längre tid" kunde fler svar fås. Trots det, finns en risk att det finns saker som företagen uppfattar som svårigheter, som de inte tänker på att uppe vid intervjun.

² Att rätt saker mäts i den empiriska undersökningen (Holme & Solvang, 1996)

³ Hur pålitlig undersökningen är (Holme & Solvang, 1996)

2.4.1 Faktorer som påverkar det empiriska urvalet och materialet

Även om detta inte är en kvantitativ studie, spelar urvalet av undersökningsobjekten en avgörande del av undersökningen (*ibid.*). Här spelar ett flertal olika faktorer in som påverkar undersökningen. Till att börja med görs urvalet av respondenter på ett underlag från LRF och Skogsstyrelsen. Sannolikt är det en viss typ av företag som har kontakt med dessa organisationer. Kanske är de mer öppna för lärande och nätverkan, vilket också påverkar vilka hinder som kan upplevas. De företag som är listade från LRF har tagits fram genom att en medarbetare skrivit ned företag, som denna vet sysslar med turismverksamheter i skoglig miljö. Denna person har varit ombedd att lista alla möjliga olika typer av företag, för att inte bara få med ”goda exempel”. Företag som bedöms vara i starten av sin utvecklings- eller diversifieringsfas samt företag som förefaller möta många hinder har specifikt efterfrågats. Detta för att försöka få med en så stor bredd som möjligt av olika typer av företag samt för att minska risken att medarbetaren på LRF omedvetet väljer ut ”bra” företag till listan.

2.4.2 Etiska aspekter vid intervjuerna

Med hänsyn till att det är individer som intervjuas om sig själva samt sina företag följs ett antal steg (Robson, 2011) för att försöka säkerställa en så god etik gentemot dem som möjligt. När respondenterna tillfrågas om de vill vara med i undersökningen, får de undersökningens syfte förklarad för sig samt vilka områden frågorna berör. De får betänketid på att tacka ja eller nej. Efter varje intervju skickas ett transkript till dem för kontroll av fakta. Respondenterna får också möjligheten att få fingerade namn. Av hänsyn till företagen anges inte vilka eller vilken företagare som nämner de olika hindren i avsnitt 5.4.

2.5 Operationalisering – från teori till empiri

Operationalisering innebär att skapa en koppling mellan den presenterade teorin till det som ska undersökas; empirin (Holme & Solvang, 1996). Operationaliseringen för denna uppsats är utplagd utifrån de huvudrubriker som finns i den teoretiska bakgrunden. Dessa rubriker baseras i sin tur på forskningsfrågorna och syftet. Varje kategori går att koppla direkt från teorin till empirin, genom att ställa de forskningsfrågor som finns till företagen. För att öka troligheten att få ett utförligt svarsunderlag och för att få respondenterna att börja reflektera, identifieras fler aspekter under varje rubrik. På dessa aspekter, som har utformats som frågor, baseras frågeguiden. Figur 2 illustrerar det som har beskrivits ovan.



Figur 2. Hur teorin operationaliseras till empirin (egen bearbetning).

3 Litteraturoversikt

Detta kapitel ger en kort, översiktlig bild över aktuell forskning på de ämnesområden som uppsatsen berör. Från denna översikt presenteras teorier och aktuella resultat från olika studier utförligare i nästa kapitel.

Litteraturundersökningen för denna uppsats visar att det förefaller saknas studier som specifikt rör *skogsturism* och företagande i Sverige. En studie av Cluer & Fries (2001) om landskapsplanering och skogsturism i norra Sverige är den enda litteratur som kort tar upp hinder för skogsturism. Istället måste teorier och studier från vidare kategorier användas. Ofta faller skogsturism in under definitionen av naturbaserad turism som görs av Fredman *et al.* (2009). Skogsturism faller också in under ”non wood forest products and services” (NWFP&S) som används inom skoglig forskning (Niskanen *et al.*, 2007; Janse & Ottitsch, 2005). En av få studier som behandlar skogsturism mer specifikt är Weiss *et al.* (2006) som beskriver innovationsprocesser inom skogsbaserade rekreationstjänster.

Inom naturbaserad turism handlar en stor del av forskningen om entreprenörmässiga innovationer, certifieringar och konflikten mellan turismföretagare och markägare (Fredman & Tyrväinen, 2010). Många studier behandlar efterfrågan på turism medan få handlar om utbudet (Lundberg & Fredman, 2012). En av de studier som ligger nära denna uppsats ämnesområde är en studie utförd i Norge av Nybakk & Hansen (2008) om entreprenörmässig attityd, innovation och prestation hos norska naturresursbaserade turismföretag. Det finns också en nyligen utförd studie om framgångsfaktorer och hinder hos svenska, naturbaserade företag av Lundberg & Fredman (2012). I denna studie ingår bland annat skogsturismföretagare och både kvantitativ samt kvalitativ metod används för att identifiera framgångsfaktorer och hinder. Upplevelserna av dessa faktorer undersöks hos 176 olika turismföretag. Andra studier handlar bland annat om att små turismföretag har studerats utifrån ett antal olika perspektiv, exempelvis entreprenörskap, specifika sektorer och specifika geografiska belägenheter (Ateljevic & Doorne, 2004; Brouder & Eriksson, 2012; Campbell *et al.*, 2011).

Inom skoglig forskning finns en del litteratur om olika ämnen som berör NWFP&S, som till exempel hinder och möjligheter av utveckling av småskaliga skogsföretag i Europa (Niskanen *et al.*, 2007), hinder till lärande och innovation (Buttoud *et al.*, 2011), faktorer som påverkar NWFP&S (Jansen & Ottitsch, 2005) och skogsägares innovationsmässighet (Nybakk *et al.*, 2009). Mycket är som exemplen ovan visar inriktat på innovation.

Några av de mest relevanta teoretiska referensramarna för denna uppsats bedöms Lundberg & Fredman (2012) presentera, kring hinder och framgångsfaktorer i naturbaserad turism. Deras studie är nyligen utförd, baserad på svenska företag och inkluderar ett stort underlag samt skogsturismföretag. Nybakk & Hansen (2008), Nybakk *et al.* (2009) och Ateljevic & Doorne (2004) presenterar också aktuella studier med ämnesområden som ligger nära dem i denna uppsats. Weiss *et al.* (2006) bedöms också som en av de mer relevanta artiklarna då studien behandlar skogsturism mer direkt än övriga studier gör. Även Cluer & Fries (2001) bedöms som relevant liksom Fredman *et al.* (2009), vilka tas med trots att de är arbetsrapporter⁴, på grund av att de nära anknyter till uppsatsens ämnesområde och för att informationen i dem inte har hittats i några publicerade artiklar.

⁴ Från Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) respektive European tourism research institute (ETOUR)/Mittuniversitetet.

4 Teoretisk bakgrund

I detta kapitel presenteras teorier och aktuell forskning kopplat till uppsatsens ämnesområde.

4.1 Bakgrundsbild – skogsturism och diversifiering

4.1.1 Vad menas med skogsturism?

För att kunna resonera kring en företeelse, är det viktigt att veta vad som definieras som själva företeelsen i sig. Så vad innebär egentligen ”skogsturism”? Faktum är att ingen direkt definiering diskuteras i den litteratur som studerats för denna uppsats. Begreppet används i flera vetenskapliga publikationer (Cluer & Fries, 2001; Font & Tribe, 2011; Weiss *et al.*, 2006) men ingen direkt definiering görs. Det kan ändå konstateras att ordet används som ett övergripande begrepp för turism, upplevelser och rekreation i skoglig miljö i Cluer & Fries (2001), Font & Tribe (2011) och Weiss *et al.* (2006). Detta kan gälla allt från markanvändning och konflikter kring detta vid turism i skogsmiljö (Cluer & Fries, 2001) till innovationsprocesser för ”skogsrelaterade rekreationstjänster” (Weiss *et al.*, 2006, s. 361). I denna litteratur görs ingen direkt avgränsning av aktiviteterna i sig, så länge kopplingen till turism och skog finns.

För att få en utförligare och klarare definition av vad ”skogsturism” innebär, kan de två ord som uttrycket är sammansatt av definieras var för sig. Skog är en vegetationstyp och betyder enkelt förklarar ett större område där det växer träd (Håkansson, 2000). Även undervegetationen och samtliga organismer som lever där inkluderas. Turism kan i generella ordalag beskrivas som människors vistelser och aktiviteter bortanför den vanliga hem- och arbetsmiljön (Fredman *et al.*, 2009). Turism är alltså både resan, vistelsen och de aktiviteter som utförs på en destination, som ligger utanför den vanliga bostads- och arbetsmiljön. Kopplat till skog ger detta att skogsturism är *resa, vistelse och aktiviteter i vegetationstypen skog som utförs utanför den vanliga bostads- och arbetsmiljön för en individ.*

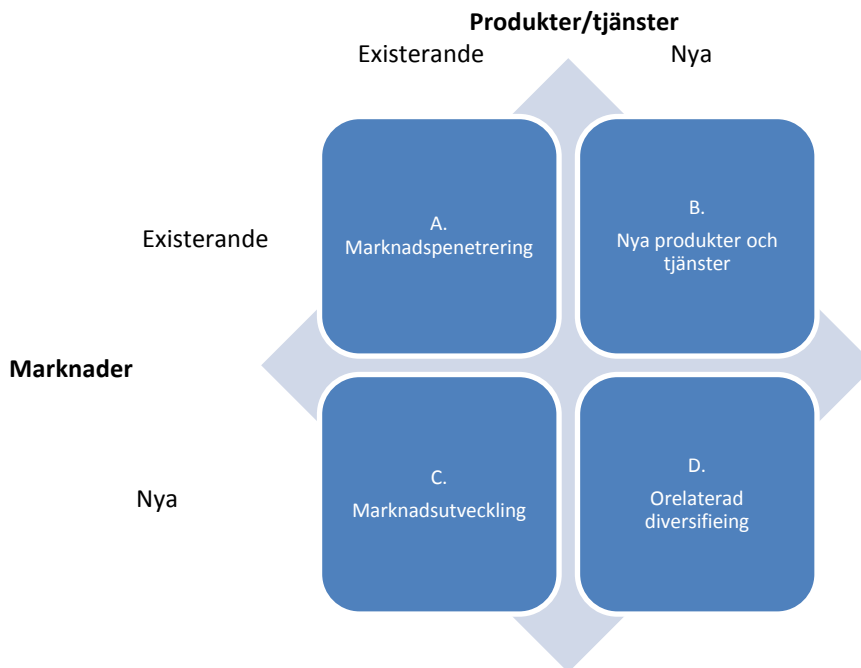
Utöver begreppet skogsturism används även många andra definitioner som kan syfta på vistelser och aktiviteter i skoglig miljö (Campbell *et al.*, 2011; Fredman *et al.*, 2009; Janse & Ottitsch, 2003; Niskanen *et al.*, 2007). Naturturism, eller naturbaserad turism, förklaras som människors aktiviteter när de vistas i naturområden utanför sin vanliga omgivning (Fredman *et al.*, 2009). NWFP&S syftar på produkter från skogsnäringen som inte är ”träbaserade” och innefattar bland annat turism och rekreation i skogen (Janse & Ottitsch, 2003; Niskanen *et al.*, 2007).

4.1.2 Från traditionell massa- och timmerproduktion till turism - och från en sorts turismverksamhet till andra

Som tidigare nämnts har skogsnäringen en lång historia av att växla mellan olika typer av verksamheter (Jäghagen *et al.*, 1994). Företagsekonomiskt kan detta ses som olika strategier och val för diversifiering av olika produkter och marknader (Johnson *et al.*, 2011). Även valet att utveckla sin verksamhet från traditionellt skogsbruk till att starta upp och bedriva turismverksamhet med skogen som bas är en form av diversifiering (Lunnan *et al.*, 2006). När företagaren väl har startat igång sin verksamhet och vill utveckla den står denne inför nya strategiska val – ännu en form av strategi och diversifiering (Johnson *et al.*, 2011).

Diversifiering

Diversifiering innebär att ett företag ökar bredden av de produkter eller marknader som omfattas av företagets verksamheter (*ibid.*). För att göra det finns olika vägar att gå. Sett ur ett vidare perspektiv är diversifiering ett sorts strategiskt val för ett företag och de strategiska valen i sin helhet en långsiktig riktning för företaget. Ett sätt att illustrera de olika val av diversifiering som finns är genom matrisen i figur 3, hämtad från Johnson *et al.* (2011), som har vidareutvecklat den från Ansoff (1988). De flesta företag befinner sig i zonen någonstans runt A, i det övre, vänstra hörnet i figuren.



Figur 3. Olika strategiska riktningar för ett företag enligt Johnson *et al.* (2011), s. 232 (egen bearbetning).

Enligt Ansoff (1988) har ett företag i grund och botten två val; antingen att penetrera djupare in i den sfär som det redan befinner sig i eller att öka diversifieringen genom att söka sig till nya marknader och/eller nya produkter och tjänster. Ett diversifierat företag kan alltså vara diversifierat på olika sätt: genom nya produkter och tjänster på den befintliga marknaden, genom att verka med nya marknader med befintliga produkter och tjänster, eller att hitta helt nya produkter och tjänster på helt nya marknader. Detta gäller för såväl stora som små företag.

Anledningen till att ett företag väljer att diversifiera kan vara flera (Johnson *et al.*, 2011). Dels kan det handla om värdeskapande, positiva faktorer, men det kan också handla om negativa anledningar. Några negativa anledningar kan vara en vikande marknad eller ett sätt att sprida risker. Positiva drivkrafter kan handla om att uppnå skalfördelar genom att befintliga resurser kan användas till nya marknader eller tjänster, att använda de kompetenser som finns hos företagsledningen och att öka makten på marknaden.

Diversifiering hos jord- och skogsbruksföretag

Vilka egenskaper utmärker då de företag och företagare som väljer att diversifiera sig från traditionell massa- och timmerproduktion, till att även syssla med skogsturism eller andra NWFP&S? Studier i Norge (Lunnan *et al.*, 2006; Nybakk *et al.*, 2009) visar att storleken på fastigheterna ofta är på från 50-500 hektar hos de skogsägare som startar upp nya sorters

verksamheter på sina fastigheter. Av skogsägarna bor 82 % i samma kommun som skogsfastigheten är belägen i och 83 % bedriver traditionellt skogsbruk. De flesta av skogsägarna som startat nya verksamheter baserat på skogen har fortfarande sin huvudsakliga sysselsättning utanför fastigheten eller får sin inkomst från flera olika, små verksamheter. Cirka 40 % procent har högskole- eller universitetsutbildning och 85 % är män (Nybakk *et al.*, 2009). Majoriteten av skogsägarna och tillika företagarna är mellan 40 och 60 år gamla och endast 5 % är under 30 år.

Till många skogsfastigheter hör också jordbruksmark. Gällande lantbrukare och deras förhållande till diversifiering finns flera studier (Ferguson & Olofsson, 2010; Hansson *et al.*, 2010; Hansson *et al.*, 2012; Vesala & Vesala, 2010). Dessa visar bland annat att lantbrukare är försiktiga entreprenörer, som är ovilliga att riskera sina etablerade verksamheter för nyare och mer riskabla (Ferguson & Olofsson, 2011). Istället vill lantbrukarna gärna testa sina nya idéer genom att lära sig efterhand, med småskaliga idéer som gradvis växer i skala och som investeras i eftersom. De lantbrukare som väljer att diversifiera har ofta en svagare egen-identitet som producent och en starkare entreprenöriell egen-identitet (Vesala & Vesala, 2010). Andra studier visar att många av de framgångsrika företagen på landsbygden är de som är aktiva i många olika verksamheter på en och samma gång (Carter, 1999 se Lunnan *et al.*, 2006). Flera studier indikerar också att företagare som har startat nya verksamheter en gång, ofta är mer benägna att starta andra verksamheter i framtiden. Företagaren kommer att lära sig färdigheter vilket gör den till en bättre affärsman eller -kvinna (Lunnan *et al.*, 2006) och skapar mervärde på fastigheten. Vid start av en ny verksamhet kommer erfarenheter från tidigare projekt till godo (Ravasi & Turati under tryck, se Lunnan *et al.*, 2006).

4.2 Vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras

För att kunna svara på frågan kring vilka hinder som skogsturismföretagarna anser finns för tillväxt, är en grundläggande förutsättning att först veta om de själva vill uppnå tillväxt. Utan en vilja till tillväxt är själva avsaknaden av vilja ett hinder i sig (Barth, 2001). Det är inte heller helt givet att alla företagare vill att deras företag ska växa (Storey, 1994; Ateljevic & Doorne, 2004). För många företagare är *inte* tillväxt ett primärt mål och många av de mindre företagen kan sakna ambitioner till tillväxt (Storey, 1994). Motstånd till tillväxt kan bland annat bero på en ideologisk ståndpunkt som handlar om att företagarna vill ha möjligheten att jobba med nischade kunder, som har samma värderingar som företagarna själva (Ateljevic & Doorne, 2004).

Det finns ett flertal olika faktorer som påverkar denna vilja till tillväxt, eller tillväxt i sig hos företagare. Närmast kommer en översiktlig presentation över de olika kategorier av faktorer som påverkar tillväxt hos små företag. Det presenteras också olika teorier om attityder och innovationsbenägenhet, vilja samt faktorer kring diversifiering hos skogsföretagare respektive lantbruksföretagare.

4.2.1 Faktorer som påverkar tillväxt

Faktorer som påverkar tillväxt i små företag kan delas in i tre olika kategorier (Storey, 1994). Dessa kategorier är faktorer som rör företagaren, faktorer som rör företaget och faktorer som beror på företagets strategier. Faktorer som rör företagaren är bland annat motivation, utbildning, erfarenhet av ledning, färdigheter och erfarenheter, familjehistoria, tidigare affärsfarenhet (bland annat misslyckande och branschfarenhet) samt tidigare erfarenhet av egenföretagande. Tillväxtfaktorer för företaget är ålder, sektor, bolagsform, läge, storlek och

ägarskap. Strategiska tillväxtfaktorer är bland annat kompetens hos ledningen, de anställda, marknadsposition och marknadsanpassningar, konkurrens, statliga stöd, information och råd. För en snabb tillväxt krävs (*ibid.*) en samverkan av faktorer från samtliga tre kategorier.

4.2.2 Faktorer som påverkar vilja till tillväxt, utveckling och diversifiering hos jord- och skogsbruksföretagare

Vad är det då som påverkar företagarna att diversifiera sig och starta upp nya verksamheter? De främsta faktorerna som påverkar norska skogsägares beslut att starta upp nya verksamheter är minskande inkomster från jordbruket, en önskan att få ut så mycket som möjligt av existerande byggnader, arealer, vilt och skogsbilvägar, personligt intresse och en önskan att få skapa en inkomstbringande sysselsättning/arbete för dem själva på landsbygden (Lunnan *et al.*, 2006). Lunnan *et al.* (2006) menar också att skogsägare med en mer entreprenörsaktig attityd är mer sannolika att starta upp nya verksamheter, än skogsägare med en mindre entreprenörsaktig inställning. Andra studier visar att psykologiska föreställningar spelar en stor roll (Hansson *et al.*, 2012). Attityder och subjektiva normer har stor påverkan på lantbrukares beslut att diversifiera eller ej. Även en känsla hos lantbrukaren att andra viktiga personer i dennes närhet stöttar strategierna för utveckling av företaget är viktigt vid valet att specialisera sig i flera typer av verksamheter. Ju större diversifiering med olika multipla jordbruksverksamheter utanför vanliga jordbruksverksamheter, desto mer signifikant blir det med en positiv attityd till diversifiering.

Faktorer som påverkar skogsägarnas innovationsbenägenhet gällande skogsturism är bland annat nätverkande med andra individer och organisationer (Nybakk *et al.*, 2009). Genom nätverkandet får skogsägarna nya idéer, men också tillgång till resurser och ny kunskap. Även företagarens kunskap, förmåga (Weiss *et al.*, 2006) och inställning till lärande påverkar innovationsbenägenheten. En skogsägare som vill lära sig nya saker får en bättre förståelse för sin omvärld och sitt företag. Tillgång till naturresurser, infrastruktur och finansiella resurser i form av externt och internt kapital har också påverkan (Weiss *et al.*, 2006). Detta gör att benägenheten till innovationer ökar med storleken på skogsägarens fastighet. En ökning av arealen har dessutom en positiv effekt på skogsägarnas förmåga att omsätta idéer och innovationer till verklighet (Nybakk *et al.*, 2009). Några orsaker till detta tros vara en ökad möjlighet till att bedriva jakt och fiske genom egna jakt- och fiskerätter, istället för att vara beroende av andra skogsägares mark.

4.3 Målsättningar och drivkrafter

Mål kan beskrivas som interna föreställningar om ett önskat resultat, händelser eller processer, vilka styr det individuella och entreprenörmässiga beteendet (Austin & Vancouver, 1996, se Barbieri & Mahoney, 2009; Hornsby & Kuratko, 2002, se Barbieri & Mahoney, 2009). Både yttre och inre faktorer inverkar på hur målsättningen bildas. Inom traditionell entreprenörsteori finns flera olika entreprenörmässiga mål för företagare identifierade (Clarke & Holt, 2010). Några välkända mål är strävan mot självständighet och frihet samt möjligheten att tjäna pengar och öka sin vinst. Andra mål för företagare är att få utmana sig själv, få bestämma över sin egen tid, att få hjälpa andra att utvecklas och att bidra med något till samhället. I figur 4 illustreras dessa samt några ytterligare målsättningar som finns hos företagare (*ibid.*). Det finns också olika motiv identifierade till varför individer väljer att bli företagare från första början (Kirkwood, 2009). Dessa motiv kan delas in i ”push” faktorer som är något yttre som inträffar som gör att individen väljer att bli företagare, medan ”pull” faktorer handlar om att individen själv dras till att bli företagare (*ibid.*).



Figur 4. Målsättningar och drivkrafter hos företagare enligt Clarke & Holt (2010), s. 69-77 (egen bearbetning).

I figuren ovan kan det ses att många målsättningar handlar mer om icke-monetära vinster, än monetära vinster. Detta stämmer också överens med de målsättningar hos specifikt naturbaserade turismföretagare som framkom i en studie utförd av Lundberg & Fredman (2011). Att tjäna pengar var hos dessa företagare *inte* den huvudsakliga målsättningen, utan målsättningarna och definitionen av framgång för företagarna handlade bland annat om att kunna få leva det liv och ha den livsstil som de ville. Ofta handlar det om att kunna få ta del av och att leva ett liv i naturen, samtidigt som de i alla fall lyckas uppnå ett nollresultat eller att göra en liten vinst för företaget, tillräcklig att leva på. Centralt för dessa företagare är också att få nöjda kunder som uppskattar det som företagaren erbjuder och att kunderna kommer tillbaka till dem. Även möjligheten att kunna få ge andra människor en naturupplevelse som verkligen påverkar dem positivt på djupet är något som många företagare värdesätter.

Vad gäller målsättningar vid diversifiering så visar Barbieri & Mahoney (2009) att det vanligaste målet med diversifiering för lantbrukare är att vilja skapa ytterligare inkomst. Även att utnyttja gårdens befintliga resurser bättre samt att behålla anställd personal på gården är vanliga målsättningar. Ytterligare en drivkraft är fördelarna med att arbeta hemma (Sharpley & Vass, 2006, se Hansson *et al.*, 2010; Nilsson, 2002, se Hansson *et al.*, 2010). Dessa faktorer stämmer överens med vad Alsos *et al.* (2003) se Hansson *et al.* (2010) kommer fram till, vilket är att motivationsfaktorer bakom lantbrukares beslut att diversifiera deras gårdar beror på en önskan att stanna på gården och att använda de befintliga resurserna.

4.4 Hinder och svårigheter för att växa

Trots att det kan finnas en vilja till tillväxt finns det många hinder för tillväxt och utveckling (Barth, 2001; Lundberg & Fredman, 2012; Lunnan *et al.*, 2006). Det finns också många

hinder som påverkar företagens innovationsbenägenhet och vilja samt förmåga till diversifiering, något som indirekt påverkar tillväxten.

4.4.1 Tillväxthinder i små företag

Barth (2001) delar upp tillväxthinder för små företag i fyra olika kategorier: interna, externa, materiella och immateriella. Interna och materiella hinder handlar till stor del om avsaknad av rutiner och metoder. Interna och immateriella hinder handlar huvudsakligen om lednings- och resursfaktorer, till exempel bristande kunskap om strategier och företagsledning. Externa och materiella hinder innefattar bland annat statliga beslut och regelverk om hur företag ska redovisa och bedriva sin verksamhet. Kategorin kan också innefatta andra externa hinder, som till exempel brist på externt kapital i form av svårigheter att ta lån. Externa och immateriella hinder handlar huvudsakligen om allmänna normer och värderingar om företagande, vilket bland annat kan göra det svårt för de mindre företagen att rekrytera och behålla utbildad och kompetent personal. Exempel på olika hinder visas i tabell 1 nedan. Att notera är att kategoriseringen av hinder beror på hur hindren tolkas och från vilken synvinkel de ses (Barth, 2001).

Tabell 1. Olika typer av tillväxthinder i små företag enligt Barth (2001), s.236-241

	Materiella	Immateriella
Interna	Brist på rutiner och metoder, t.ex.: kontrollsystem för kostnader, brist på arbetskraft och processrutiner	Brist på kompetenta medarbetare Ovilja att expandera Otillräcklig kompetens och ledningsförmåga
Externa	Infrastruktur Regler och lagar Brist på externt kapital Skatter	Riskabelt, ojämn inkomst Otryggt att vara anställd av ett litet företag

4.4.2 Tillväxthinder hos naturbaserade turistföretag och skogsägare inom NWFP&S

I tidigare avsnitt har allmänna tillväxthinder i små företag presenterats. Det finns också tillväxthinder och faktorer identifierade som är direkt kopplade till naturbaserade turistföretag samt skogsägare inom NWFP&S-sektorn (Lundberg & Fredman, 2011; Lunnan *et al.*, 2006). I en studie utförd av Lundberg & Fredman (2011) har 176 naturbaserade turistföretag i Sverige tillfrågats om bland annat vilka hinder de upplever. Tabell 2 presenterar dessa hinder, rankade i fallande ordning baserat på dess medelvärde från en likertskala⁵. Studien visar att några av de största och vanligaste hindren som företagarna upplever är låg lönsamhet, brist på kapital, skatter, lagar och regleringar samt begränsad infrastruktur. Minst problematiskt anses tillgång på naturresurser, allemansrätten och strandskydd vara. Ofta är det ekonomiska faktorer som utgör hinder för företagarna. Översiktligt sett kan det konstateras att hinder som handlar om kapital och kunskap, externa restriktioner och läge utgör de största hindren för dem (Lundberg & Fredman, 2011). Ett problem med brist på kapital, är att ett följd hinder kan bli brist på tillgång till naturresurser.

⁵ Likertskala: skala för att mäta en individs inställning till olika saker (Robson, 2011).

Det gör att företagarna inte har kapital att rekquirera mark med, som i sin tur behövs för jakt, fiske eller liknande. Externa restriktioner i form av lagar och regleringar utgör ett problem bland annat genom att de begränsar många möjligheter för olika verksamheter.

Tabell 2. Hinder för 176 naturbaserade turismföretag (Lundberg & Fredman, 2011, s. 663)

Hinder (rankade i fallande skala, från vänster kolumn till höger kolumn)	
Låg lönsamhet	Icke samarbetsvilliga markägare
Brist på kapital för investeringar	Rekrytering av personal
Skatter	Utbildning av personal
Lagar och regleringar	Geografiskt läge
Begränsad infrastruktur	Strandskydd
Myndighetsutövande	Allemansrätt
Brist på destinationsmarknadsföring	Brist på tillgång till naturresurser
Brist på kunskap	

Utöver den kvantitativa undersökningen som beskrivs ovan, utförde Lundberg & Fredman (2011) också kvalitativa intervjuer av elva företag. Vid dessa intervjuer framkom ytterligare hinder som påverkar företagen, förutom de i tabell 2 uppräknade hindren. De ytterligare hindren från intervjuerna finns listade i tabell 3. Även för dessa företag handlar de största hindren om kapital samt externa restriktioner. Detta i form av lagar och regleringar, icke-samarbetsvilliga markägare, myndighetsutövning och skattenivåer.

Tabell 3. Ytterligare hinder hos elva naturbaserade turismföretag, identifierade genom kvalitativ metod (Lundberg & Fredman, 2011, s. 658)

Ytterligare hinder (ej rankade)	
Ekonomisk recession	Brist på ekonomiska bidrag
Klimatförändringar	Finansiell stress
Konkurrens från större/etablerade företag	Kunders betalningsvilja

Förutom direkta hinder är tillväxthinder ofta identifierade som en brist på framgångsfaktorer. Dessa framgångsfaktorer kan liksom Barths (2001) tillväxthinder delas in i interna och externa faktorer (Lundberg & Fredman, 2011). De kvalitativa intervjuerna visar att olika hinder kan förknippas med olika utvecklingsstadier för företaget. De hinder som företaget upplever i sin tidiga utvecklingsfas behöver inte vara detsamma som de hinder som upplevs längre fram i företagets utveckling (*ibid.*).

Det finns även andra studier som berör olika aspekter av hinder för utveckling, tillväxt, diversifiering och innovationer hos skogsägare, skogsturismföretag, NWFP&S, naturbaserade turismföretag, ekoturismföretag samt små turismföretag (Ateljevic & Doorne, 2004; Buttoud *et al.*, 2011; Cluer & Fries, 2001, Campbell *et al.*, 2011; Nybakk *et al.*, 2009; Lunnan *et al.*, 2006; Slee, 1989 se Niskanen *et al.*, 2007; Weiss *et al.*, 2006). I bilaga 2 finns en översikt över olika hinder som diskuteras i studierna. Enligt Cluer & Fries (2001) utgör brist på humankapital, entreprenörskap och kunskap över hur företag ska drivas hinder för utveckling av skogsturismen i Sverige. Andra hinder är marknadsföring, då företagarna ofta finns långt från de potentiella marknaderna, otillräcklig kollektivtrafik och bristfälliga trafikommunikationer, en känsla av att styras av politiker och myndigheter som finns långt

borta och har bristande regional förståelse, samt storskalighet, genom att det ”genuina” som kunderna efterfrågar riskerar att försvinna i storskaliga verksamheter.

I Weiss *et al.* (2006) diskuteras hinder för innovationsprocesser inom skogsturism. Där nämns hinder som tidsbrist, negativa attityder från grannar innan uppstart, överväldigande byråkrati, brist på samarbetsföretag, brist på kapital/brist på förmåga att få finansiering samt allemansrätten. Genom att allmänheten har fri tillgång till skogs- och naturområden blir det svårare att hitta nya idéer och innovationer som allmänheten är beredd att betala för. Skogsturismföretag och naturbaserade turismföretag måste istället hitta vägar till specialiserade tjänster som de kan ta betalt för. Ett annat hinder för innovation är enligt Buttoud *et al.* (2011) att innovationsskapandet inom skogssektorn är för inriktat på innovationer av processer och produkter inom traditionell skogsproduktion.

Även för norska skogsägare utgör brist på tid ett stort hinder för diversifiering, tillsammans med regler och allmän byråkrati (Lunnan *et al.*, 2006). Komplicerade administrativa processer och ett svagt politiskt stöd för entreprenörskap är andra hinder. Några skogsägare nämner också negativa attityder från grannar som ett hinder, men detta är först och främst innan uppstart av ny verksamhet. Som ett allvarligt hinder anses dock åldern vara, på dem som får ta över gårdarna. De flesta är över 40 år eller mer när de tar över en gård i Norge (*ibid.*). Enligt Lunnan *et al.* (2006) utgör den höga övertagandeåldern ett allvarligt hinder för entreprenörskap inom gårdsskogsbruket. Om skogsägarna var yngre vid övertagandet skulle de ha mer energi till att använda fastigheterna i ett mer nytänkande sätt. En annan hindrande faktor är om inte fastighetens areal är tillräckligt stor för de verksamhetsbehov som finns (Nybakk *et al.*, 2009).

För små turismföretag generellt utgör efterfrågebrist, höga personalkostnader, höga operationella kostnader, konkurrens, marknadsföring, finansiella förpliktelser, höga räntor och varierande efterfrågan beroende på säsong hinder (Ateljevic & Doorne, 2004). Andra problem är administrativa processer kopplat till olika tillstånd och svårigheter att få information om vilka tillstånd som krävs. Komplicerade ansökningar för bidrag och bristande kunskap hos företagarna för att fylla i dessa gör att de kan gå miste om stöd.

4.5 Sammanfattning av den teoretiska bakgrunden

Skogsturism är resor, vistelser och aktiviteter i vegetationstypen skog som sker utanför den vanliga bostads- och arbetsmiljön för en individ. För skogsägarna ger skogsturismen en möjlighet att bedriva andra typer av verksamheter än traditionellt skogsbruk på sina fastigheter. Det innebär ett strategiskt val att diversifiera sig eller ej, samt typ av diversifiering (Johnson *et al.*, 2011). Viljan till tillväxt, utveckling och/eller diversifiering hos företagarna beror på inre och yttre faktorer, som till exempel en önskan att få ut så mycket som möjligt av existerande arealer och resurser, personligt intresse, en önskan att få skapa en inkomstbringande sysselsättning, tillgång på naturresurser och öppenhet för lärande (Lunnan *et al.*, 2006; Weiss *et al.*, 2006). Gällande tillväxt i sig finns det också ett flertal olika faktorer som påverkar (Storey, 1994). Dessa kan härledas till företagaren, företaget och företagets strategier och är till exempel personlighet, bakgrund, geografiskt läge, marknadsposition och konkurrens (*ibid.*). Vidare har företagarna olika ambitioner och målsättningar, men för de flesta handlar företagandet mer om ett sätt att leva och att få jobba under frihet med sina intressen, än att tjäna pengar (Clarke & Holt, 2010; Lundberg & Fredman, 2011). Det finns dock ett stort antal hinder som skogsturismföretagarna kan stöta på (Ateljevic & Doorne, 2004; Barth, 2001; Buttoud *et al.*, 2011; Lundberg & Fredman, 2012; Lunnan *et al.*, 2006).

Några av de vanligaste hindren handlar om kapital, externa restriktioner och läge (Lundberg & Fredman, 2011). Även bristande kompetens, efterfrågebrist, ovilja att växa och finansiella förpliktelser är vanliga hinder enligt litteraturen (Ateljevic & Doorne, 2004; Lundberg & Fredman, 2011; Storey, 1994).

5 Empiri

Detta kapitel beskriver de fem intervjuade företagen samt de svar som företagarna gav på intervjuerna; själva resultatet av undersökningen.

5.1 Presentation av skogsturismföretagen

5.1.1 Fakta om Jämtland län – kontexten som företagen verkar i

Jämtlands län är beläget mitt i Sverige och har en areal på 49 443 km² (Edvinsson, 2013), vilket gör det till Sveriges tredje största län. Länet består till största del av skog samt fjäll och har ett invånarantal på 126 000 personer (*ibid.*). En stor del av befolkningen är bosatt i eller omkring Östersund, som är den enda staden i länet. De största näringarna utgörs av verkstadsindustrin, skogsbruket och turismen. Länet har den nästa största andelen småföretag i Sverige och ligger som topp tre i riket gällande andelen entreprenörer. Av den ekonomiskt aktiva befolkningen bedriver 14,1 % någon form av företag (*ibid.*). Mätt i antalet gästnätter är Jämtlands län som region den femte största i Sverige (Tillväxtverket, 2012). Turismens regionala betydelse mätt i logiintäkter per invånare är dock den nästa högsta i landet.

5.1.2 Bakgrund och fakta om de intervjuade skogsturismföretagen

I södra delen av Jämtland med några mil till flera fjällmassiv ligger byn Börtnan, där Gunnel Hennebo bor samt har sin skogsfastighet Halvar-Jönsgården. Gunnel är i 50-årsåldern och tog över gården på 290 hektar år 2001 från sina föräldrar (pers. med., Hennebo, 2013). Företaget, Halvar-Jönsgården i Börtnan, består ett flertal olika verksamheter. Bland annat skogsbruk i den egna skogen, guidade turer i skogen, matlagning i form av catering, sommarcafé, service och mat till turisterna, tunnbrödbakning, uthyrning av stugor samt ombud vid uthyrning av boende. Till de guidade turerna erbjuds turisterna fikakorgar. Fem procent NO-skog⁶ finns avsatt och på fastigheten finns flera naturvärden, fornlämningar och andra sevärdheter. Till företaget hör också en fastighet med livsmedelslokal som har upprustat kök och serveringsdel. Utöver sitt företag jobbar Gunnel extra som anställd fyra månader per år. De kunder som kommer är privatpersoner och består till största delen av svenska gäster, följt av tyskar och holländare.

Rönngården odling och förädling ägs och drivs av Berit Henriksson (pers. med., Henriksson, 2013; www, Rönngården, 1, 2013). Hon bor sedan 40 år på Rönngården, en 32 hektar stor jord- och skogsbruksfastighet belägen i en liten by två mil nordost om Östersund. Gården är en släktgård på hennes makes sida. Sedan nio år tillbaka jobbar Berit heltid på gården. Hon är i 60-årsåldern och går egentligen i pension om en månad. Företaget består av flera verksamheter, bland annat Bo på Lantgård, en gårdsbutik samt ekologisk odling och förädling av grönsaker samt bär. Rönngårdens förädlade varor säljs över hela Sverige. Företaget erbjuder också matvandringar i skog och mark runtomkring Rönngården. Gästerna får under vandringen bland annat smaka på jämtländska delikatesser, lära sig mer om bär, svamp och örter samt om bygdens historia. Redan för ett antal år sedan rustades en nio kilometer lång vandringsled upp i skogen runtomkring byn, som sedan vidareutvecklades till matvandringarna. En person tas in som extrapersonal på timanställning ibland. Kunderna består främst av svenskar, tyskar, holländare och norrmän.

⁶ Skogsbestånd kan klassas efter olika långsiktiga mål. Med NO-skog menas naturvårdsmål med orördhet, det vill säga att skogen inte används i produktionsavseende utan lämnas orörd (Andersson, 2011).

I en dalgång åtta mil öster om Östersund ligger byn Dövikén vid Indalsälvens strand. Här bor och bedriver Carl Göran Söder, som är i 60-årsåldern, sina verksamheter (pers. med., Söder, 2013; www, Zorbcenter, 1, 2013). Gården är hans barndomshem och togs över 1980. Den består idag av cirka 200 hektar mark från ursprungliga 50 hektar och brukas bland annat för växtodling. I mitten av 2000-talet började Carl Göran som första företag i Sverige att erbjuda äventyrsaktiviteten zorbing. Idag finns ett center med olika äventyrs- och uteaktiviteter under namnen Zorbcenter och Offroadparadise Jamtland. Skogsmarken har bland annat utnyttjats till offroadvägar, zipline, teambuilding-banor och ett sandtag för en minigrävare. Det finns även bland annat en serveringsstuga, stuga för uthyrning och badtunna i skogen vid Indalsälvens strand. På fastighetens tillhörande fäbodvall erbjuds boende i upprustade fäbodstugor. De vanligaste kunderna är svenska grupper från företag, skolor, möhippor och svensexor. Företaget vill gärna se flera utländska gäster. Förutom Carl Göran finns två anställda under sommartid samt skolungdomar, samt extrapersonal som tas in vid evenemang under året.

Åt rakt motsatt håll om Östersund ligger byn Getåsen, belägen väster om Storsjön, mellan sjön och Oviksfjällen. Här driver Anna Fors Ward och Johan Ward företaget ForsWards Hund och Jakt (pers. med., Fors Ward, 2013; www, ForsWards, 1, 2013). Anna och Johan är bägge i 40-årsåldern. De tog över gården, en släktgård på Johans sida, för ungefär ett år sedan och totalt äger de cirka 1050 hektar mark. Verksamheterna består bland annat av att erbjuda kurser, guidade jakter, utbildningsjakter, individuell hundträning och teambuilding-aktiviteter. Kurserna omfattar allt från jägarexamen, skytte och eftersök till bland annat ledarskap och lydnad för hundägare. Företaget startades för fem år sedan men både Anna och Johan har sedan länge bedrivit kurser och utbildning inom området. Idag jobbar de båda heltid i företaget. De har även fem instruktörer, tre guider och en kock på timanställning. Kunderna är friluftss- och jaktmänniskor från hela Sverige. De riktar i huvudsak in sig på en svensk målgrupp.

Nybo gård ligger i Vemhån i Härjedalen, cirka två mil söder om Vemdalen. Anna Ericsson och Torbjörn Bäckman köpte gården 1990 (pers. med., Ericsson, 2013; www, Nybo gård, 1, 2013) Den var då på sex hektar och de har sedan köpt till skogsmark i omgångar upp till de 780 hektar som de äger idag. Även Anna och Torbjörns företag består av flera olika verksamheter. Förutom skogsbruk föder de bland annat upp Highland Cattle, säljer ved, har en gårdsbutik, driver en aktiv fäbodvall med ett fäbodcafé och erbjuder björnspaning samt älglock. De använder även gran- och tallskott till matförädling. Bägge har vanliga jobb på deltid, mellan 60-80 %. Under somrarna har företaget en extra anställd. Kunderna består först och främst av stugägare i området⁷. På björnspaningarna är de flesta svenskar men det är även en del holländska och tyska kunder. Ingen specifik satsning har gjorts mot utländska målgrupper, dock vänder sig ett bokningsombud för Nybo gård en del till utländska gäster. Anna och Torbjörn är i 40-årsåldern.

5.2 Vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras

Fyra av de fem företagen; Gunnel Hennebo på Halvar-Jönsgården (fortsättningsvis kallad Hennebo), Carl Göran Söder på Zorbcenter/Offroadparadise Jamtland (fortsättningsvis kallad Söder), Anna Fors Ward på ForsWards Hund & Jakt (fortsättningsvis kallad Fors Ward) samt Anna Ericsson på Nybo gård (fortsättningsvis kallad Ericsson) vill helt klart växa. Den femte

⁷ Med "området" menas även bland annat Vemdalen, Storhogna och Klövsjö.

företagaren, Berit Henriksson som driver Rönngården odling och förädling (fortsättningsvis kallad Henriksson) kan kanske tänka sig att växa något. Hon är inte främmande för att jobba mer och vill gärna att verksamheten som är inriktad på skogsturism och matlagning, nämligen matvandringarna, ska växa. Dock kan hon tänka sig att trappa ned på matförädlingen. Tabell 4 visar en översikt över tillväxtvilja och indikatorer på denna tillväxtvilja.

Hennebo vill öka sin skogsturism- samt matverksamhet. Några målsättningar för att uppnå detta är att röja samt märka upp gamla vandringsstigar och ställa i ordning fikaplatser på fastigheten. Söder vill gärna öka omsättningen genom fler kunder i de befintliga verksamheterna, så länge den nuvarande personalen räcker till. Han vill till exempel gärna öka fiskeverksamheten samt andelen kunder som söker genuina upplevelser i kombination med god betalningsvilja. Fors Ward önskar att växa på samtliga verksamheter och samtidigt kunna utveckla och utnyttja vissa naturvärden mer. De planerar för att bygga en anläggning på gården med hundstallar och konferenslokal samt utnyttja gårdens marker och skog till att skapa fler träningsplatser för hundkurserna. De ser även en stor utvecklingspotential i närbelägna naturvärden och skogen. Även Ericsson hoppas på att kunna växa på befintliga verksamheter samt att utveckla skogsturismen, som till exempel björnspaningarna, ytterligare.

Tabell 4. Vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras

Företagare	Vill växa?	Planer som indikerar en vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras
Hennebo, Halvar-Jönsgården	Ja	Minska antalet olika verksamheter och öka på några få; skogen, maten och skogsguidningarna
Henriksson, Rönngården	Kanske	Lägga mer tid på turismverksamheten i skogen, som matvandringar, turer, kursverksamhet mm. Eventuellt trappa ned på odling och förädling av mat
Söder, Zorbcenter och Offroadparadise Jämtland	Ja	Öka omsättningen i form av fler kunder och genom att befintliga verksamheter växer. Möjligen erbjuda fler aktiviteter om det går att kombinera med befintlig personal
Fors Ward, ForsWards	Ja	Växa på samtliga verksamheter proportionellt. Vidareutveckla befintliga verksamheter samt utveckla mer verksamhet vintertid. Ser stor utvecklingsmöjlighet i skogen
Ericsson, Nybo gård	Ja	Växa på befintliga verksamheter. Vidareutveckla verksamheten i skogen, till exempel björnspaningarna, kanske timring. Även vidareutveckling av matproduktionen

För företagarna handlar viljan att växa och utvecklas till stor del om att nå sina målsättningar, som presenteras i nästa avsnitt. Hennebo och Henriksson uppger att de vill utveckla den skogliga verksamheten för att de tycker om och är intresserade av att vara ute i skogen. Fors Wards har varit jakt- och hundintresserade ända sedan barnsben och startade bland annat igång kursverksamhet redan 1986. Även Ericssons är skogs- och jaktintresserade.

Två av företagarna har köpt in mer mark till sina gårdar. Ericssons förvärv av drygt 770 hektar skogsmark de senaste tjugo åren grundas i deras eget intresse för jakt och att vara ute i skog och mark. Skogsmarken köps också in för att användas som råvarutillgång till ved, samt resurs för jakt och guidning i turismverksamheten. Även Söder har köpt till mark för att kunna

använda den i sin turismverksamhet. Samtliga av företagen bor på gårdar som funnits inom deras släkt och som de köpt eller övertagit. Företagen har också bedrivit egna företag tidigare i livet, innan nuvarande verksamheter. I de nuvarande verksamheterna har samtliga företagare flera olika verksamhetsgrenar att stå på. De flesta började med *en* alternativ verksamhetsgren utöver traditionellt jord- och skogsbruk, som sedan har vuxit sig till flera. Utvecklingen av olika verksamhetsgrenar har skett efterhand som de har sett möjliga utvecklingsområden, efterfrågan samt haft tillgång till kapital. Tre har fått sina grundidéer från kurser och utbildningar som de har deltagit i. Flera av företagen är aktiva i olika nätverk och/eller intresseorganisationer och samtliga har gått utbildningar genom Eldrimner⁸, Jämtland Härjedalen turism (JHT) och LRF. Henriksson uppger att stöttning och hjälp från ovanstående organisationer haft en stor betydelse för hennes val att våga diversifiera och bredda företaget. Flera av företagen samarbetar också med andra företag i sin geografiska närhet för att komplettera varandra med olika typer av verksamheter för turisterna. En av företagen har sett efterfrågan på turridning och har försökt att hitta en samarbetspartner som kan erbjuda det, men misslyckats då ingen vill driva eller vågar starta sådan verksamhet.

5.3 Målsättningar och drivkrafter

För två av de fem företagen, Hennebo och Ericsson, är ett av de primära målen för närvarande att kunna **leva enbart på jobb inom det egna företaget**⁹. För Ericsson skulle det redan ha varit möjligt för en person, men de har medvetet valt att båda av dem fortsätter att förvärvsarbeta på deltid för att kunna ansamla kapital till investeringar. Söder, Fors Ward och Henriksson lever enbart på sina företag. Några av deras primära mål är istället att få en större omsättning och bättre lönsamhet för att möjliggöra mer ledighet och mindre eget arbete (Söder), utveckla och expandera verksamheterna (Fors Ward) respektive att få hålla på mer med den verksamhet som upplevs mest givande; kurser, matvandringar och andra verksamheter i skogen (Henriksson). Förutom dessa mer generella målsättningar anger nästan alla företagare också konkreta utvecklingsplaner för vad de vill uppnå med sina företag.

Nästan alla företagare har grundat sina företag utifrån vad de är intresserade av. Företagandet är ett sätt **att få jobba med sitt intresse**. Henriksson berättar att hon hela tiden haft i huvudet att hon ville jobba hemma på gården med jorden. Hon såg möjligheterna med husen som stod och marken som det inte gjordes något av. Fors Ward har varit jakt- och hundintresserad från barnsben. Ericsson har ett brinnande intresse för jakt och att vara ute i skog och mark. Även Hennebo tycker om att tillbringa tid i skogen.

Som målsättningar och drivkrafter nämns av en eller flera av företagen också att:

- Få vara sin egen; frihet, variation, roliga arbetsuppgifter och utmaningar
- Förvalta skogen och fastighetens värden på bästa sätt för att skapa en plåtå för kommande generation som de kan fortsätta med
- Inspirera andra, visa yngre personer att det går att leva av en gård. Både med matförädling och kringverksamheter
- Ge något till andra, se dem växa och njuta av naturen, ”det enkla” och att må bra av det. Att få sprida vad de själva känner att skogen och naturen ger till dem. Som en av företagen uttrycker det ”*att se hur människor sänker axlarna efter en dag på fjället*”
- Kontakten med kunderna

⁸ Eldrimner är ett nationellt resurscentrum för småskaligt mathantverk.

⁹ Ericsson uppger att målet är att *en* av dem skall kunna leva enbart på det egna företaget och gården.

- Att förverkliga saker, responsen från kunderna och att bli uppskattad
- Få ut så mycket som möjligt av den råvara som finns; skogen

Söder och Henriksson är i pensionsålder men väljer ändå att fortsätta. För deras del handlar företagande mycket om inre drivkrafter, som är nämnda ovan. Det handlar om saker som utmaningar, att förverkliga, variationen, att det är roligt och att ge andra något. Söder uttrycker det som ”*ett privilegium att leva på detta sätt*”.

5.4 Hinder och svårigheter för att växa

I detta avsnitt presenteras de hinder och svårigheter som framkom vid intervjuerna med företagarna. Både hinder, svårigheter och saker som tar längre tid har räknats in. I tabell 5 finns direkta och indirekta hinder och svårigheter redovisade. Dessa är både sådana som företagarna upplevt tidigare samt nuvarande hinder och svårigheter. I tabellen finns också de hinder som valdes i ordleken från intervjuerna inkluderade. Vissa av de nedan redovisade hindren beror på liknande ”grundhinder” som också finns med på listan. De redovisas ändå var för sig, för att visa på olika aspekter. Några av de nedanstående faktorerna ses inte som direkta hinder av företagarna, men väl som faktorer som påverkar företagets utveckling, tar längre tid eller är svårare att överkomma än andra. De kan också utgöra ett behov eller brist för dem för att de ska kunna växa och uppnå sina målsättningar med företaget.

Tabell 5. Direkta och indirekta hinder och svårigheter för fem skogsturismföretagare i Jämtlands län. Både tidigare upplevda samt nuvarande hinder och svårigheter finns med

Antalet företagare som nämnde eller valde hindret/svårigheten	Hinder och svårigheter
4	Brist eller behov på/av kapital, internt och externt, för att kunna fortsätta utvecklas. Tar t.ex. tid att anskaffa internt kapital och bankerna är i vissa fall ovilliga att låna ut
4	Lagar och regler, föreskrifter och/ eller branschriktlinjer
4	Svårt med tillstånd; bl.a. kostsamt, verksamheterna passar inte in i ”mallen” och ibland svårt att få information om vad som krävs
3	Flera verksamheter som har högsäsong samtidigt/ krockar lite med varandra
3	Brist på tid och/eller resurser för att utveckla befintliga och nya verksamheter
2	Höga kostnader. T.ex. dyrt att köpa in och inneha skog på lånat kapital, det kräver ofta avverkning för att finansiera köpet
2	Krängliga administrativa processer vid ansökning om bidrag
2	Hitta rätt kontakter och kanaler till kunder
2	Brist på lämpliga samarbets- och serviceföretag
2	Svårt att ha anställda. För liten omsättning för att bära sig med anställda samt ”svårt” att ha anställd personal som hela tiden ska ledas
2	Otrygg och ojämn inkomst. Det är inga problem att hushålla och ta ekonomin som den kommer med vuxna barn/utan barn. Kan dock vara svårare för barnfamiljer

2	Bristande kunskaper om Internet: att synas på rätt ställen samt att ha en hemsida
2	Marknadsföring; tar tid att bli känd
1	Tog lång tid innan företaget växte från hobbynivå till något mer
1	Tar lång tid att komma igång med diversifierade verksamheter, från idé till förverkligande och färdigställning. Tar också lång tid att få lönsamhet på nya verksamheter
1	Liten makt mot vissa utländska återförsäljare vid t.ex. utebliven betalning
1	Svårare att få tillgång till naturresurser i form av mark, då fler vill köpa skog och fastighetspriserna har ökat
1	Bemötande, hjälpsamhet och inställning hos kommunen
1	För få i förhållande till omfattningen, innan det var möjligt att ha anställda
1	Brist på rutiner och metoder. Att schemalägga sin egen tid på ett bra sätt, att få rutiner på att ta ledigt för att inte jobba hela tiden
1	Att finnas en bit utanför de stora turistdestinationerna
1	Lite svårt att sätta en prislapp på nya typer av verksamheter i skogen
1	Infrastruktur. Brist på allmänna kommunikationer. Långt till närmsta bensinpump; problem med drivmedel till fordon i verksamheten
1	I början av företagandet tog det lång tid att göra företagets bokföring och redovisning från grunden
1	Inaktuell eller felaktig information på samlingshemsidor som ibland inte administreras längre, men som lever kvar på internet

Tillstånd nämns som ett hinder av fyra av de fem företagarna. Det är det hinder som tillsammans med lagar och regler tar kortast tid för företagarna att uppges. Företagarna beskriver det som att det kan vara svårt att få tillstånd, att det är kostsamt och att det ibland är svårt att få information om vilka tillstånd som krävs. Även lagar, regler, föreskrifter och branschriktlinjer nämns avsiktligt av tre av de fem företagarna och indirekt genom en av företagarna. Lagar och regler upplevs väldigt stelbenta och oflexibla. Istället för att helheten ses, upplevs de utövas så strikt att det nästan blir till absurdum. Det tar också tid att ansöka om tillstånd och att ha koll på samt efterfölja lagar och regler. En kommentar från en av företagarna som belyser detta är: *”Till exempel livsmedelshanteringen, man kanske håller på med livsmedel på ställen där det inte finns rinnande vatten. Då ser man inspektörerna ”jaha, vilken ruta fyller jag i nu?!”. Man passar inte in i systemet/.../Mitt företag har ingen motsvarighet någon annan stans. Vi är alla olika. Så lagar och regler, visst man ska följa dem, absolut, men... om man inte tänker till i förväg kan man bli drabbad av ganska höga kostnader. Har gått bra för mig men jag kan tänka mig andra. Så regler och lagar, det tycker jag är lite... det kan vara lite knivigt för udda verksamheter”*.

Två av företagarna kommenterar kommunens bemötande i samband med tillstånd, lagar och regler. En av dem nämner att *”jag har haft tur, jag har bra kontakt med miljö och hälsa, men det är stor skillnad...”* och den andra av dem nämner att kommunens inställning, bemötande och hanterande som det största hindret i företagandet och för att kunna utveckla nya verksamhetsgrenar. Kommunens sätt att agera gjorde att företagaren var nära att lägga ner sina verksamheter. Tack vare stöttning från familjen fortsatte ändå företagaren med sina verksamheter och diversifiering. Länsstyrelsen sätt att vägleda och bemötande upplever företagaren däremot helt annorlunda, positivt sett.

Fyra av företagarna nämner brist på kapital som ett hinder eller behov för att kunna fortsätta utvecklas. Även den femte företagaren kommenterar brist på kapital indirekt, då denne berättar att kapital avgör möjligheten att utvecklas. Åldern utgör ett av hindren till att få lån beviljat, men hos en av företagarna handlar brist på kapital även om en ovilja att låna kapital och skuldsätta sig. Många sparar kapital för att kunna investera och några söker bidrag för att kunna göra det. En företagare uppger att det är svårt att få låna kapital för företagare som bor och verkar ute på glesbygden. Villkor och beslut utgår från förhållanden i tätbebyggda områden, närmare de som tar besluten. Detta utgör ett hinder vid till exempel förvärv av fastigheter, då det kan vara svårt att få låna till köpeskillingen. Höga räntekostnader på lån vid köp av fastigheter utgör också ett problem för en av företagarna.

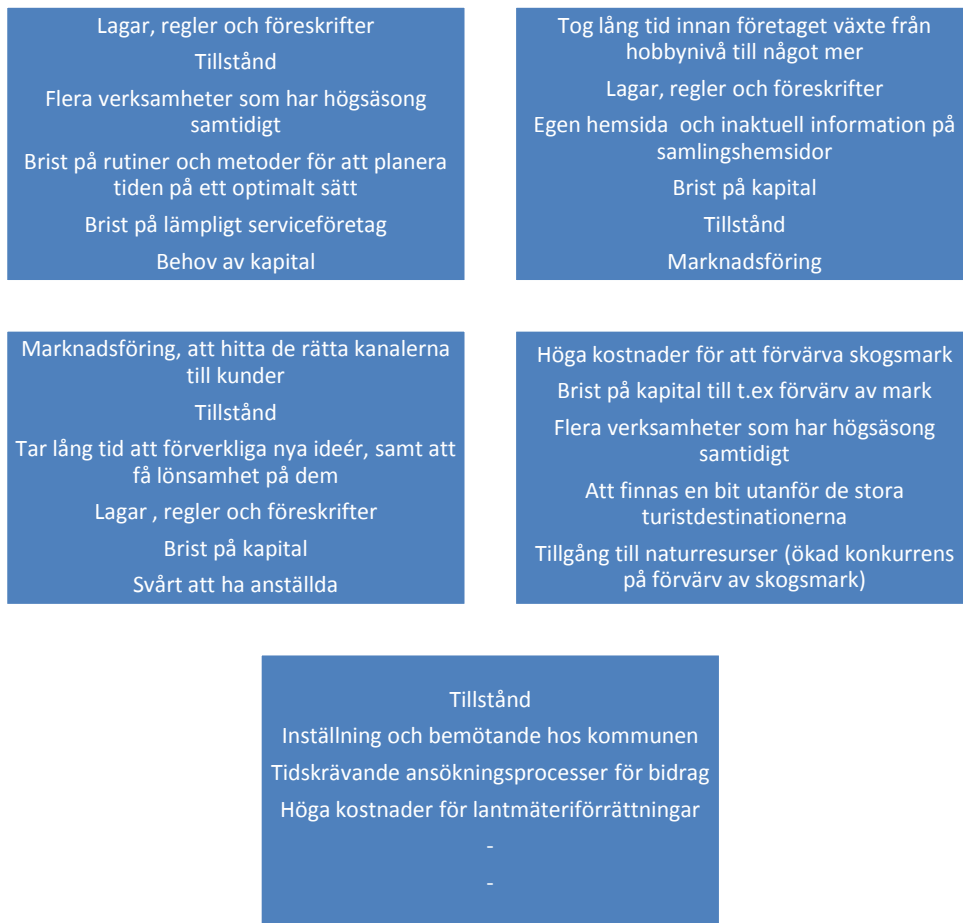
Gällande bidrag säger två företagare att de finns många stöd att söka och att det är väldigt bra. Det finansiella stödet är viktigt för att de ska kunna utvecklas. *”Utbildning och kurser i all ära, men det är hammare och spik som vi småpulare behöver”* kommenterar en av dem. Men - de flesta av bidragen upplevs alldeles för krångliga att söka. En av dem har anlitat en konsult enbart för att få hjälp att fylla i en ansökan. Den andra säger att det är alldeles för tidskrävande ansöknings- och redovisningsprocesser. Det krävs dessutom relativt lång framförhållning, från ansökan till bidrag kan det ta från ett till två år. Om företagaren inte får låna innebär det att satsningen skjuts upp denna tid eller att företagaren måste börja med satsningen innan denne vet om den får bidraget. Skogsstyrelsens projekt *”Väx med skogen”* tas upp som ett positivt exempel gällande upplägget med ansökningshandlingar och administrativ redovisning.

Några ytterligare hinder som företagarna upplever är att flera verksamheter har högsäsong samtidigt, samt att brist på tid och resurser hindrar utvecklingen av nya verksamheter. Företagarna tycker inte att det är negativt att det är mycket att göra under en viss period, utan det handlar mer om vissa att verksamheterna krockar med varandra tidsmässigt. Om någon eller några av dem kan spridas ut till andra perioder av året skulle mer tid frigöras till varje verksamhet. Brist på tid och resurser för att utveckla nya verksamheter kan handla om att företagarna ser en tidshorisont på något eller några år för att förverkliga en idé, på grund av att de inte hinner eller kan göra det förberedande arbetet på kortare tid.

Rent generellt uttrycker två av företagarna en önskan om att ha varit yngre när de startade, för att hinna med allting. En tredje uttrycker att det är synd att det inte finns fler unga företagare, för att de har mer energi att genomföra saker. Flera uttrycker att mångsidighet är viktigt, det behövs flera ben att stå på för att minska riskerna och för att få intäkter som räcker till. En svårighet är att hitta rätt kanaler, som genererar fler kunder eller ger givande kontakter till andra företag. Det kan handla om att få kontakt med en förening utomlands, där företagarna kan skapa sig ett namn och på så sätt få kunder. En av företagarna berättar att det ibland är svårt att inte bli för spretig. Det finns många bra kurser och idéer men det måste sällas bland dem, tiden räcker inte till allt. En viss kritik riktas mot att intresseorganisationerna upplevs trycka på lite för onyanserat för alla typer av verksamheter, utan en analys om hur konkurrensen och marknaden ser ut. En rädsla finns att för många liknande verksamheter kan konkurrera ut varandra. Två av företagarna pratar också om att allmänheten och andra företagare inte alltid ser de värden som finns i skogen och värdesätter dem.

I figur 5 visas hinder och svårigheter utifrån företagarnas olika ambitionsnivåer. Varje rektangel motsvarar en företagare. För att ge en översiktlig bild redovisas högst sex hinder och svårigheter för varje företagare och samtliga är nämnda direkt av företagarna. En av företagarna nämner inte mer än fyra direkta hinder och det finns därför bara fyra hinder i en

av rektanglarna. Resultatet visar att det *inte* är utmärkande med en viss typ av hinder, för en viss typ av ambitionsnivå hos företagen.



Figur 5. Hinder och svårigheter utifrån företagens olika ambitionsnivåer.

6 Analys

Detta kapitel syftar till att besvara forskningsfrågorna som presenterades i kapitel 1, genom att analysera det empiriska materialet utifrån den presenterade teorin. Avsnitt 6.1 behandlar den första forskningsfrågan: ”Vill skogsturismföretagarna växa?”. Vidare svarar avsnitt 6.2 på frågan: ”Vad vill skogsturismföretagarna uppnå med sitt företagande?”. Avsnitt 6.3 besvarar forskningsfrågan: ”Vad anser skogsturismföretagarna själva att det finns för hinder för tillväxt?”.

6.1 Vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras

Storey (1994) och Ateljevic & Doorne (2004) menar att det inte går att anta att alla företagare vill växa. Viljan att växa har därför undersökts hos företagarna genom de olika planer som företagarna uppger att de har. Resultatet visar på en tydlig vilja att växa hos fyra av dem, samt en möjlig vilja att växa hos den femte. Det finns alltså ingen avsaknad av vilja och den utgör då inte heller något hinder i sig för tillväxt (Barth, 2001).

Enligt Storey (1994) kan faktorerna som påverkar tillväxt delas in i tre kategorier, faktorer som rör företagaren, företaget samt företagets strategier. För företagarna i denna undersökning kan konstateras att många har grundat sina företag och verksamheter på sina intressen, vilket lär ha positiv påverkan på deras vilja att växa. Utbildningsnivå och erfarenheter av ledning är andra faktorer (Storey, 1994) som går att identifiera hos företagarna, till exempel har flera av dem jobbat eller jobbar som lärare. Faktorer som kan härröras till företagen är bland annat gårdarnas lägen; att de ligger på platser med naturvärden som kan utnyttjas. Samtidigt kan det geografiska läget påverka tillväxten negativt på grund av de avstånd som finns till turisterna, som för Hennebo i Börtnan och Ericsson i Vemhån. Samtliga företag har också som strategi (*ibid.*), medveten eller omedveten, att utveckla nya verksamheter efter vad de ser efterfrågan på. Företagarnas deltagande i utbildningar indikerar att de är benägna att ta till sig råd, vilket enligt Storey (1994) utgör ytterligare en strategisk faktor för tillväxt.

Faktorerna som påverkar de intervjuade företagarna till att vilja diversifiera sig (Lunnan *et al.*, 2006), handlar till stor del om de målsättningar som företagarna har. För flera av dem utgör intresset för skogen en orsak till viljan att växa och att diversifiera sig. Skog har till exempel köpts in för det egna intresset, men också för att användas som råvara för ved och resurs för jakt och guidning i turismverksamheten. Enligt Lunnan *et al.* (2006) påverkar skogsägares attityd sannolikheten att de startar upp nya verksamheter. Hos företagarna i denna undersökning visar intervjuerna att de alla har drivit egna företag tidigare och att samtliga har många olika typer av verksamheter, vilket bör tyda på att de har en entreprenörslik inställning. Enligt Hansson *et al.* (2012) har bland annat attityder och subjektiva normer också en påverkan på viljan att diversifiera. Intervjuerna med företagarna går inte djupare in på dessa områden, men den samlade bilden bör ändå anses visa att dessa företagare inte är rädda för att prova nya saker och att de vågar tro på sina idéer. Samtliga har multipla verksamheter utanför traditionellt skogsbruk och det kan inte ses några negativa inställningar mot diversifiering och nya typer av verksamheter hos företagarna.

Förutom faktorer som påverkar tillväxt samt viljan att diversifiera sig, kan även faktorer som påverkar innovationsbenägenheten identifieras hos företagarna. Enligt Nybakk & Hansen (2008), Nybakk *et al.* (2009) och Weiss *et al.* (2006) har bland annat skogsägares delaktighet i nätverk, kunskap, tillgång till ny kunskap, förmåga och inställning påverkan på

innovationsbenägenheten. Även tillgång till naturresurser, infrastruktur och kapital påverkar benägenheten till innovationer (Weiss *et al.*, 2006). Resultatet av intervjuerna visar att flera av företagarna har fått idéer till sina verksamheter genom att vara med på kurser och utbildningar. De är intresserade av att lära sig nya saker och ingår i nätverk med andra företagare och intresseorganisationer. De har också mycket kunskap genom erfarenhet och lärande. Bristande infrastruktur kan dock möjligen påverka innovationsbenägenheten samt graden av diversifiering negativt hos en av företagarna, genom att den bristande infrastrukturen upplevs som ett hinder. Att brist på kapital förhindrar ett verkställande av företagarnas innovationer kan klart konstateras i undersökningen. Det verkar dock som att de trots det fortfarande har många idéer. En ökning av areal har enligt Nybakk *et al.* (2009) positiv effekt på skogsägares förmåga att omsätta idéer till verklighet. Hos företagarna kan det ses att två av dem har köpt till mark som är till för, eller delvis är till för, att användas i verksamheten. En tredje är inte främmande för att göra det. Mer mark förefaller vara en viktig faktor för företagarna och deras möjligheter att utveckla företagen.

6.2 Målsättningar och drivkrafter

Enligt Kirkwood (2009) kan motiven till att bli egenföretagare delas in i två kategorier, antingen motiv som "tvingar" företagaren in i företaget, eller motiv som gör att individen själv dras till att bli företagare. Med hänsyn till den information som finns förefaller det som att de flesta eller alla av företagarna självmant har dragits till att bli företagare. Flera har haft arbeten på sidan om när de startat sina verksamheter. De har själva valt att köpa och överta fastigheterna.

De intervjuade företagarna vill genom sitt företagande uppnå att kunna leva på gården och det egna företaget. En av drivkrafterna till det kan vara fördelarna med att arbeta hemma, enligt Nilsson (2002) se Hansson *et al.* (2010) samt Sharpley & Vass (2006) se Hansson *et al.* (2010). Enligt Alsos *et al.* (2003) se Hansson, Ferguson & Olofsson (2010) kan det också handla om en önskan att använda de befintliga resurserna. Ytterligare målsättningar för fyra av företagarna är att verksamheterna är ett sätt att få arbeta med sitt intresse. Andra målsättningar som driver dem är friheten, variationen och att förvalta skogen och fastigheten på bästa sätt för att skapa en plåtå för kommande generationer. Det handlar också om att inspirera andra, ge något till andra, kontakten med kunderna, att förverkliga saker och att få ut så mycket som möjligt av den råvara som finns. Några av dessa mål är typiskt entreprenörmässiga, enligt de målsättningar som redovisats enligt Clarke & Holt (2010) i den teoretiska bakgrunden. Andra målsättningar är inte alls det. Ingen av företagarna nämner till exempel möjligheten att tjäna pengar och att göra en vinst som ett självändamål i sig. Förutom att skapa tillräckligt med inkomst för att kunna leva på gården är målsättningarna som nämns uteslutande icke-monetära. Enligt Lundberg & Fredman (2011) är detta karaktäristiskt för naturbaserade turismföretagare.

Vad gäller målsättningar för diversifiering menar Barbieri & Mahoney (2009) att det vanligaste målet med diversifiering för lantbrukare är att vilja skapa ytterligare inkomst. För dessa företagare handlar troligen inte den "första" diversifieringen, från traditionellt skogsbruk till en alternativ verksamhet, om detta. Flera av företagarna hade, som det också nämns ovan, arbete när de började med nya verksamheter. De valde troligen självmant att diversifiera, utifrån sina målsättningar och drivkrafter om de liv de vill leva och vad de vill göra av gården. Nuvarande diversifieringar kan dock delvis handa om drivkraften att skapa ytterligare inkomst, utöver deras övriga målsättningar, för att kunna livnära sig så mycket som möjligt enbart på den egna gården och företaget. Förutom målsättningen att leva på gården

var de flesta av företagen snabbare att ange konkreta mål för hur verksamheterna ska utvecklas, istället för personliga målsättningar. Det kan vara en indikation på hur mycket de brinner för sina företag och hur stor drivkraft företagandet i sig är för dem.

6.3 Hinder och svårigheter för att växa

Det finns flera olika tillväxthinder och svårigheter för att turismföretag ska kunna växa och utvecklas enligt bland annat Ateljevic & Doorne (2004) samt Lundberg & Fredman (2011). Studierna av Buttoud *et al.* (2011), Cluer & Fries (2001), Lunnan *et al.* (2006), Nybakk *et al.* (2009), Slee (1989) se Niskanen *et al.* (2007) och Weiss *et al.* (2006) visar på ytterligare hinder för utveckling, tillväxt, diversifiering och innovationer hos skogsägare, skogssektorn, skogsturism samt NWFP&S. I denna studie har inte mindre än tjugofem olika hinder eller svårigheter identifieras genom intervjuerna med skogsturismföretagarna. Ett sätt att kategorisera dessa hinder är att använda Barths (2001) modell, där hindren och svårigheterna kategoriseras in i interna, externa, materiella och immateriella faktorer, se tabell 6 nedan. I nedanstående tabell har de hinder och svårigheter från tabell 5 som i grunden utgörs av samma hinder, slagits ihop för en mer överskådlig bild.

Tabell 6. Direkta och indirekta hinder och svårigheter för fem skogsturismföretagare i Jämtlands län, kategoriserade genom Barths (2001) tabell, s. 236

	Materiella	Immateriella
Interna	Brist på rutiner och metoder Svårt att ha anställda Brist på internt kapital Verksamheter som krockar med varandra tidsmässigt Höga kostnader	Svårt med marknadsföring Otilräcklig kompetens Tar lång tid att växa från hobbynivå till ”riktig” sysselsättning Tar lång tid från idé till förverkligande för nya verksamheter Brist på tid
Externa	Lagar och regler Brist på externt kapital Tillstånd Infrastruktur Krångliga administrativa processer vid ansökan om bidrag Brist på lämpliga samarbets- och serviceföretag Avstånd till kunderna Svårare att få tillgång till skogsmark	Otrygg och ojämn inkomst (hinder för barnfamiljer) Rätt kontakter och kanaler för att nå kunder Bemötande och inställning hos kommunen Felaktig information på inaktuella samlingshemsidor på internet Liten makt mot utländska återförsäljare

Tabellen visar att de flesta av hindren kan återfinnas i kategorin med externa och materiella faktorer. I denna kategori hamnar också flera av de hinder som är vanligast förekommande hos de fem skogsturismföretagarna. De övriga tre kategorierna har lika många identifierade hinder inom varje kategori. Skillnaden är dock inte stor, i varje av dessa finns det fem olika

typer av hinder och svårigheter, medan kategorin externa och materiella faktorer innehåller sju hinder och svårigheter. Med bara två hinders skillnad kan en annan tolkning av hindren (Barth, 2001) leda till att det väger över till någon av de andra kategorierna. Kategorin med externa och materiella faktorer bör ändå kunna tillmätas en hel del tyngd, eftersom några av de vanligaste faktorerna; brist på externt kapital, lagar och regler samt tillstånd finns där. Det är dessutom ganska tydligt att de hör hemma i denna kategori. En aspekt av resultatet av denna analys är att externa hinder sannolikt utgör den grupp av hinder som är svårast för företagarna att påverka själva. Det bör stärka intresseorganisationernas och myndigheternas betydelse för att möjliggöra ytterligare tillväxt hos skogsturismföretagarna. Inom dessa områden kan de ha en viktig roll om de vill verka för att underlätta för företagarna.

Enligt Ateljevic & Doorne (2004) samt Lundberg och Fredman (2011) kan bland annat administrativa processer i samband med tillstånd samt externa restriktioner hindra turismföretagare. Intervjuerna med skogsturismföretagarna visar att lagar och regler samt tillstånd bland annat upplevs stelbenta, kostsamma och ibland även svåra att få information om. Dock indikerar resultatet att kontakten mellan företagarna och kommunerna samt andra myndigheter verkar påverka hur betungande lagarna, reglerna och tillstånden uppfattas av företagarna. En positiv kontakt och god vägledning verkar ha stor betydelse.

Brist på kapital är ett annat av de vanligaste hindren. Själva bristen på kapital förefaller bero på ett antal olika direkta aspekter, som svårigheter att låna kapital, men kan säkert också bero på indirekta aspekter som gör att det tar längre tid att skapa kapital inom företaget. Bristen på kapital riskerar bland annat att hindra genomförandet av olika idéer som företagarna har. Det begränsar tillgången till skogsmark genom att företagarna inte kan köpa nya fastigheter (Lundberg & Fredman, 2011) eller inte har råd med räntorna på lånen, om de trots allt kan förvärva en fastighet. Detta är ofta ett vanligt problem för små turismföretag (Ateljevic & Doorne, 2004).

En hög övertagandeålder ses som ett allvarligt hinder för diversifiering enligt Lunnan *et al.* (2006). Nybakk *et al.* (2009) menar att skogsägarna och tillika företagarna skulle ha mer energi om det var yngre vid övertagandet av fastigheterna. Ingen av företagarna i denna studie är yngre än 40 år och risken för att åldern kan hindra tillväxt och diversifiering finns sannolikt även här. Både åldern och tidshorisonten för att uträtta mer nämns även av tre av skogsturismföretagarna själva. Att hitta rätt kontakter till utländska kunder är en annan svårighet som företagarna upplever, vilket särskilt kan vara ett hinder då kunderna finns långt borta, enligt Clues & Fries (2001). Inaktuella samlingshemsidor på internet riskerar att missleda kunderna. Weiss *et al.* (2006) menar att fri tillgång till skogs- och naturområden gör det svårare för företagen att ta betalt för sina tjänster. Två av företagarna i denna studie upplever faktiskt också att allmänheten inte riktigt ser värdena som finns i skogen, eller värdesätter och är rädd om dem.

Lundberg & Fredmans (2011) studie visar att de hinder företaget upplever i ett tidigare skede av sin utvecklingsfas ofta är annorlunda mot dem som upplevs längre fram. Det går att se en antydning till det även i resultatet för denna studie, med hinder som ”i början av företagandet tog det lång tid att göra företagets bokföring och redovisning från grunden” och ”det tog lång tid innan företaget växt från hobbynivå till något mer”. Det är däremot svårare att analysera tillväxthindren utifrån ambitionsnivåerna. Resultatet visade att det inte går att urskilja en viss typ av hinder i förhållande till en viss ambitionsnivå. Det kanske snarare är så att de hinder en företagare upplever beror på faktorerna runtomkring företagaren och företaget; istället för vilka ambitionsnivåer som finns.

7 Diskussion

I detta kapitel diskuteras och jämförs resultatet från analysen med den litteratur som tidigare presenterats i uppsatsen. Utifrån de hinder som identifierats dras också slutsatser om de behov som finns och vilka policyimplikationer de kan ha. Som tidigare påpekats är underlaget av respondenter för litet för att kunna dra generaliserbara slutsatser om tillväxtvilja, målsättningar och hinder hos ett större antal skogsturismföretagare i förhållande till tidigare studiers resultat. Det går dock ändå att jämföra om specifikt dessa företagares uppfattningar överensstämmer eller ej med resultaten i tidigare studier. Kvaliteten på resultatet av denna undersökning bör stå sig relativt bra utifrån uppsatsens syfte, samt mot tidigare studiers resultat, mot bakgrund av den metod som använts för att uppfylla syftet. Det finns dock alltid som tidigare har nämnts, en risk för att definitioner kan uppfattas olika och att tolkning av resultatet utförs på olika sätt. Det kan också vara så att de intervjuade företagarna är till exempel mer benägna till lärande än vissa andra och därför upplever färre hinder avseende kunskap och kompetens. Dessa företagare är kanske mer aktiva och proaktiva, eftersom de redan är i kontakt med intresseorganisationer och myndigheter.

7.1 Vilja att växa, utvecklas och/eller diversifieras

Till att börja med visar intervjuerna med företagarna att den grundläggande faktorn; viljan, finns hos dem. Att åtminstone fyra av de fem företagarna vill växa säger delvis emot Storey (1994) & Ateljevic & Doorne (2004) att det inte är givet att företagare vill växa. Samtidigt utesluter inte Storey (1994) & Ateljevic & Doorne (2004) att företagare kan vilja växa utan de säger endast att det inte kan tas för givet. Att den femte företagaren *möjligen* vill växa stärker istället deras resultat.

De faktorer som påverkar företagarna i denna studie kan liksom Storey (1994) hävdar delas in i faktorer som rör företagaren själv, själva företaget respektive företagets strategier. Vad som vidare är intressant är att när bakgrundsfaktorerna som påverkar vilja studeras, finns det en rad faktorer som överensstämmer mellan företagarna. Dessa faktorer stämmer också i hög grad överens med resultaten om lant- och skogsbrukares förhållande till diversifiering enligt Carter (1999) se Lunnan *et al.* (2006), Ferguson & Olofsson (2010), Lunnan *et al.* (2006), Nybakk *et al.* (2009) och Vesala & Vesala (2010). Några av dessa faktorer är att de flesta har grundat sina företag utifrån sina intressen och att alla har drivit företag tidigare. Samtliga gårdar har lägen med naturvärden och omgivningar som kan användas i verksamheterna. Alla företagare driver flera olika typer av verksamheter och det förefaller avgörande att ha många verksamheter att stå på, endast en verksamhet räcker inte. En annan intressant faktor är att flera av dem är eller har varit lärare. Kanske är det en indikator på den typ personlighet som är benägen att prova nya idéer och att ta till sig kunskap, vilket Weiss *et al.* (2006) har visat påverkar innovationsbenägenheten. Företagarna kan inte direkt klassas som försiktiga i avseendet att de inte vågar något, för de vågar definitivt prova nya saker. Dock kan de nog anses ovilliga att riskera sina nuvarande verksamheter för nyare och mer riskabla, vilket stämmer överens med Ferguson & Olofssons (2011) resultat om att lantbrukare är försiktiga entreprenörer. Nya idéer testas efterhand, som gradvis växer i skala.

Även faktorer som påverkar viljan till tillväxt och diversifiering överstämmer i relativt hög grad med resultaten enligt Lunnan *et al.* (2006), Nybakk *et al.* (2009), Weiss *et al.* (2006) och Hansson *et al.* (2012). Det som har fått företagarna att diversifiera sig från första början är bland annat personligt intresse och önskan om att skapa sig ett arbete på landsbygden. Det

handlar också om att få ut så mycket som möjligt av existerande areal och värden på fastigheterna. Företagarna är intresserade av att lära sig nya saker och är delaktiga i nätverk med andra turistföretagare. De har också mycket kunskap genom tidigare erfarenhet. Brist på kapital förhindrar ett verkställande av företagarnas innovationer. Däremot förefaller inte brist på kapital hindra företagarna att få idéer, som Weiss *et al.* (2006) menar. Studien visar snarare att de verkar ha många idéer och att det är själva förverkligandet av dem som är ett problem. I överensstämmelse med litteraturen verkar fastigheternas storlek ha positiv betydelse (Nybakk *et al.*, 2009) på företagarnas förmåga att omsätta idéer till verklighet. Två av företagarna har köpt till mark och en tredje är inte främmande för att göra det.

7.2 Målsättningar och drivkrafter

För företagarna är det bland annat önskan att kunna leva på den egna gården och intressen som driver dem. Ingen nämner inkomst eller ”att göra en vinst” som målsättning eller drivkraft. Det stämmer överens med Lundberg & Fredmans (2011) konstaterar om att livsstil och att leva ett liv i naturen är viktigare än att tjäna pengar för naturbaserade turistföretagare. De inre drivkrafterna måste vara starka och företagarna förefaller att brinna för vad de gör, trots att vissa av dem har hållit på i många år och trots att inkomsten kan vara otrygg och ojämn. Önskan att kunna leva på den egna gården kan till viss del troligtvis förklaras med fördelarna av att arbeta hemma, i enlighet med Sharpley & Vass (2006) se Hansson *et al.* (2010) och Nilsson (2002) se Hansson *et al.* (2010). Intervjuerna med skogsturistföretagarna visar också att en anledning till diversifiering kan bero på en önskan att använda de befintliga resurserna, i överensstämmelse med Alsos *et al.* (2003) se Hansson *et al.* (2010). Resultatet från intervjuerna med företagarna stämmer däremot inte riktigt med Barbieri & Mahoneys (2009) resultat om att viljan att skapa ytterligare inkomst är den vanligaste orsaken till diversifiering. Den ”första” diversifieringen från traditionellt skogsbruk till en alternativ verksamhet lär i de flesta fall *inte* ha handlat om de var tvingade att göra det, då de flesta av företagarna redan hade en inkomst genom sina arbeten. De drevs troligen istället mer av de faktorer som presenterats i empirin om målsättningar och drivkrafter. I det utvecklingsstadium som företagarna befinner sig i nu är dock ytterligare inkomst en av anledningarna till att flera av företagarna diversifierar, för att uppfyll grundmålsättningen att kunna leva på gården.

7.3 Hinder och svårigheter för att växa

En stor del av de hinder som framkommer i denna undersökning, stämmer överens med vad tidigare studiers resultat har visat avseende hinder och svårigheter (Ateljevic & Doorne, 2004; Lundberg & Fredman, 2011; Cluer & Fries, 2001; Lunnan *et al.*, 2006; Nybakk *et al.*, 2009; Weiss *et al.*, 2006). Det går också att dra slutsatsen att behoven faktiskt inte skiljer sig särskilt mycket mellan företagarna, trots de olika ambitionsnivåerna som finns.

Intervjuerna med företagarna visar som tidigare presenterats att lagar och regler, tillstånd och brist på kapital är några av de vanligaste hindren. Detta stämmer överens med vad Lundberg & Fredman (2011) kommer fram till i sin undersökning, att externa restriktioner och brist på kapital är några av de vanligaste hindren. Däremot uppges inte skatter alls som ett hinder av företagarna i denna studie, medan det nämns i Lundberg & Fredmans (2011) studie. Det geografiska läget nämns av två av de fem företagarna i denna studie och det finns även med som ett hinder av Lundberg & Fredman (2011). Ingen av företagarna i studien anger att de har låg lönsamhet, vilket säger emot Lundberg & Fredmans (2011) resultat om att låg lönsamhet är det största hindret i förhållande till de andra hindren. Åldern nämns inte direkt som ett hinder av företagarna i denna studie, men under intervjuerna nämner likväl tre av

företagarna en önskan om att ha varit yngre när de började eller att det är synd att inte fler unga turistföretagare finns. En yngre övertagandeålder av fastigheterna och en yngre ingångsålder vid den första diversifieringen kan möjligen öka tillväxten då unga personer ofta har mer energi, som Lunnan *et al.* (2006) menar. Att två av företagarna i denna studie tar upp att allmänheten inte riktigt ser de värden som finns i skogen indikerar på vad Weiss *et al.* (2006) menar, gällande svårigheter att ta betalt för tjänster i skoglig miljö.

Några faktorer som Ateljevic & Doorne (2004), Buttoud *et al.* (2011), Cluer & Fries (2001), Campbell *et al.* (2011), Nybakk *et al.* (2009), Lunnan *et al.* (2006) samt Weiss *et al.* (2006) tar upp men som denna undersökning *inte* visar som hinder är: ekonomisk recession, lönsamhet, klimatförändringar, konkurrens från större företag, finansiell stress, kunders betalningsvilja, negativa attityder från grannar innan uppstart, allemansrätten, brist på kontakt med andra sektorer, brist på efterfrågan, brist på kompetenta medarbetare och höga operationella kostnader. Ingen av företagarna nämner att de känner brist på entreprenörsanda som Cluer & Fries (2001) tar upp som ett hinder och inte heller författaren kan se att det finns brist på entreprenörsanda. Det kan dock hända att vissa av de ovan nämnda faktorerna upplevs av företagarna i denna studie, men att företagarna inte ser på dem som hinder eller svårigheter. Ingen nämner heller att de tycker att innovationstänkandet inom skogssektorn är för inriktat på innovationer av processer och produkter inom traditionell skogsproduktion (Buttoud *et al.*, 2011). Kanske beror det på att dessa företagare varken ser på sig som renodlade skogsbrukare, lantbrukare, eller turistföretagare. Förmodligen ser de nog på sig som en blandning av allt detta, vilket stämmer överens med Vesala & Vesalas (2010) uppfattning om egen-identiteten.

Vad visar denna studie för *nya faktorer* som inte har tagits upp i tidigare litteratur? Ett hinder som tidigare inte har berörts i tidigare litteratur är problemet med inaktuell information på samlingshemsidor/destinationssidor på internet. En av företagarna har råkat ut för att en samlingshemsida som ska marknadsföra turism i Jämtland och Härjedalen inte administreras längre, men finns på internet, med inaktuell och felaktig information. Nu är det bara en av de fem företagarna som nämner detta problem, men det kan växa i framtiden i takt med att hemsidor startas och sedan läggs ner men ändå finns kvar på internet. Bristen på korrekta, informativa och bra samlingshemsidor är också något som författaren själv har reflekterat över. Det är också svårt att få upp relevanta träffar vid sökning på allmänna ord som skog, turism och naturturism med mera. Det finns en risk att detta hindrar utländska kunder att hitta olika aktiviteter, upplevelser och boenden.

Ingen av den litteratur som presenterats nämner heller bemötande, hjälpsamhet och inställning hos kommunen eller lokala förvaltningen som ett hinder. Det kan möjligen falla in under överväldigande byråkrati som Weiss *et al.* (2006) nämner samt svårigheter att få reda på information om vilka tillstånd och regler som krävs för verksamheten som Ateljevic & Doorne (2004) nämner. Ett annat hinder som inte nämns i litteraturen är att det kan vara svårt för företagarna att jobba med vissa återförsäljare och grossister. Vid utebliven betalning kan och har ett litet företag med begränsade interna juridiska resurser svårt att hävda sig mot till exempel utlandsregistrerade återförsäljare vid utebliven betalning. Leverantörskedjan kan vara komplicerad och gå genom flera olika bolag.

7.4 Policyimplikationer

Från intervjuerna med företagarna går det att dra flera slutsatser om vilka behov som finns för en fortsatt utveckling av deras verksamheter. Många av faktorerna i litteraturen och denna

undersökning överensstämmer dessutom väl, vilket både bör styrka dessa policyimplikationer, samt göra att flera av förslagen i litteraturen bör vara tillhjälppliga här.

Kopplat till de hinder som företagarna upplever kring lagar och regler finns ett behov av ett mindre stelbent synsätt vid utövandet av dem. Även förenklade lagar och regler som anpassas efter olika typer av verksamheter kan leda till att hindren minskar. Gällande tillstånd kan till exempel vägledningen vid ansökning om tillstånd förbättras och ansökningsprocessen förenklas. Detta genom att bättre information ges om vilka tillstånd som krävs, hur de ska sökas samt att vägledning ges vid ifyllandet av ansökningarna. Detta stämmer också överens med vad Ateljevic & Doorne (2004) kommer fram till i sin studie. Ett annat sätt att angripa problemet är att erbjuda företagarna kurser som behandlar aktuella lagar, regler och tillstånd.

Brist på kapital utgör ett av de vanligaste hindren för företagarna och tillgång till kapital är ett viktigt behov för att de ska kunna fortsätta växa och utvecklas. I det finns flera aspekter som påverkar, bland annat att möjligheten att låna kapital (till en rimlig ränta) även för företagare på glesbygden samt av företagare i äldre ålder. Det kan också handla om att förändra vissa företagares ovilja och inställning till att låna kapital. Hjälptill att förändra faktorer som förbättrar lönsamheten kan också leda till att internt kapital genereras i större grad. Lättare att ansöka om bidrag samt en ökad lönsamhet för att generera mer internt kapital är andra aspekter. Här kan förenklade ansökningsprocesser med mindre administrativ redovisning underlätta före företagarna. En annan konkret åtgärd är att till exempel intresseorganisationerna kan erbjuda sina medlemmar hjälp att fylla i ansökningarna. Gällande administrationen tas ett nuvarande projekt upp som ett gott exempel av en företagare, ”Väx med skogen” hos Skogsstyrelsen. Intervjuerna med företagarna visar också att utbildning är viktigt, samtliga har varit på utbildning och många har fått nya idéer från dem, men att behovet av kapital är större. En liknande linje håller Weiss *et al.* (2006) som menar att stöd från policys borde fokusera på att ge idéer och finansiella resurser. Även Nybakk *et al.* (2009) menar att entreprenörsattityder kan förutom utbildning påverkas av ”learning by doing” och att learning by doing kan uppmuntras genom finansiellt stöd. Public policy bör alltså stimulera företagarna till att lära sig, samt att genomföra och pröva olika idéer.

Andra behov som finns och som kan utgöra idégrunder till framtida projekt är bland annat att hjälpa företagarna att hitta rätt kanaler till kunderna. Det kan handla om att få rätt kontakter med utländska föreningar där företagarna sedan kan jobba upp ett rykte. Hjälptill med marknadsföring, hemsidor, aktuella och bra samlingshemsidor samt hjälp att hamna högt upp på träfflistorna vid sökning är andra utvecklingsområden.

Problemet med att det tar lång tid att utveckla nya och befintliga verksamheter bör minska indirekt om andra behov tillgodoses. En stor del hänger samman med behovet av kapital. Brist på tid kan i sin tur avhjälpas med en bättre lönsamhet som till exempel möjliggör att ha anställda eller ett minskat behov av annat förvärvsarbete. Några andra aspekter är att verka för en god kontakt mellan kommunerna och företagarna. Det bör också vara viktigt att verka för att det finns allmänna kommunikationer i glesbygden så att turisterna kan ta sig dit utan att vara beroende av bil, samt att visa vilka värden som finns i skogen för allmänheten så att de kanske värdesätter dem än mer. Ytterligare en aspekt är att uppmuntra och möjliggöra för yngre individer till att börja driva företag och köpa mark samt att uppmuntra till tidigare generationsskiften. Det stämmer överens med vad Lunnan *et al.* (2006) hävdar om att policy bör försäkra sig om att det finns positiva incitament för att starta företag.

8 Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att identifiera de hinder för tillväxt som finns utifrån olika ambitionsnivåer för ett antal skogsturismföretag i Jämtlands län. De slutsatser som dras kring de hinder som företagen upplever och de policyimplikationer som presenterats i föregående kapitel kan sedan användas som en idégrund för vad framtida projekt hos till exempel LRF kan innehålla.

För att besvara vilka hinder som finns gäller det också att veta om företagen vill växa överhuvudtaget. Företagarnas planer för framtiden visar på en tydlig vilja att växa hos fyra av företagen och även en möjlig vilja att växa hos den femte. Faktorerna som påverkar denna tillväxt, vilja till tillväxt, utveckling och/eller diversifiering överensstämmer hos många av företagen och företagen. Diversifiering sker ofta utifrån det egna intresset och målsättningarna som presenteras nedan. Alla individer har drivit egna företag tidigare, är benägna till lärande, besitter åtskilligt med kunskap och gårdarna ligger på platser med många naturvärden. En ökad areal tycks vara positiv för tillväxten hos flera av företagen.

En grundmålsättning för företagen är att kunna leva på den egna gården och det egna företaget. Företagarnas målsättningar handlar sedan till stor del om inre drivkrafter, utöver de konkreta mål som de anger för sina företag. Ingen av dessa mål eller drivkrafter är monetära utan handlar bland annat om frihet, att få jobba med sitt intresse, utmaning, att ge något till andra, att ta tillvara på det mesta möjliga som gården kan ge samt att bygga en plåtå för kommande generationer.

Slutligen identifieras ett flertal olika hinder och svårigheter som hindrar företagen att växa, utvecklas och/eller diversifieras. De vanligaste hindren är lagar och regler, tillstånd samt brist på kapital. Faktorer som är externa och materiella utgör den största kategorin av hinder och svårigheter för företagen. Externa hinder är också det som troligen kan vara svårast för dem att påverka själva. Brist på tid och resurser för att utveckla befintliga samt nya verksamheter, samt verksamheter som krockar med varandra under högsäsong är andra svårigheter som företagen upplever och som kan hindra tillväxten. Tidskrävande administrativa processer utgör ett hinder för att ta del av de bidrag som finns. Gällande ambitionsnivåerna kan konstateras att hindren inte skiljer sig åt. Det kanske snarare är så att de hinder en företagare upplever beror på faktorerna runtomkring; istället för vilka ambitionsnivåer som finns.

Till sist kan det sammanfattas att det hos företagen finns en stark drivkraft, kompetens, vilja och mängder av målsättningar. Det finns också ett flertal olika hinder som företagen upplever. Om hindren är möjliga att minska bör också förutsättningar finnas för ytterligare tillväxt, utveckling och/eller diversifiering hos dessa skogsturismföretag.

Förslag till vidare forskning

Det finns många områden som vidare kan undersökas för att få en ökad kunskap om de hinder som finns för skogsturismföretagen. Till att börja med kan en kvantitativ studie göra det möjligt att dra generaliserbara slutsatser om hinder för en större population av skogsturismföretagare. Det finns förmodligen också skillnader mellan hinder och behov i olika delar av Sverige; andra geografiska områden kan studeras för att få en bättre förståelse för de lokala hinder som finns. Ytterligare en dimension av synvinklar kan tillföras om även projekt- och destinationsledares syn på hinder undersöks. Vidare kan varje hinder i sig undersökas och analyseras ytterligare för att ge större kunskap om hur dessa kan minskas för att underlätta för företagen.

Referenser

Litteratur och publikationer

- Andersson, R. (red), 2011. *Grundbok för skogsbrukare: fakta om skog och skogsbruk*, andra upplagan, Skogsstyrelsen, Jönköping (ISBN: 978-918-846-284-8).
- Ansoff, H.I., 1988. *The new corporate strategy*, Wiley, New York (ISBN: 780-471-629-504).
- Ateljevic, J. & Doorne, S., 2004. Diseconomies of Scale: A Study of Development Constraints in Small Tourism Firms in Central New Zealand. *Tourism and Hospitality Research*, 5:1, 5-24.
- Barbieri, C & Mahoney, E., 2009. Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers, *Journal of Rural Studies* 25, 58–66.
- Barth, H., 2001. Tillväxthinder i mindre företag. I: Davidsson, P., Delmar, F., Wiklund, J. (red.), *Tillväxtföretagen i Sverige*. SNS Förlag, Stockholm (ISBN: 91-7150-837-6).
- Brouder, P. & Eriksson, R.H., 2012. What influences micro-firm survival in tourism?, *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 15:1, 125-144.
- Buttoud, G., Kouplevatskaya-Buttoud, I., Slee, B. & Weiss, G., 2011. Barriers to institutional learning and innovations in the forest sector in Europe: Markets, policies and stakeholders. *Forest Policy and Economics*, 13, 124–131.
- Campbell, G., Straka, T., Franklin, R. & Wiggers, E., 2011. Ecotourism as a revenue-generating activity in South Carolina Lowcountry plantations, *Journal of Ecotourism*, 10:2, 165-174.
- Clarke, J. & Holt, R., 2010. The mature entrepreneur: a narrative approach to entrepreneurial goals, *Journal of Management Inquiry*, 19:1, 69-83
- Cluer, D. & Fries, C., 2001. *Forest tourism for rural development in northern Sweden in a participatory planning context – final report for the Swedish part of the northern periphery project CROSS-plan*, Swedish university of agricultural sciences (arbetsrapport 164), Umeå
- COST (European Cooperation in the field of Scientific and Technical Research), 2001. *Draft memorandum of understanding for the implementation of a concerted European research action designated as COST action E30 "Economic integration of urban consumers' demand and rural forestry production"*, COST Secretariat (COST 328/01), Bryssel.
- Edvinsson, M., 2013. *Business and life in Jämtland Härjedalen*, Midscand, Umeå [broschyr].
- Ferguson, R. & Olofsson, C., 2011. The development of new ventures in farm business. I: Alsos, G.A., Carter, S. & Ljunggren, E. & Welter, F. (red), *The handbook of research on entrepreneurship in agriculture and rural development*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham (ISBN: 978-085-793-324-9).

- Font, X., Tribe, J. (red.), 2000. *Forest tourism and recreation: case studies in environmental management*, Cabi Publishing, Wallingford (ISBN: 978-085-199-414-7).
- Fredman, P. & Tyrväinen, L., 2010. *Frontiers in Nature-Based Tourism*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10:3, 177-189.
- Fredman, P., Wall Reinius, S., Lundberg, C., 2009. *Turism i natur, omfattning, definitioner, statistik*, ETOUR (R 2009:23), Östersund (ISBN: 978-918-607-359-6).
- Hansson, H., Ferguson, R. & Olofsson, C., 2010. Understanding the diversification and specialization of farm business, *Agricultural and food science*, 19, 269-283.
- Hansson, H., Ferguson, R. & Olofsson, C., 2012. Psychological constructs underlying farmers' decisions to diversify or specialise their businesses – An application of theory of planned behavior, *Journal of Agricultural Economics*, 63:2, 465-485.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K., 1996. *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund (ISBN: 914-400-211-4).
- Håkansson, M. (red.), 2000. *Skogsencyklopedin*, Sveriges Skogsvårdsförbund, Centraltryckeriet, Borås (ISBN: 917-646-041-X).
- Janse, G. & Ottitsch, A., 2005. Factors influencing the role of non-wood forest products and services, *Forest policy and economics*, 7, 309-319.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund (ISBN: 914-400-545-8).
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K., 2011. *Exploring strategy – text and cases*, nionde upplagan, Prentice Hall, Rotolito Lombarda (ISBN: 978-027-373-202-0).
- Jäghagen, K., Sandström, J., Klingberg, T. & Österblom, U., 1994. *Alla tiders skog: skogsskötsel för mångfald*, Skogsägarnas Riksförbund, Stockholm (ISBN: 917-446-043-9).
- Kirkwood, J., 2009. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship, *Gender in Management: An International Journal*, 24:5, 346 – 364.
- Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund (ISBN: 978-914-405-598-5).
- Lundberg, C. & Fredman, P., 2012. Success factors and constraints among nature-based tourism entrepreneurs, *Current Issues in Tourism*, 15:7, 649-671.
- Lunnan, A., Nybakk, E. & Vennesland, B., 2006. Entrepreneurial attitudes and probability for start-ups — an investigation of Norwegian non-industrial private forest owners, *Forest policy and economics*, 8, 683-690.
- Merriam, S., 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund (ISBN: 914-439-071-8).

Niskanen, A., Pettenella, D., Slee, P., 2007. Barriers and opportunities for the development of small-scale forest enterprises in Europe, *Small-scale forestry*, 6, 331-345.

Nyaupane, G.P., Morais, D.B., & Graefe, A.R., 2004. Nature tourism constraints. A cross-activity comparison, *Annals of Tourism Research*, 31:3, 540–555.

Nybakk, E. & Hansen, E., 2008. Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises, *Forest policy and economics*, 10, 473–479.

Nybakk, E., Crespell, P., Hansen, E., Lunnan, A., 2009. Antecedents to forest owner innovativeness: An investigation of the non-timber forest products and services sector, *Forest ecology and management*, 257, 608 -618.

Page, S.J., & Dowling, R.K., 2002. *Ecotourism*, Essex, Prentice Hall (ISBN: 058-235-658-X).

Robson, C., 2011. *Real World Research*, tredje upplagan, Wiley, Chichester (ISBN: 978-140-518-240-9).

Storey, D.J., 1994. *Understanding the small business sector*, International Thomson Business Press, London (ISBN: 186-152-381-5).

Tillväxtverket, 2012. Fakta om svensk turism. *Turismens effekter på ekonomi, export och sysselsättning samt volymer, beteenden, utbud och efterfrågan*, Tillväxtverket, Stockholm (ISBN: 978-918-698-751-0).

Vesala, H. & Vesala, K., 2010. Entrepreneurship and producers: identity of Finnish farmers in 2001 and 2006, *Journal of Rural Studies*, 26, 21–30.

Weiss, G., Martin, S., Matilatinen, A., Vennesland, B., Nastase, C., Nybakk, E. & Bouriaud, L., 2006. Innovation process in forest related recreation services. I: Niskanen, A. (red), *Issues affecting enterprise development in the forest sector in Europe*, University of Joensuu, Faculty in Forestry, Joensuu (ISBN: 952-458-852-8).

Internet

ForsWards Hund & Jakt (www.forswards.se)

1. Välkommen till ForsWards Hund & Jakt, 2013-05-10
<http://www.forswards.se/default.asp?path=19170&pageid=27543>

LRF (www.lrf.se)

1. *Krafthandling skog*, 2013-04-14
<http://www.lrf.se/Medlem/Foretagande/Skogsbruk/Krafthandling-Skog/>

Nybo gård (<http://nybogard.se/>)

1. *Upplevelser*, 2013-05-10
<http://nybogard.se/upplevelser>

Regeringen (www.regeringen.se)

1. *Skogen - debattartikel*, 2013-04-14
<http://www.regeringen.se/sb/d/7686/a/186171>

2. *Skogsrikets fyra grenar*, 2013-05-14
<http://www.regeringen.se/sb/d/14709/a/166290>

Rönngården Jämtland (www.yourvismawebsite.com/ronngarden-lits-bole-odling-o-foradling)

1. *Om oss*, 2013-05-10
<http://www.yourvismawebsite.com/ronngarden-lits-bole-odling-o-foradling/om-oss>

Skogsindustrierna (www.skogsindustrierna.se)

1. *Branschfakta*, 2013-05-14
<http://skogsindustrierna.org/branschen/branschfakta>

Skogsstyrelsen (www.skogsstyrelsen.se)

1. *Fakta om skog*, 2013-04-14
<http://www.skogsstyrelsen.se/Upptack-skogen/Skog-i-Sverige/Fakta-om-skogen/>
2. *Utrikeshandel*, 2013-05-14
<http://www.skogsstyrelsen.se/Myndigheten/Statistik/Amnesomraden/Utrikeshandel/Utrikeshandel/>
3. *Myndighetssamverkan skog och turism*, 2013-05-14
<http://www.skogsstyrelsen.se/Myndigheten/Projekt/Regeringsuppdrag/Myndighetssamverkan-skog-och-turism/>
4. *Skogsriket*, 2013-04-14
<http://www.skogsstyrelsen.se/Aga-och-bruka/Skogsbruk/Skogseko/Artikelregister/SkogsEko-1-2012/Skogsriket---for-hela-Sverige/>

Tillväxtverket (www.tillvaxtverket.se)

1. *Insatser för tillväxt - Besöksnäring*, 2013-05-14
<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/besoksnaring.4.74f57d0f1283a4f88ff800014031.html>

Zorbcenter (www.zorbsweden.se/)

1. *Presentation*, 2013-05-10
http://www.zorbsweden.se/index_zorb.htm

Personliga meddelanden

Ericsson, Anna

Företagare och skogsägare, Nybo Gård

Telefonintervju och email, 2013-05-08

Fors Ward, Anna

Företagare och skogsägare, ForsWards Hund & Jakt

Direktintervju och email, 2013-05-02

Hennebro, Gunnel

Företagare och skogsägare, Halvar-Jönsgården i Börtnan

Direktintervju och email, 2013-05-02

Henriksson, Berit

Företagare och skogsägare, Rönngården odling och förädling

Direktintervju och email, 2013-05-02

Segerblom, Linda

Enhetschef företagande och analys, LRF

Telefon och email, 2013-03-25

Söder, Carl Göran

Företagare och skogsägare, Zorbcenter & Offroadparadise Jamtland

Direktintervju och email, 2013-05-02

Bilaga 1. Frågeguide till intervjuerna

Allmänt

Berätta kort om din egen bakgrund

Ålder
Utbildning
Yrke

Kort om gården

Areal, skog resp. övrig mark
Gått i arv eller inköpt?
Ägt sedan?

Berätta kort om ditt företag

Startades?
Hur/varför startades och av vem?
Antal anställda?
Vilken typ av verksamhet?
Målgrupp?

Tillväxt, utveckling och målsättning; ambitionsnivå

Hur skulle du vilja att ditt företag utvecklas? (t.ex. tillväxt, större omsättning – ökad lönsamhet, förändrade strategier, annan marknadsmix, målgrupper o.s.v.)

Beskriv ditt företag om fem år?
...om tio år?

Vad vill du uppnå med ditt företagande? (följdfrågor vid behov: vad är det som driver? varför detta istället för ett vanligt jobb?)

Vad har du för målsättningar med ditt företag?

Om företagaren vill växa: hinder och behov för att nå tillväxt

Om du ser tillbaka; vad har hittills, från uppstart tills idag, varit svårast?

Hade detta kunnat underlättas på något sätt, a) genom saker som du gjort själv b) eller genom yttre faktorer

Vad anser du att det finns för hinder eller svårigheter för att uppnå dina nuvarande målsättningar med företaget?

Vilka anser du är de största utmaningarna för att kunna växa? Nämn två-tre stycken

Här: "ordleken". Nedanstående ord är nedskrivna på små lappar, ett ord på varje lapp. Några lappar är helt blanka. Respondenten uppmanas att välja de hinder eller svårigheter som de känner att de har stött på eller stöter på, samt att förklara lite kort kring vad de tänker runt de utvalda orden. De väljer bland de ord som finns, men får även skriva nya ord på de blanka lapparna om de saknar något.

otryggt och ojämn inkomst
infrastruktur
höga kostnader
efterfrågan
marknadsföring
otillräcklig kompetens
brist på rutiner och metoder
riskabelt

svårt att ha anställda
brist på kapital
regler och lagar
saknar tillgång till duktiga medarbetare
vill inte bli expandera
svårt att få lönsamhet
brist på tid
svårt att driva företaget

Vilka behov finns för att kunna växa/ för att företaget ska uppnå ökad tillväxt?

Vad skulle intresseorganisationer och t.ex. Skogsstyrelsen, turismråd mm kunna göra för att hjälpa dig med att växa eller öka tillväxten?

Till sist: något du själv vill tillägga?

Ok att återkomma för ev. kompletteringar?

Om inte önskemål på tillväxt finns

Vad har hittills, från uppstart till idag, varit svårast? Nämn två-tre saker

Hade detta kunnat underlättas på något sätt?

Kan du nämna vad som gör att du känner att det är bra som det är idag/att du inte vill växa?

Finns det något du känner att du skulle vilja förändra, t.ex. att öka lönsamheten, även om du inte växer?

Vilka behov finns för detta?

Vad skulle hjälpa dig mest för att uppnå detta? T.ex. mer kapital, mer utbildning, att en fråga blir mer viktig i samhället o.s.v.

Vad skulle intresseorganisationer och t.ex. Skogsstyrelsen, turismråd mm kunna?

Till sist: något du själv vill tillägga?

Ok att återkomma för ev. kompletteringar?

Bilaga 2. Översikt över hinder

Hinder och svårigheter för utveckling, tillväxt, diversifiering och innovationer hos skogsägare, skogsturismföretag, NWFP&S, naturbaserade turismföretag, ekoturismföretag och små turismföretag. De hinder som presenterats i tabell 2 och 3 i avsnitt 4.4.2 (Lundberg & Fredman, 2011) är ej medtagna i denna tabell.	
Lunnan <i>et al.</i> , 2006 Weiss <i>et al.</i> , 2006	Tidsbrist
Lunnan <i>et al.</i> , 2006 Weiss <i>et al.</i> , 2006	Negativa attityder från grannar innan uppstart av ny verksamhet
Lunnan <i>et al.</i> , 2006	Sen övertagandeålder vid skifte av ägare på gårdar
Lunnan <i>et al.</i> , 2006	Komplicerade administrativa processer
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Överväldigande byråkrati
Lunnan <i>et al.</i> , 2006	Svagt politiskt stöd för entreprenörskap
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Brist på samarbetsföretag
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Brist på ekonomisk hållbarhet hos företag som förser ”support services”
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Brist på långsiktiga medel för aktiviteter och infrastruktur
Weiss <i>et al.</i> , 2006 Ateljevic & Doorne, 2004	Brist på kapital/ brist på förmåga att få finansiering
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Utvecklad inhemsk marknad och stark konkurrens på internationella marknader
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Svårighet att säkerställa utveckling på högklassiga stigar och annan infrastruktur
Weiss <i>et al.</i> , 2006	Allemansrätten (svårigheter för kommersiell innovation då, allmänheten inte är vana att betala för skogliga upplevelser som att gå i skogen eller se vilda djur)
Ateljevic & Doorne, 2004	Liten medvetenhet om marknadstrender inom skogsturism
Ateljevic & Doorne, 2004	Brist på öppenhet för NWFP&S, t.ex. skogsturism, hos såväl skogsägare som publika och privata organ
Ateljevic & Doorne, 2004	Inom skogsektorn; brist på kontakt med andra sektorer, som turismnäringen
Ateljevic & Doorne, 2004	Konkurrens från andra företag
Ateljevic & Doorne, 2004	Personalkostnader
Ateljevic & Doorne, 2004	Brist på efterfrågan
Ateljevic & Doorne, 2004	Höga operationella kostnader
Ateljevic & Doorne, 2004	Finansiella förpliktelser
Ateljevic & Doorne, 2004	Höga räntor
Ateljevic & Doorne, 2004	Brist på kompetenta medarbetare

Ateljevic & Doorne, 2004	Varierande efterfrågan beroende på säsong
Ateljevic & Doorne, 2004	Tillstånd; nödvändigt, men kostsamt. Regler och tillstånd som inte är anpassade för små turismverksamheter. Kan behöva samma sorts tillstånd som stora verksamheter, trots att det blir helt olika typer av verksamheter och påverkan
Ateljevic & Doorne, 2004	Administrativa processerna kopplade till olika tillstånd som behövs
Ateljevic & Doorne, 2004	Svårigheter att få reda på information om vilka tillstånd och regler som krävs för verksamheten
Ateljevic & Doorne, 2004	Komplicerade ansökningar för bidrag och bristande kunskap hos företagarna att fylla i dessa, vilket gör att de går miste om stöd
Ateljevic & Doorne, 2004 Cluer & Fries, 2001 Slee, 1989, se Niskanen <i>et al.</i> , 2007	Marknadsföring
Cluer & Fries, 2001 Slee, 1989, se Niskanen <i>et al.</i> , 2007	Brist på entreprenörsanda och humankapital
Cluer & Fries, 2001 Campbell <i>et al.</i> , 2011 Slee, 1989, se Niskanen <i>et al.</i> , 2007	Brist på kunskap hur företag ska drivas
Cluer & Fries, 2001 Weiss <i>et al.</i> , 2006	Trafikkommunikationer; stort avstånd till marknaden och dåliga kommunikationer för att kunderna ska kunna till sig till områdena där skogsturismföretagen finns. Busskommunikationer pekas ofta ut som ett av de största kommunikationsproblemen. Höga bensinpriser för bilburna turister
Cluer & Fries, 2001	Storskalighet; när verksamheterna växer kan de få sämre rykte p.g.a. storskalighet och kommersialism
Cluer & Fries, 2001	Känsla av att styras av politiker och myndigheter som finns långt borta från där företagen verkar och som har liten förståelse för regionala problem
Nybakk <i>et al.</i> , 2009	Storlek på fastigheten; för lite areal. Många mindre skogsägare som kan ha idéer och vilja men saknar arealen. Små areal ger mindre möjlighet till inkomst från fiske och jakt bl.a.
Buttoud <i>et al.</i> , 2011	Innovation inom skogssektorn är främst inriktat på innovation för processer och för att minska kostnader. Sektorn har en större benägenhet att stödja innovationer som är nära relaterade till traditionell skogsproduktion