Strategier for kompetenceudvikling i det bornholmske turismeerhverv

af

Tage Petersen

Bornholms Forskningscenter
Juli 2001

Denne publikation kan bestilles ved henvendelse til:
Bornholms Forskningscenter
Stenbrudsvej 55
DK-3730 Nexø
Telefon: +45 56 44 11 44, Fax: +45 49 46 24
E-mail: rcb@rcb.dk

Copyright: © 2001 Bornholms Forskningscenter
og Tage Petersen

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller
Og citater er tilladt med tydelig kildeangivelse.
Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer
Eller henviser til nærværende
Bedes sendt til Bornholms Forskningscenter

ISBN 87-90881-60-5
ISBN (net) 87-90881-61-3

Forord

Bornholms Forskningscenter udfører med støtte fra Det Regionale Arbejdsmarkedsråd og Den Europæiske Socialfond en undersøgelse af det videregående uddannelsessystems udviklende effekt på erhverv i udkantsregioner. Undersøgelserne formidles på Bornholm i tre rapporter, som med hver sin synsvinkel belyser samspillet mellem videregående uddannelsesinstitutioner og virksomheder i perifere områder:

1. Den første rapport diskuterede problemstillingen i en regional synsvinkel. I rapporten indgik primært erfaringer fra Gotland, men omsat til Bornholms nuværende uddannelsespolitiske udfordringer.

2. Den anden rapport beskriver en model over virksomheders læring. På baggrund af konkrete svenske erfaringer og undersøgelser af det bornholmske turismehverv diskuteres muligheder for at fremme virksomhedernes kompetencer og læring

3. Den sidste rapport analyserer problemstillingen på baggrund af uddannelsesinstitutionernes synsvinkel. I denne rapport indgår erfaringer fra udviklingen af en videregående turismeuddannelse ved Mitthögskolan i Sverige.

Denne anden rapport tager udgangspunkt i turismevirksomheders læring. En optimal effekt af kurser og uddannelsestiltag rettet mod turismevirksomheder forudsætter en forståelse af, hvordan viden og rutiner opbygges i varierende virksomhedstyper og mere specifikt, hvordan viden, der formidles gennem kurser og undervisningsmateriale, indgår i virksomheders samlede vidensbase. På denne baggrund diskuteres forudsætninger for at fremme det bornholmske turismeerhvervs innovations- og omstillingsevne gennem uddannelsestiltag.

Grundlaget for rapporten er undersøgelser af det bornholmske turismeerhverv og konkrete erfaringer fra et svensk uddannelsesprogram sammenholdt med den nyeste videnskabelige forståelse af vidensudvikling i virksomheder. Rapporten henvender sig primært til myndigheder og organisationer, som arbejder med strategiske planer for udvikling af turismeerhvervet i landområder samt institutioner, der planlægger og udvikler uddannelser målrettet mindre turismevirksomheder.

Henning Bender
Direktør
Juli 2001

Indhold

1 Sammenfatning 7
2 Kompetencer i det bornholmske turismeerhverv 11
2.1 Problemstilling 13
3 Turismevirksomhedens udvikling set i et vidensperspektiv 15
3.1 Økonomiens drivkræfter 15
3.2 Virksomhedens konkurrencesituation 15
3.3 Turistmarkeder 17
4 Viden 21
4.1 Tavs viden 21
4.2 Kodet viden 21
4.3 Videns fremtrædelsesformer 22
5 Vidensudvikling i familiedrevne turismevirksomheder 27
5.1 Uddannelsesprogrammet 27
5.2 Virksomhederne 28
5.2.1 Motivation for etablering 30
5.3 Sammenhæng mellem dominerende vidensformer og læreprocesser og virksomhedernes udbytte af programmet 30
5.4 Uddannelsesprogrammets effekter 34
5.4.1 Virksomhedernes tilegnelse af programmets vidensformer og proces 35
5.5 Sammenfatning 37
6 Litteratur: 39

Tabeloversigt

Tabel 1 Videnstyper 22
Tabel 2 Videns fremtrædelsesformer 23
Tabel 3 Videnskilder 23
Tabel 4 Deltagende virksomheder i Arjeplogprojektet 29
Tabel 5 Primære produkter, læreprocesser og videnstyper 31
Tabel 6 Virksomhedernes vurdering af programmets delkomponenter 36

1 Sammenfatning

Bornholms turismeerhverv skal i disse år både tilpasses løbende markedsændringer og ændringer og muligheder på baggrund af de forbedrede trafikforbindelser. Samtidigt er Bornholm som et udkantsområde og med en kort turismesæson måske i særlig grad karakteriseret af et turismeerhverv med et formelt lavt kompetenceniveau, hvilket kan ses som en barriere for erhvervets stadige konkurrenceevne. Årsagen til det lave kompetenceniveau kan umiddelbart søges i erhvervsstrukturens karakter. Det bornholmske turismeerhverv består primært af mange små familiedrevne virksomheder. Virksomheder drevet af iværksættere, hvoraf mange er uden formel eller praktisk erfaring med erhvervet.

Det bornholmske turismeerhvervs situation er på ingen måde enestående. Undersøgelser af destinationsudvikling og virksomhedsudvikling på stærkt sæsonafhængige destinationer i nordeuropæiske udkantsregioner viser et billede af destinationer med en dominans af små familievirksomheder. Primære processer bag etablering af disse strukturer beskrives som regionale strukturelle omstillingsprocesser. Vigende beskæftigelse i traditionelt dominerende erhverv f.eks. landbrug og fiskeri og en samtidig efterspørgsel på primære turismeydelser åbner for etablering af små turismevirksomheder motiveret af:

- opretholdelse af livsform
- tilknytning til regionen
- at gøre sin hobby til sit levebrød.

Motivationer, som måske har generel betydning for privates virksomhedsetablering, men får en særlig vægt på en meget sæsonafhængig turismedestination. Den meget korte sæson betyder, at investeringer kun i begrænset omfang kan danne basis for investeringer på almindelige markedsvilkår.[1] Personlige økonomiske ressourcer og evt. bidrag fra regionale udviklingsprogrammer er derfor den primære investeringsressource, og virksomhederne møder på destinationen svag konkurrence fra nationale og internationale professionelle investorer. Undersøgelser af lignende destinationer i England peger på, at tilpasning til skiftende konkurrencebetingelser i denne situation først og fremmest sker gennem udskiftning af virksomhedsmassen frem for udvikling af de enkelte virksomheders produkter og produktionsprocesser.[2] Skarpt trukket op viser disse undersøgelser, at den eksisterende virksomhedsmasse udgør en barriere for udvikling af turismeproduktet på denne type destinationer.

Undersøgelser af kompetenceniveauet i det bornholmske turismeerhverv peger på, at en manglende dynamisk evne skyldes:[3] [4]

- et lavt uddannelsesniveau
- manglende professionel erfaring med turismeerhvervet før virksomhedsetablering
- en beskeden driftskapital primært baseret på egne økonomiske ressourcer

1 Shaw, G. and Williams, A. (1997).
2 Shaw, G. and Williams, A. (1990).
3 Turismens Udviklingscenter (1997).
4 Framke, W. (1998).

- manglende anvendelse og bevidsthed om strategiske planlægningsværktøjer
- ringe eller simpel anvendelse af IT.

Det er Destination Bornholms langsigtede strategi at udvikle værdi- og vidensindholdet i det bornholmske turismeprodukt. Det lave kompetenceniveau i turismeerhvervet anses som en barriere for denne målsætning. Problematikken kan beskrives som:

- en strategi, der bygger på produktudvikling og øget rentabilitet og professionalisering
- en regional udviklingsdynamik, der fremmer etablering af virksomhedstyper med ringe evne til at tilpasse sig stadigt ændrede konkurrencevilkår.

Et af svarene på problemstillingen har indtil videre været at tilbyde og koordinere et uddannelsesprogram målrettet bornholmske turismevirksomheder. Uddannelsesprogrammet er en klar forbedring af kursustilbudet, men kan udvikles og målrettes yderligere mod mindre turismevirksomheders specielle behov.

Undersøgelser af et meget ambitiøst svensk kursus rettet mod små turismevirksomheder illustrerer barrierer og forudsætninger for udvikling af strategiske færdigheder i mindre turismevirksomheder. Programmet løb over fire år og omfattede traditionelle færdighedskurser og deltagerspecifik hjemmearbejde og vejledning. De enkelte programelementer samlet i et kursusforløb og tilpasset de enkelte virksomheders behov.

Gennem deltagelse i kurset opnåede virksomhederne:

- en betydelig bevidsthed om eget produkt, produktionsproces og markedsmuligheder
- at udarbejde og følge strategiske virksomhedsplaner
- at beherske og anvende IT
- at udarbejde og anvende miljøstrategier.

Virksomhederne har i høj grad tilegnet sig viden og implementeret dette i virksomheden, men kun ca. halvdelen af virksomhederne kunne omsætte dette til nye produkter og produktionsprocesser, der kan sælges på et marked.

På baggrund af de svenske erfaringer kan det konstateres, at hvis målsætningen for det bornholmske turismeerhverv er produktudvikling og adgang til nye markeder, og den eksisterende virksomhedsmasse ikke har erfaring eller kontakt til markedet, kan en opkvalificering af kompetenceniveauet i mindre veletablerede turismevirksomheder ikke stå alene, men må kombineres med ændringer i den produktionsorganisering, som virksomhederne indgår i. Opkvalificering af virksomheder kan ikke stå alene, men må kombineres med udvikling af destinationens organisering og styres af en strategisk destinationsplan.

Ses der isoleret på virksomhedernes udvikling, viser undersøgelsen, at mindre virksomheder *kan* være innovative og *kan* etablere kontakter til lukrative markedssegmenter. Disse virksomheder karakteriseres af, at de fra etablering har søgt disse markeder, at indehaverne i

forvejen havde en vis kontakt og professionel erfaring med markedets efterspørgsel, samt at virksomhederne er forholdsvis nyetablerede.
Generelt peger de svenske resultater på, at uddannelser og kurser tilbudt små turismevirksomheder skal være:

- selektivt tilpasset karakteren af virksomheden, der søges uddannet
- umiddelbare relevante og anvendelige i virksomhedernes daglige rutiner.

De svenske virksomheder kunne f.eks. først aktivt implementere IT-teknologier og miljøstrategier, efter de havde erkendt en konkret anvendelse af disse koncepter og teknologier i egen virksomhed. Når den direkte anvendelse var åbenbar, kunne virksomhederne tilegne sig de fundamentale færdigheder, som software og koncepter forudsatte.

IT-uddannelsestilbudet til bornholmske turismevirksomheder er primært generelle pc- og softwarefærdigheder, som ikke er tilpasset erhvervet eller specifikke virksomhedstyper i erhvervet. På baggrund af de svenske erfaringer må det forventes, at virksomhedernes motivation og anvendelse af disse kurser ville øges væsentligt, hvis disse tilpasses virksomhedernes konkrete behov, som varierer afhængig af virksomhedernes aktivitet og størrelse. Virksomhederne skal tilbydes umiddelbart anvendelige IT-løsninger frem for elementære pc-kompetencer.

De bornholmske turismevirksomheders konkurrenceevne og indtjening ønskes styrket. Strategisk virksomhedsledelse er en væsentlig forudsætning, hvis denne målsætning skal opnås. Det svenske eksempel viser, at den strategiske evne i mindre og meget traditionelle virksomheder kan udvikles, men dette forudsætter en massiv og individuel indsats. Det er urealistisk at forestille sig, at sådanne kurser kan tilbydes til alle bornholmske turismevirksomheder. Antallet af virksomheder er stort, og ikke alle har udviklingspotentialer eller er motivet for strategisk virksomhedsudvikling. I dag tilbyder TIC Bornholm individuelle kurser i strategisk virksomhedsplanlægning til specielt de større overnatningsvirksomheder. Dette er en god begyndelse, men det kan overvejes, om kurserne kan udvikles og tilpasses til andre segmenter af erhvervet. F.eks. virksomheder, der er nyetablerede, eller virksomheder, der vurderes at have et produkt eller virksomhedsidé med vækstpotentiale.

Generelt må det konstateres, at en effektiv øgning af mindre turismevirksomheders videnniveau gennem uddannelse forudsætter, at uddannelsessystemet udvikler værktøjer og koncepter tilpasset denne virksomhedstypes konkrete behov. Det er spørgsmålet, om det danske (og det svenske) uddannelsessystem har viden, som kan danne grundlag for udvikling af et kvalificeret uddannelsestilbud? Turismeforskningen tilbyder et meget begrænset og meget generelt billede af disse virksomhedstypers udviklingsdynamik, barrierer og potentialer. I denne forskning fremhæves virksomhedernes kompetence og motivation som de væsentligste udviklingsbarrierer, men som det fremgår af denne rapport, er:

- familiedrevne virksomheder langtfra en homogen gruppe
- personlig motivation ikke i sig selv en barriere for udvikling
- kompetenceløft ikke i sig selv garanti for udvikling af virksomhederne.

Udvikling af virksomheders kompetencer og strategiske evner er et væsentligt element i strategier rettet mod produktudvikling og adgang til produktinnovative markeder. Kompetenceløft er ikke alene svaret på udfordringen, men skal kombineres med en målrettet udvikling af erhvervets organisering og strategisk destinationsplanlægning, som forudsætter fælles klare målsætninger, der kan medvirke til en prioritering og styring af indsatsen.

2 Kompetencer i det bornholmske turismeerhverv

Turismeerhvervet på Bornholm karakteriseres primært af en mængde meget små virksomheder med et generelt lavt kompetence- og uddannelsesniveau.[5] Denne erhvervsstruktur kan anses som en barriere for produktudvikling og sæsonforlængelse, der kunne sikre forbedret økonomi i erhvervet. Eller i det hele taget ses som en barriere for løbende tilpasning til en efterspørgsel under konstant forandring.

Problemstillingen er velkendt. Turismens Udviklingscenter (TUC) undersøgte i 1997 kompetenceniveauet i det bornholmske turismeerhverv[6] og konstaterede generelt et meget lavt kompetenceniveau, men også forskelle afhængig af virksomhedstype. Hvor de større helårshoteller og turistbureauerne beskæftiger faglært personale, er uddannelsesniveauet i små uafhængige virksomheder meget lavt. De mindre virksomheder er ofte de primære producenter i værdikæden, og deres ydelser udgør en stor andel af det samlede bornholmske turismeprodukt. Årsagen til det lave kompetenceniveau er også velkendt. Turismesæsonen er kortvarig, en stor del af beskæftigelsen varetages af sæsonansatte, og virksomhedsejerne har ofte ikke praktisk erfaring med erhvervet ved etablering af virksomheden.[7] [8]

Overordnet baseres strategien for udviklingen af det bornholmske turismeerhverv på en udvidelse af turismesæsonen og produktudvikling. Med andre ord sigtes der primært imod en forbedret udnyttelse af den eksisterende kapacitet frem for at tiltrække flere turister i højsæsonen. En strategi, som kan synes fornuftig, da et af de primære problemer er en ringe forrentning af investeringer i produktionsapparat og arbejdskraft. Produktionsapparatet udnyttes kun i de tre sommermåneder, og en stor del af arbejdskraften udgøres af sæsonbeskæftigede. Udskiftningen af arbejdskraften må antages at være markant. En sæsonforlængelse kan måske øge antallet af helårsbeskæftigede og i sig selv medvirke til en professionalisering af erhvervet, da investeringer i arbejdskraften kan forblive i virksomheden. Det nuværende generelt meget lave kompetenceniveau og virksomhedsstruktur må imidlertid anses som en af flere væsentlige barrierer for udvidelse af sæsonen samt et øget værdiindhold i produkterne. I 1997 udførte Turismens Udviklingscenter en større undersøgelse af kompetenceniveauet i turismeerhvervet for destinationen. I undersøgelsen vurderes kompetenceniveauet set i forhold til de enkelte virksomheders daværende drift og aktivitetsområde og i et overordnet destinationsstrategisk perspektiv.

Det konkluderes i rapporten at:

1. Ses der bort fra de større helårsåbne hoteller, kendetegnes de bornholmske turismevirksomheder af manglende planlægningsevne og værktøjer. De enkelte virksomhedsejere kan vanskeligt administrere egen tid og har i endnu højere grad vanskeligt ved at etablere en

5 Turismens Udviklingscenter (1997).
6 Undersøgelsen omfatter primært overnatningssektoren, dvs. hoteller, feriecentre, sommerhusudlejnings- og turistbureauer, campingpladser og vandrehjem.
7 Turismens Udviklingscenter (1997).
8 Framke, W. (1998).

langsigtet strategi for virksomheden, ligesom økonomistyring og IT-anvendelse var meget lidt udbredt.

2. Set i et fremadrettet destinationsstrategisk udviklingsperspektiv strammes problemstillingen yderligere. Som det konstateres i TUC's rapport:

Mange små virksomheder tydeligst belyst ved de små hoteller, ser for det første, ikke sig selv i et regionalt, erhvervspolitisk perspektiv - og har for det andet ikke altid motivationen til – eller interesse i – at indgå aktivt i professionalisering og produktudvikling. For mange små virksomheder er livsformen den drivende kraft (motivationen) – ikke muligheden for ekspansion og professionalisering.

Karakteristikken af det bornholmske turismeerhverv er ikke enestående. Problemstilling er velbeskrevet i forbindelse med turisme i landområder, på destinationer i stagnation og på destinationer uden kapitalstærke virksomheder, som kan antages at trække destinationens samlede udvikling.[9]

Undersøgelser af mindre turismevirksomheder på sådanne regioner viser generelt et billede af virksomheder med en udviklingsdynamik og karakteristik, der på mange områder kan sammenlignes med det bornholmske. Virksomhederne er karakteriseret af:

- et lavt uddannelsesniveau
- manglende professionel erfaring fra turismeerhvervet
- en driftskapital primært baseret på egne økonomiske ressourcer
- manglende anvendelse og bevidsthed om strategiske planlægningsværktøjer
- ringe anvendelse af IT.

Flere forfattere forbinder de mindre turismevirksomheders lave kompetenceniveau og ringe udviklingsdynamik med virksomindehavernes motivation.[10] Typisk har udsigten til økonomisk gevinst en lav prioritet, hvorimod først og fremmest følgende mere personlige årsager fremhæves:

- opretholdelse af livsform
- tilknytning til regionen
- at gøre sin hobby til sit levebrød.

Ændrede erhvervsstrukturer med faldende beskæftigelse i de traditionelle dominerende erhverv kombineret med en vis efterspørgsel på turismeprodukter fremhæves af forskere som en af de underliggende strukturelle drivkræfter ved etableringen af denne type virksomheder. Etablering af turismevirksomhed ses som virksomhedsindehavernes forsøg på at undgå en marginalisering fra arbejdsmarkedet, en dynamik, som kan antages at være særligt

9 Shaw, G. and Williams, A. (1997).
10 Shaw, G. and Williams, A.M. (1990). Shaw, G. and Williams, A. (1997). Morrison, A., Rimmington, M., Williams, C. (1999). Nilsson, P.Å. og Petersen , T. (2000).

kendetegnende for regioner med faldende beskæftigelse. Bornholm har gennem årtier været præget af faldende beskæftigelse og befolkningstal. En situation, hvor etablering af egen turismevirksomhed for nogen kan fremstå som et alternativ til fraflytning, ledighed eller beskæftigelse i andre erhverv. Specielt kan denne motivation antages at have betydning for landmænd, småhåndværkere, fiskere og andre med en selvstændig livsform. Men som det også fremgår af internationale undersøgelser, kan ønsket om at gøre sin hobby til sit levebrød eller livsformen udgøre en motivation.[11] Dette kan på Bornholm antages at være motivationen for tilflyttere, der etablerer egen virksomhed.

2.1 Problemstilling

Men spørgsmålet er, om fraværet af økonomisk vinding som motivation for etablering og drift af virksomhed alene ensidigt kan fremhæves som en barriere for udvikling af den lille turismevirksomhed. Hvilke potentialer og barrierer har denne type virksomhed for at gennemføre en dynamisk økonomisk udvikling? Udgør fraværet af en økonomisk motivering og et formelt lavt kompetenceniveau en barriere for udvikling? Besvarelsen af disse spørgsmål forudsætter en mere grundlæggende forståelse af, hvordan turismevirksomheder opbygger viden, samt en undersøgelser af i hvilken grad det med uddannelser er muligt at udvikle mindre kompetencesvage virksomheder.

11 Karlson, S-E. & Lönnbring, G. (1999).

3 Turismevirksomhedens udvikling set i et videns-perspektiv

TUC's undersøgelse af indehaveres og ansattes kompetenceniveau og planlægningsredskaber sættes ikke ind i en overordnet forståelse af vidensudvikling i erhvervet.

Lærebegreber og vidensudvikling har de senere år fået en meget central placering i forståelsen af den økonomiske udvikling.[12] [13] Turisme og den teoretiske forståelse af vidensudvikling i virksomheder er først de seneste år blevet forbundet og er derfor meget begrænset udforsket.[14] I det følgende vil turismeerhvervets vidensudvikling blive diskuteret på baggrund af innovationsteoretisk tilgang. Dermed præsenteres en forklarings- og begrebsstruktur, der kan anvendes i analysen af turismevirksomheders vidensudvikling og medvirke til en perspektivering af det bornholmske turismeerhvervs kompetenceproblemer.[15]

3.1 Økonomiens drivkræfter

Viden bliver i stadig større omfang fremhævet som afgørende for virksomheders og regioners økonomiske udvikling. Samtidigt befinder vi os måske i en teknologisk IT-revolution, der kan sidestilles med eller måske overgår den industrielle revolutions betydning for samfundsudviklingen. I traditionel økonomisk teori opfattes udbuds-/efterspørgselsmekanismer som styrende for økonomien, og kompetencer og viden reduceres til produktionsfaktorer. I den innovationsteoretiske teoriforståelse er netop ny viden udtrykt som nye produkter og produktionsmåder drivkraften i den økonomiske udvikling. Den samlede økonomiske udvikling karakteriseres i denne forståelse af en stadig innovativ udvikling, der til stadighed ændrer konkurrencesituationen på markedet, og virksomheders konkurrencedygtighed afhænger af deres evne til at tilpasse sig til eller aktivt medvirke til udviklingen af de gældende konkurrencebetingelser.

3.2 Virksomhedens konkurrencesituation

Den enkelte virksomheds konkurrencedygtighed afhænger af virksomhedens tilpasning til markedet, virksomheden konkurrerer på. Behovet for tilpasning til ændrede markedsvilkår afhænger af dynamikken på de enkelte markeder.[16] Hvor nogle markeder er under stadig innovativ udvikling, kan andre synes stabile over længere tidsperioder. Men ud fra en generel betragtning forstås turismevirksomheders konkurrencesituation som et samspil mellem:

- virksomhedens rutiner som et udtryk for virksomhedens vidensniveau

12 Lundvall, B-Å. (1992).
13 Nelson, R. & Winter, S. (1977).
14 Hjalager, A-M. (1997).
15 Denne begrebsstruktur er udarbejdet i forbindelse med ph.d.-afhandlingen, men bygger på eksisterende teorier og diskussioner.
16 Von Hippel, E. (1988).

- stadig skiftende økonomiske strukturer i det omgivende samfund, først og fremmest markedet
- virksomhedsekstern viden.

Rutiner. Begrebet dækker overvirksomheders daglige gentagne processer og arbejdsgange. Dette gælder både for de daglige produktionsprocesser og i kontakten med omgivelserne.[17] Rutiner skabes på grundlag af virksomhedens kerneaktivitet, og rutinernes karakter afhænger derfor af virksomhedernes produkt, procestyper og netværk. Rutiner er derfor styrende for stort set alle aktiviteter. Problemer løses i reglen på baggrund af den etablerede erfaring og vidensmasse, og kun i det omfang, at denne ikke kan danne grundlag for problemløsning, søges ny viden. Men søgning af ny viden styres og afgrænses af de etablerede forestillinger. Derfor er virksomheder ofte låst fast i udviklingsspor.[18]

Turismebranchen producerer overordnet set serviceydelser. Service, som er sammensat af en bred vifte af produkttyper og produktionsprocesser. F.eks. produktion af madvarer, overnatning, underholdning eller sammensætning og koordinering af delprodukter til en samlet feriepakke. De enkelte turismevirksomheders kerneaktivitet og dermed rutiner og erfaringsbase antages at afspejle denne produktbredde, men samtidig de varierende økonomiske kontekster, de enkelte virksomheder indgår i. F.eks. vil der være store variationer i, hvordan kontakten med omverdenen er organiseret i et lille selvstændigt hotel og et hotel, som indgår i en international kæde.

Rutiners fornyelse sker som respons på skiftende rammebetingelser primært gennem:
- udskiftning af personale
- indførelse af ny teknologi eller produktionskoncepter
- ændrede krav fra kunder
- kommunikation og udskiftning af underleverandører og samarbejdspartnere.

Som nævnt er der ingen garanti, for at rutiner udvikles i takt med ændrede konkurrencebetingelser. Netop fordi rutiner primært udgøres af erfaringer fra den daglige aktivitet og kommunikation med omgivelserne, kan etablerede produkter og produktionsmåder i virksomhedsnetværk blive udkonkurreret af nye virksomhedsnetværk. Destinationer specialiseret på et produktmarked kan derfor blive udkonkurreret af andre destinationer, som er bedre tilpasset de gældende konkurrencebetingelser. Rutiners aktualitet set i forhold til de omgivende økonomiske strukturer er derfor afgørende for virksomhedernes konkurrencedygtighed.

Skiftende rammebetingelser. Strukturerne, der omgiver virksomheder eller destinationer, er under stadig udvikling genereret af samfundets generelle strukturelle udvikling, som drives frem af stadige innovationer. Skift i de økonomiske rammebetingelser aktualiserer og afaktualiserer virksomheders rutiner og dermed deres konkurrenceevne. Det er åbenlyst, at også turisme er stærkt afhængig af skift i de økonomiske og institutionelle strukturer. Ford-

17 Arrow, K. J. (1962).
18 Freeman, C. (1995).

sætningen for fremvæksten af efterkrigstidens masseturisme var de forbedrede økonomiske vilkår, den teknologiske udvikling og billiggørelse af transportmidler. Institutionelt er reguleringen af adgang til naturressourcer eller for den sags skyld fremvæksten og institutionaliseringen af fritidslivet yderligere forudsætninger for fremvæksten af et turismeerhverv.[19] I et mikroperspektiv afhænger turismevirksomheders rutiners konkurrencedygtighed af de gældende institutionelle og økonomiske strukturer, som virksomheden er indlejret i. Forhold, som er under stadig udvikling enten gennem pludselige radikale brud eller gennem gradvise kumulative udviklinger. Turismevirksomhedernes konkurrenceevne afhænger derfor af deres evne til at udvikle og tilpasse rutinerne til de omgivende institutionelle og økonomiske strukturer.

Virksomhedsekstern viden. Evnen til at udvikle rutinerne til de gældende rammebetingelser afhænger af virksomhedens evne til at tilføre ny viden til produkter, serviceydelser eller produktionsprocesser. Viden, som kan være indlejret i færdige teknologier eller koncepter eller være tilgængelig som skrift eller tale.[20] Viden, som skal omsættes og implementeres til virksomhedens kumulerede rutinebaserede vidensmasse for at forbedre virksomhedens konkurrenceevne. F.eks. forudsætter forbrugernes øgede efterspørgsel efter miljørigtige produkter, at overnatningssektoren udarbejder eller implementerer miljøstandarder, eller formuleret anderledes, skal indføje miljøkendskab i produktet. Implementering af ny viden i produkter eller produktionsprocesser forudsætter læring. En læreproces, hvis karakter afhænger af virksomhedens kumulative erfaringsbase, dens sammensætning af produkt/marked og produktionsproces og den økonomiske organisation, som virksomheden indgår i.[21] Det må antages, at turismevirksomheder løbende implementerer viden i produktionen gennem de daglige arbejdsgange, gennem inddragelse af ny teknologi og gennem kontakter med underleverandører, kunder og kollegaer og ikke mindst gennem rekruttering af ansatte og entreprenører, der trænger ind i branchen. Endvidere gennem bevidste søgeprocesser målrettet viden, tilgængelig i formuleret form, som tilbydes af private eller offentlige vidensinstitutioner som uddannelsesinstitutioner, teknologiske videnscentre mv.

Denne overordnede udviklingsdynamik har forskelligt udtryk i varierede sektorer og regioner. Først og fremmest er dynamikkens hastighed varierende, og man kan derfor finde destinationer eller turismevirksomheder, der stort set producerer samme produkt ved anvendelse af samme produktionsprocesser gennem en længere årrække, og der kan findes virksomheder, der gennemlever en hastig udvikling målrettet et marked med stadig ændret efterspørgsel. Men andre ord karakteren af samspillet mellem rutiner, rammebetingelser og ekstern viden afhænger af karakteren på markedet, virksomheden konkurrerer på.

3.3 Turistmarkeder

Traditionelt deles markeder inden for turismeerhvervet på baggrund af forbrugerens nationalitet, alder, indkomstniveau mv. En markedssegmentering, som fra en destinations- eller virksomhedssynsvinkel kan målrette markedsføringsindsatsen. I et vidensperspektiv bliver

19 Poon, A. (1993).
20 Johnson, B. (1992).
21 Johnson, B. (1992).

markeder selekteret på baggrund af konkurrencebetingelserne på markedet, som afgøres af den grundlæggende dominerende innovative dynamik. En forståelse af varierende virksomhedstypers vidensudvikling må baseres på undersøgelsen af konkrete relationer mellem virksomheder og produktmarkeder set i et længere tidsperspektiv. Så vidt vides er denne type undersøgelser ikke foretaget inden for turismeforskning, men på baggrund af anden forskning[22] inden for området kombineret med en overordnet teoretisk forståelse af innovative dynamikker, kan konkurrencebetingelserne overordnet deles i:

1. Konkurrence på et innovativt produktmarked, hvor der sker en stadig feedback til den underliggende innovative dynamik. Konkurrencen målrettes udviklingen af nye produkter, hvor nyhedsværdien overskygger enhedsomkostninger som konkurrenceparameter. Den primære innovative dynamik og vidensinput sker i interaktionen mellem producenter af turismeprodukter og forbrugerne. Det afgørende konkurrenceparameter er kontakten til markedet og information om dettes stadig skiftende efterspørgsel. Eksklusive turoperatører har en afgørende nøgleposition på dette marked, da de netop formidler kontakten mellem den primære producent og markedets efterspørgsel.[23] Eksklusive rejser til eksotiske rejsemål, eksklusive konferencer og belønningsrejser kan nævnes som eksempler på innovative turismemarkeder. Umiddelbart vurderet har det bornholmske turismeerhverv lille kontakt med dette marked.

2. Konkurrence, hvor den primære igangsættende innovation er udfoldet. Det modne marked, og hvor konkurrence først og fremmest rettes mod procesinnovationer, der sigter mod at nedsætte enhedsomkostninger. Inden for turisme kan nævnes hotelbranchen, charterbranchen og hele transportsektoren. Udviklingen er her målrettet f.eks. udvikling af elektroniske bookingsystemer, transportteknologier og kvalitetssikring. De primære innovationer og vidensinput sker i interaktionen mellem turismevirksomheder og leverandører af procesudstyr, og distributionen mellem produktionsenheder sker gennem kædedannelser og udvikling af produktkoncepter målrettet snævre markedssegmenter.[24] BornholmsTrafikken, Maersk Air og de større hoteller er eksempler på bornholmske virksomheder, der konkurrerer på modne markeder. Indsættelsen af Villum Clausen er et godt eksempel på en innovationsproces, hvor en forholdsvis ny teknologi tilpasses og udvikles gennem ibrugtagelse i for producenten et ukendt farvand og til en kundegruppe med specifikke produktkrav. Maersk Air deltager i SAS's Frequent Flyer program, der kan ses som et produktkoncept målrettet et afgrænset markedssegment, men hvor det primære produkt, transporten, er identisk med konkurrenternes tilbud. Helårshotellernes tilknytning til Best Western eller SAS Radison kan på samme måde ses som deltagelse i veldefinerede produktkoncepter, og hvor vidensspredning sker gennem udbredelsen af disse færdige koncepter og standarder til virksomheder tilknyttet kæden.

---

22 Ioannides, D. and Debbage, K.G. (1998).
23 Ioannides, D. and Debbage, K.G. (1998).
24 Haywood, M. (1998). Milne, S. & Pohlmann, C. (1998).

3. Konkurrence, som er betinget af ydre strukturelle forandringer, men hvor virksomhederne er koblet fra den primære innovative dynamik, *gap filling*.[25] Et *gap filling* marked kendetegnes af, at innovationer i andre brancher betyder hastige strukturelle ændringer og en stor umættet efterspørgsel efter et nyt produkt. F.eks. betød gennemslaget af bilen til persontransport en ny efterspørgsel efter overnatningsmuligheder langs vejnettet. En situation, hvor entreprenører kan etablere sig forholdsvis enkelt under forudsætning af, at de har kvalifikationer og ressourcer til at producere det efterspurgte produkt. Mulighederne for etablering på et sådan marked vil sædvanligvis mindskes, efterhånden som produktet og produktionsprocessen udvikles, og konkurrencen bliver stadig mere institutionaliseret. Det er netop denne proces, der kan ses på det modne turismemarked, hvor store kæder og internationale selskaber kontrollerer store dele af markedet, og det kan være umuligt for den lille entreprenør at etablere sig på markedet, med mindre prisen er væsentlig lavere, eller produktet på den ene eller anden måde er innovativ i forhold til etablerede produkter på markedet. Men der er ingen garanti for, at markedet udvikler sig til et institutionelt modent marked. Udviklingen kan fastlåses i en *gap filling* situation, hvis virksomhederne ikke er koblet på den overordnede innovative dynamik på markedet. Dette ses specielt i landområder og på destinationer i stagnation, hvor turismeinvesteringer ikke kan forrentes til almindelig markedsrente, og derfor stort set savner investeringer på almindelige kapitalvilkår.[26] Store dele af den bornholmske overnatningssektor domineret af små hoteller, pensionater, gårdferier, campingpladser plus andre udbydere af turismeprodukter, restauranter, souvenirbutikker mv., er eksempler på lokale virksomhedstyper, der kan antages at have en relativ fastlåst innovativ udvikling. Innovationer antages i disse virksomheder fortrinsvis at ske gennem leverandører af procesudstyr, men uden at turismevirksomhederne interagerer med den overordnede innovative dynamik.

Typologiseringen af turismevirksomheder på baggrund af den dominerende innovative dynamik på markedet er en teoretisk konstruktion, hvor turismeerhvervet er søgt indplaceret og eksemplificeret med genkendelige eksempler fra den bornholmske virkelighed. Umiddelbart har teorien forklaringsværdi for det identificerede lave kompetenceniveau og ringe anvendelse af strategiske planlægningsværktøjer, som blev identificeret med TUC's undersøgelse af turismeerhvervets kompetencer. Af denne undersøgelse fremgår det netop, at de større hoteller samt vandrehjemmene og formidlingsbureauerne karakteriseres af den største professionalisering udtrykt som virksomhedsplanlægning og anvendelse af uddannet arbejdskraft. Netop disse virksomheder kendetegnes samtidigt af at indgå i kæder eller organisationer, som kan varetage vidensspredning gennem udarbejdelse af produktkoncepter. F.eks. klassificeringer af sommerhuse, hotel- eller vandrehjemsstandarder. Hvorimod virksomhederne med det laveste kompetenceniveau og med den ringeste anvendelse af strategiske planlægningsværktøjer udgøres af små virksomheder uden etablerede formelle samarbejdsrelationer, og derfor må antages at have en ringe kobling til virksomheder eller institutioner, som kan varetage den overordnede proces eller produktudvikling. Denne antagelse bekræftes af Wolfgang Framkes undersøgelse af bornholmske turismevirksomheders netværksdan-

25 Dahmén, E. (1988).
26 Shaw, G. and Williams, A.M. (1990).

nelse og organisatoriske tilhørsforhold.[27] Men hvordan skabes viden i virksomheder? Besvarelsen af dette spørgsmål er en forudsætning for at udforme en strategi målrettet en øgning af værdi og videns-indhold i det bornholmske turismeprodukt. Diskussion af dette spørgsmål forudsætter som et første skridt en nærmere præcisering af begrebet viden og videns fremtrædelsesformer.

27 Framke, W. (1998).

4 Viden

Innovationsteorien forsøger at beskrive, hvordan viden opstår i og distribueres mellem økonomiske organisationer (virksomheder) og institutioner. Grundlæggende skelnes der mellem to vidensformer. Kodet kommunikationsbar viden og tavs erfaringsbaseret viden.

4.1 Tavs viden

Tavs viden er individbåret og oparbejdes i virksomheden gennem erfaring med produkt, materiale, marked, etc. Denne viden er ikke formuleret og derfor ikke tilgængelig for andre end indehaveren af erfaringen. Tavs viden aktiveres, udløses af problemet, og skaber en måde at opfatte omverdenen på samt målretter søgning af ny viden.[29] Tavs viden er med andre ord den viden, som er ubevidst og ureflekteret og skabt gennem gentagne handlinger. Denne viden er forudsætningen, for at virksomheder (og individer) kan agere. Daglige småproblemer løses på baggrund af erfaringen, og evt. hjælp søges blandt løsningsmuligheder, der erfaringsmæssigt har bidraget med løsninger. Selv virksomheder, der anses som forskningsbasere og vidensintensive, er helt afhængige af tavs viden, der er forudsætningen for at skabe rationelle rutiner, som er afgørende for enhver virksomheds konkurrenceevne.

En virksomhed, som først og fremmest er baseret på tavs viden med tilhørende læreprocesser, kan ligge inde med væsentlige konkurrencefordele, da virksomhedens vidensbase ikke lader sig kopiere, men bæres af arbejdskraft.[30] Omvendt kan det antages, at virksomheden kun vanskeligt ændrer konkurrenceområde, da virksomheden ikke formår at problemdefinere og søge relevant viden til opnåelse af konkurrenceevne på et nyt aktivitetsområde.

4.2 Kodet viden

Kodet viden er viden, som kan beskrives af indholdsdefinerede koder, dvs. formuleret viden i form af skrift og tale. Evnen til at formidle kodet viden afhænger af, at afsenderen og modtageren deler og forstår koderne. Helt overordnet indebærer det, at de taler samme sprog, mere virksomheds- og branchespecifikt deler opfattelsen af ord og begreber. Dette kan virke banalt, men udgør en væsentlig barriere for virksomhedsudvikling. Ord og begreber, der udvikles inden for brancher og netværk, bliver stærkt specialiserede og kan blive misforstået i brancher og virksomheder i andre sektorer og netværk.[32] Hvilken betydning tillægger et pensionat f.eks. begrebet økonomiske planlægningsværktøjer?

Den kodificerede viden er i princippet tilgængelig for alle, der kender koderne, og som kan omsætte koderne til viden anvendt i virksomheden. Adgangen til og mængden af kodet viden er generelt stigende i takt med udvikling af informationsteknologien, og det må antages, at evnen til at anvende kodet viden også for turismevirksomheder bliver et stadig vigtigere konkurrenceparameter.

---

28 Hansen, P.A. & Serin, G. (1997).
29 Hansen, P.A. & Serin, G. (1997).
30 Eskelinen, et al. (1998).
30 Eskelinen, et al. (1998).
32 Rosenberg, N. (1982).

Kodet viden giver mulighed for at bringe viden, som ikke er baseret på egne erfaringer, ind i en organisation. Viden, som er formuleret af

- kunder
- leverandører
- samarbejdspartnere
- bancheorganisationer
- vidensintitutioner, uddannelse, erhvervsfremmeorganisationer, forskning mv.

Tabel 1 Videnstyper

Videnstyper	**Læreproces**	**Fremtrædelsesformer**	**Transmit-terbar**
Tavs	Erfaringsbaseret	Individbåret	Nej
Kodet	Bevidst indlæring	Verbaliseret i form af skrift-/talesymboler	Ja

4.3 Videns fremtrædelsesformer

Viden knyttes i normal tale til personer eller organisationers kompetencer, men kan, som det fremgår, deles i tavs og kodet viden. I innovationsteorien knyttes viden også til teknologier eller produktionskoncepter. Denne vidensform anses som en af de vigtigste måder at distribuere viden i det økonomiske system. Tavs eller kodet viden indlejret i en ny teknologi eller et produktionskoncept kan formidles over markedet. Eller med andre ord kan viden produktliggøres, sælges og måske kopieres og derved distribueres geografisk og mellem erhvervsgrene og virksomheder. Som eksempel kan nævnes udviklingen af computerteknologien og dennes spredning geografisk og mellem brancher eller udviklingen af traktoren, som øgede vidensindholdet i landbrugsprodukter, men ikke væsentligt øgede kompetenceniveauet i landbruget.

Brugeren af indlejret viden opnår ved brug af produktet en erfaring med funktionen, men har normalt ikke del i den viden, som er forudsætningen for udvikling og produktion af teknologien. Eksempeler på denne type videnspredning i turismeerhvervet er f.eks. udviklingen og udbredelsen af forskellige typer overnatningsformer: campingpladser, hoteller, kroferie eller udbredelsen af kvalitets- og miljømærkning.I disse eksempler er et koncept udviklet af en eller flere økonomiske organisationer. Dette koncept har vist sig konkurrencedygtigt og er efterfølgende spredt geografisk eller mellem økonomiske sektorer. Spredningen har dog ikke betydet at konceptet har været udsat for væsentlig produktudvikling eller at brugerne af konceptet, f.eks. producenter af overnatning, får del i den viden, der var forudsætning for udvikling af konceptet.

Derudover kan viden fremtræde frit tilgængeligt på tryk, elektronisk eller andre kommunikationsformer. Denne fremtrædelsesforms karakteristika er diskuteret under kodet viden.

Tabel 2 Videns fremtrædelsesformer

Fremtrædelses-form	Videnskilder	Videnstyper	Transmitterbar
Fri viden	Omsætning af tavs og kodet viden til ny kodet viden	Tavs og kodet	Ja
Indlejret viden	Omsætning af tavs og kodet viden til ny funktion	Tavs og kodet	Ja

Som det fremgår, omfatter vidensbegrebet, som det anvendes i innovationsteorien meget mere end personlige kompetencer eller viden formuleret i bøger eller rapporter. En strategi målrettet et øget vidensindhold i bornholmske turismevirksomheders produkter eller en øget evne til at tilpasse og udvikle produkter til en forventet efterspørgsel forudsætter en vurdering og afvejning af mulige kilder til virksomhedernes vidensmasse og vidensindholdet i turismeprodukterne. I nedenstående skema er det på teoretisk baggrund søgt at liste kanaler eller medier, der bærer viden ind i produktionen.

Tabel 3 Videnskilder

Medie	Fremtrædelse	Forudsætning for videns-overførelse
Teknologi	Indlejret	Køb og brug af ny teknologi
Koncepter	Indlejret	Køb og brug af koncepter, f.eks. markedsføringsmetoder, mærkningskoncepter
Individer	Socialt indlejret	Tilgang af nye individbårede kvalifikationer gennem entreprenører eller ansættelse af personale i eksisterende virksomheder
Ekstern organisation	Socialt indlejret	Tætte tillidssamarbejdsrelationer og delte koder
Kodet	Frit tilgængeligt	Problemstyret bevidst søgeproces. Evne til at afkode og implementere kodet viden

Vurderes ovenstående liste i forhold til TUC's undersøgelse af det bornholmske turismeerhvervs kompetenceniveau, må det først og fremmest understreges, at TUC's undersøgelse primært omfatter individer og i mindre grad koncepter og teknologi og slet ikke virksomhedernes anvendelse af kodet viden eller samarbejde og interaktion med andre økonomiske agenter, dvs. først og fremmest underleverandører og kunder, men også deltagelse i brancheorganisationer og kæder.

Kobles vidensbegreberne med den teoretiske deling af virksomhedstyper afhængig af den dominerende innovative dynamik på produktmarkedet og TUC's undersøgelse, må det antages:

- At de bornholmske turismeprodukter i meget sparsomt omfang konkurrerer på innovative produktmarkeder. Krydstogtturisme er måske det eneste eksempel på dette, og det må antages, at produktudvikling primært sker mellem økonomiske organisationer i produktionskæden. I dette eksempel mellem rederier og turoperatører. Bornholm, som i den sammenhæng er underleverandør, bidrager ikke væsentligt til videnindholdet i produktet eller produktionsprocessen.

- At på det modne marked domineret af procesinnovationer, er Bornholm repræsenteret af helårshoteller tilsluttet nationale og internationale kæder, vandrehjem tilsluttet dansk vandrelav og nationale udlejningsbureauer af feriehuse. Alle økonomiske organisationer, der sikrer diffusion og procesinnovationer samt kvalitets- og produktsegmentering. Derudover kan de to transportselskaber BornholmsTrafikken og Maersk Air nævnes. I det omfang, der er en innovativ udvikling, har den fortrinsvis karakter af procesinnovationer og produktsegmentering, og de primære kilder til videnindholdet i produktionsprocesser er leverandører af procesteknologi (fly og færger) samt benchmarking af andre brancher.

- At virksomheder, der konkurrerer på et *gap filling* marked og ikke indgår i en overordnet innovativ proces, på Bornholm er repræsenteret af en stor mængde mindre virksomheder. Disse tilbyder primært relativt simple serviceydelser som overnatning, catering og transport. Virksomhederne indgår i ringe grad i institutionelle samarbejder, har en svag tilknytning til brancheorganisationer og derfor baseres viden i produktet og produktionsprocessen primært på de beskæftigede og indehavernes personlige kompetencer samt på teknologi og koncepter, der indgår i produktionen eller produktet. Ifølge TUC's undersøgelse er disse virksomheders teknologi- og konceptanvendelse ringe, og virksomhederne mangler stort set planlægning og strategiværkstøjer og anses som en barriere for strategisk udvikling af regionens samlede turismeprodukt og strategiske muligheder.

Samlet set må det antages, at bornholmske turismevirksomheders videnstilpasning til skiftende konkurrencebetingelser primært sker gennem inddragelse af videnindlejret i teknologier og koncepter og gennem en stadig udskiftning af de beskæftigede og indehavere af turismevirksomheder. En mere præcis beskrivelse af virksomhedernes videnudvikling forudsætter en analyse af de enkelte virksomheder. På baggrund af de undersøgelser, der allerede er foretaget, kan det antages, at det lave kompetenceniveau i det bornholmske turismeerhverv primært skyldes, at mange virksomheder karakteriseres af svage individuelle kompetencer, men måske vigtigst ikke er etableret i netværk eller organisationer, der sikrer en løbende vidensdiffusion og videnimplementering i produktionen. Set i dette lys kan man spørge sig, hvordan produkter og processer på destinationer præget af denne virksomhedstype tilpasses til skiftende efterspørgsel? Svaret kan ikke gives på baggrund af de undersøgelser, der er foretaget af det bornholmske turismeerhverv. Undersøgelserne mangler et tidsperspektiv og fokuserer på enkeltvirksomheder uden at sætte disse ind i en samlet forståelse af videnudvikling. Internationale undersøgelser antyder, at denne type virksomheder måske netop ikke udvikler sin vidensmasse i et omfang, der sikrer en konkurrencedygtighed set i et længere tidsperspektiv. Ifølge disse undersøgelser mangler de mindre virksomheder redskaber, der muliggør respons på ændrede rammevilkår. Deres læring anses primært at

være baseret på *learning by doing*, og en stor del af virksomhederne har en meget kort eller ingen erfaring med erhvervet. Selv den tavse erfaringsbaserede viden er begrænset. Samtidigt kan det konstateres, at netop disse forhold medvirker til en stor udskiftning i virksomhedsmassen. Den manglende professionalisering betyder, at det er enkelt at etablere en virksomhed. De manglende strategiske færdigheder fremmer samtidig et kraftigt frafald fra branchen. Med andre ord kan det antages, at det samlede turismeudbud tilpasses de strukturelle rammebetingelser gennem etableringer og ophør af virksomhed frem for strategisk udvikling af den eksisterende virksomhedsmasse.[33] Dette kan i sig selv anses som et dynamisk potentiale, men med indbyggede barrierer. Hvis nye entreprenører generelt karakteriseres af manglende erfaring med branchen og samtidig mangler de økonomiske og personlige ressourcer, viden og strategiske værktøjer, der forudsættes for produktudvikling og tilpasning til skiftende efterspørgsel, vil det være særdeles vanskeligt skabe en kvalitet og branchedynamik, som sikrer kvalitetsprodukter tilpasset et omskifteligt marked. Med andre ord en opkvalificering af de mindre virksomheder må anses som en forudsætning for udvikling af det samlede turismeprodukt. Spørgsmålet er, hvilke metoder, der skal anvendes i denne strategi, og om der kan benyttes samme metoder til alle virksomheder, der kan betegnes som kompetencesvage og drevet af en motivation, der er mere personlig end økonomisk. Besvarelsen af disse generelle spørgsmål forudsætter omfattende forskning, der belyser spørgsmålene. En undersøgelse udført af Bornholms Forskningscenter af vidensudvikling i familiedrevne turismevirksomheder i Nordsverige kan danne grundlag for en diskussion og strukturering af problemstillingen.

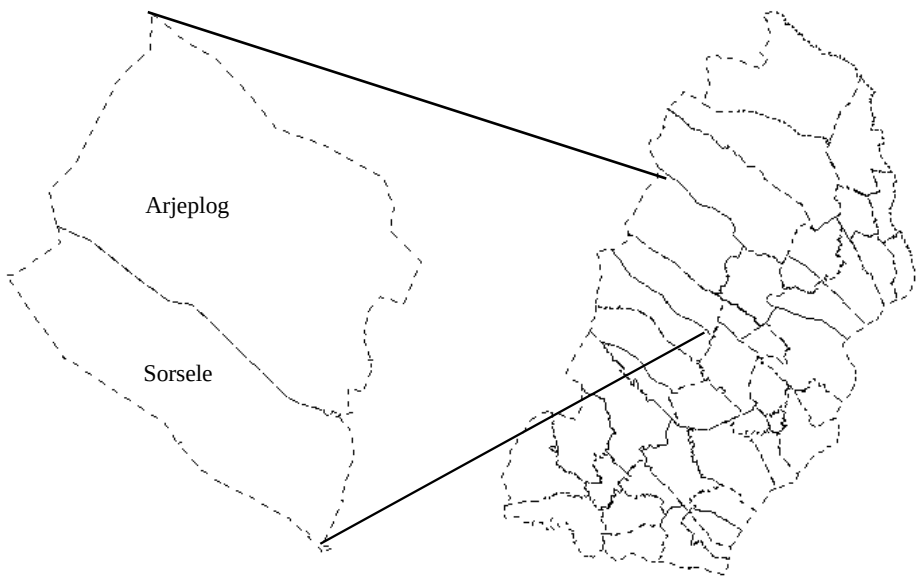
33 Shaw, G. and Williams, A. (1997).

5 Vidensudvikling i familiedrevne turismevirksomheder

Turismeerhvervet i Nordsveriges indland domineres af små virksomheder og af et formelt lavt kompetenceniveau. Faktorer, der ligesom på Bornholm, anses som en barriere for udvikling af erhvervet mod større lønsomhed og beskæftigelse. Regionalpolitisk er det igennem flere årtier søgt at fremme turismeerhvervet gennem en række regionalstrategiske tiltag herunder kompetenceudvikling i de mindre turismevirksomheder. I det følgende præsenteres et fireårigt, meget ambitiøst uddannelsesprogram målrettet otte mindre familiedrevne turismevirksomheder i Nordsverige. Programmet havde overordnet til målsætning, at virksomhederne udviklede et økologisk turismeprodukt, samt at virksomhederne tilegnede sig metoder til problemanalyser, strategiudarbejdelse og implementering. Virksomhederne, der deltog i programmet, er på mange måder typiske repræsentanter for den familiedrevne turismevirksomhed, og programmet kan derfor betragtes som et eksempel på, i hvilken grad og med hvilke metoder mindre turismevirksomheder kan udvikles via strategiske uddannelsesprogrammer.

5.1 Uddannelsesprogrammet

Virksomhederne er beliggende i Arjeplog og Sorsele kommuner i henholdsvis Norrbotten og Västerbottens län. To meget tyndtbefolkede kommuner. Således dækker Arjeplog kommune et areal på 12.945 km^2 (3% af Sveriges samlede areal) og har en befolkning på kun ca. 3.500, hvilket svarer til ca. 0,3 indbygger pr. km^2.



En stor del af beskæftigelsen i området har hidtil været afhængig af en blymine beliggende i den sydlige del af Arjeplog kommune. Minen skal lukkes, hvorved 250 job forsvinder. Dette er baggrunden, for at Nutek, der svarer til den danske Erhvervsfremme Styrelse, har anvendt SEK 5 mio. til udvikling af eksisterende turismevirksomheder i området. Virksomhederne skal selv bidrage med ressourcer svarende til i alt SEK 5 mio. Dette bidrag ydes i form af arbejdsdage. I gennemsnit tre dage pr. måned plus eget arbejde med produktudvikling og markedsføring mv. gennem programmets fireårige forløb. Det er programmets målsætning, at virksomhederne skal fordoble deres omsætning og udvikle produkter, der kan sælges til et krævende miljøbevidst marked, da det forventes, at omsætningen inden for dette markedssegment vil stige med op til 10% pr. år.[34] Ved siden af de direkte virksomhedsspecifikke målsætninger skal projektet danne grundlag forudvikling af metoder til produktudvikling, markedsføring og IT-anvendelse i små turismevirksomheder.[35]

Virksomhederne er fire gange under projektforløbet blevet interviewet.[36] Dvs. i juni 1997, januar 1999, august 1999 og endelig ved programmets afslutning februar 2000. Ud over dette omfattende interviewmateriale indgår projektbeskrivelse og projektmateriale i undersøgelsen.

5.2 Virksomhederne

Virksomhederne er alle ganske små, typisk ejet og drevet i fællesskab af et ægtepar, som samtidig er eneste arbejdskraft i virksomheden ud over løst ansat arbejdskraft i højsæsonerne. Tre virksomheder har været etableret gennem flere årtier og har oprindeligt primært tilbudt overnatning til forbipasserende turister. De resterende virksomheder er etableret inden for det seneste årti. Disse *nye* virksomheders produkter varierer fra oplevelse af samisk kultur til aktiviteter i naturen gennem jagt, fiskeri og hundeslædekørsel.

34 Projektplan (1996).
35 Gustafsson, M. (1997).
36 Interview juni 1997 udført af Monica Gustafsson, Jan Lingvall og Per Åke Nilsson. Interview januar 1999 og februar 2000 udført af Per Åke Nilsson og Tage Petersen. Interview august 1999 udført af Tage Petersen. Interviewene fra 1997 er publiceret i: Gustafsson, M. (1997).

Tabel 4 Deltagende virksomheder i Arjeplogprojektet

Fima	Produkt ved etablering	Produkt 1996	Etableret Ansatte Omsætning SEK 1996
1.	Overnatning i hytte	Overnatning i hytter Guidede fisketure Fjeldguidning Konferencer	Etableret 1977 Ansatte: 2 Omsætning: 400.000
2.	Jagtguidning	Jagtguidning Kurser	Etableret 1995 Ansatte: 1 Omsætning: 227.000
3.	Hundeslædekørsel og formidling af naturoplevelse	Hundeslædekørsel og formidling af naturoplevelse	Etableret 1980 Ansatte: 2 Omsætning: 150.000
4.	Kulturoplevelse og oplevelsesmuseum	Kulturoplevelse og oplevelsesmuseum	Etableret 1995 Ansatte: 2 Omsætning: 200.000
5.	Samisk kulturoplevelse, jagt, fiskeri, ophold i vildmarken	Samisk kulturoplevelse, jagt, fiskeri, ophold i vildmarken	Etableret 1987 Ansatte: 2 Omsætning: 1.889.000
6.	Producerer, koordinerer og sammensætter pakker	Koordinerer og sammensætter pakker	Etableret 1994 Ansatte: 2 Omsætning: 1.000.000
7.	Overnatning i turisthytter	Overnatning i turisthytter samt terapeutiske udviklingskurser	Etableret 1980 Ansatte: 2 Omsætning: 264.000
8.	Overnatning i forbindelse med fjeldvandring	Overnatning i turisthytter, helikoptertransport, guidning, fiskeri, jagt	Etableret 1964 Ansatte: 2 Omsætning: 974.000

Som det fremgår af listen, er virksomhederne ganske små, og flere af indehaverne har supplerende indkomster primært gennem anden beskæftigelse. Det fremgår også af listen, at virksomhedernes produktsortiment ikke har undergået den store udvikling fra virksomhedernes etablering frem til projektets start i 1996. Kerneproduktet er stort set uændret, men i flere tilfælde suppleret med anden service.

5.2.1 Motivation for etablering

For flere af virksomhederne er det vanskeligt at fastlægge et tidspunkt for etablering af turismevirksomheden. Dette gælder for virksomheder, som oprindeligt er baseret på tilbud om overnatning i hytter. I disse virksomheder er overnatningsfaciliteter opført som supplement til anden indtjening. Virksomhederne har været etableret i en årrække, men udviklingen til en rendyrket turismevirksomhed er en længere mere eller mindre ubevidst proces, hvor etablering af turisthytter har suppeleret en faldende indtjening ved den oprindelige aktivitet. Pga. en ubevidst etableringsproces er det samtidig vanskeligt for virksomhederne at motivere virksomhedsetablering. Set på baggrund af forløbet må det konstateres, at supplerende indtjening har været nødvendig for fastholdelse af bopæl og livssituation. Motivationen for etablering af disse virksomheder er først og fremmest personlig og familiær.

For flertallet af de øvrige virksomheder er etablering af virksomhed i højere grad en bevidst beslutning. En beslutning, som kan tidsfæstes, men også for disse virksomheder gælder det, at etablering i højere grad baseres på meget personlige årsager end økonomiske hensyn. Således opgiver to virksomheder, at de ønskede at leve af deres interesse, hvor andre opgiver, at de ønsker af formidle kendskabet om den samiske kultur til en bred offentlighed.

Økonomisk vinding har ikke været målet, men midlet til opretholdelse af livssituation og mulighed for at arbejde med primære interesser.

5.3 Sammenhæng mellem dominerende vidensformer og læreprocesser og virksomhedernes udbytte af programmet

Følgende primære videnstyper og læreprocesser i forbindelse med virksomhedernes produktudvikling frem til programmets start i 1996 kan identificeres i de undersøgte virksomheder.

Tabel 5 Primære produkter, læreprocesser og videnstyper

Produkt	Videnstype	Proces
Overnatning i hyttebyer	Teknologisk indlejret viden	Erfaringsbaseret læreproces ved ibrugtagning af teknologi
Fritidsaktivitet	Erfaringsbaseret viden baseret på udøvelse af aktiviteten (jagt, fiskeri og hundeslæde)	Oprindelig hobby har medført en specialiseret erfaringsbaseret viden. Denne viden skal kodificeres eller indlejres som forudsætning for udvikling af turismeprodukt.
Kulturoplevelse	Tavs samt kodet viden baseret på egen kulturel baggrund Tavs og kodet viden baseret på erfaring gennem ansættelse i turismevirksomhed	En bevidst problemorienteret søgeproces i forbindelse med omdannelse af kulturel baggrund til et turismeprodukt med tilhørende teknologi
Formidling/koordinering af lokale turismeprodukter	Tavs og kodet viden baseret på erfaring gennem ansættelse i turismevirksomhed	Erfaringsbaseret læreproces gennem tidligere ansættelse omformes gennem problemdefinering og kodificering til virksomhedskoncept

I alle virksomheder har den oprindelige produkt/markedsrelation og tilhørende videns- og læreformer været styrende eller har haft stor betydning for virksomhedens videre udvikling. Et mindretal af virksomheder har udviklet supplerende produkter. Disse har primært karakter af forskellige former for guidning samt udlejning af transportmidler. Disse produkter er udviklet på baggrund af kunders efterspørgsel af disse ydelser og er ikke udtryk for bevidst virksomhedsstrategi.

Overordnet kan der skelnes mellem tre videnstyper med tilhørende læreprocesser som dominerende for vidensindholdet i virksomhedernes produktion og produkter.

Viden primært knyttet til produktionsapparatet: Indlejret viden
Denne vidensform er speciel fremtrædende i virksomheder, der ved etablering tilbød overnatning i hyttebyer. Vidensinputtet i disse virksomheder er fortrinsvis indlejret i produktionsapparatet. Dvs. hytterne plus inventar og administrativ teknologi. Dertil kommer sekundært viden om drift af hytteby, markedsføring, bogholderi mv. Alle tre virksomheder giver udtryk for, at markedet for traditionel overnatning var og er forbipasserende turister. Om foråret, hvor der stadig er sne og frost, primært turister fra det øvrige Norrland og om sommeren turister fra det meste af Sverige. En virksomhedsform, der bygger på et veletableret koncept, som er kendt af markedet og traditionelt ikke behøver markedsføring ud over synliggørelse i alment regionalt markedsføringsmateriale samt ved skiltning langs færdselsveje mv. Som de interviewede virksomheder udtrykte det, denne type turister kommer af sig selv. Det primære vidensinput ligger i konceptet, som er alment kendt, og kan overtages af næ-

sten alle, der vil nedsætte sig med en hytteby, og virksomhedernes vidensbase opbygges gennem anvendelse og tilpasning af konceptet.

Uddannelsesprogrammet gav disse virksomheder en stor inspiration. De planlagde at udvikle nye produkter målrettet konference-, grupperejse- og kursusmarkedet. To af virksomhederne har etableret de nødvendige fysiske rammer, der forudsættes for disse turismeprodukter. Alle virksomhederne har oprettet egen hjemmeside, hvor de søger at markedsføre sig mod markedet og anvender IT i kommunikationen med deres kunder. Derudover har de i varierende grad udarbejdet og følger en miljøhandlingsplan. Virksomhedernes primære omsætning baseres imidlertid stadig på deres oprindelige produkter, og det er ikke lykkedes at komme ind på nye produktmarkeder. Det oprindelige produkt/markedsrelation står i nogen grad i vejen for udviklingen af nye produkter. F.eks. er det vanskeligt at markedsføre sig som en miljøbevidst virksomhed, når en stor del af omsætningen baseres på udlejning af helikopter og snescootere. Barrieren for produktudvikling må dog først og fremmest fremhæves at være evnen til at omsætte abstrakte markedsmuligheder til konkrete produkter samt evnen til at komme i kontakt og blive synliggjort på markedet. Virksomhedernes interne organisation er udviklet og forbedret. Den eksterne organisation er stort set uforandret. Dog har to af virksomhederne uden særlig succes forsøgt at deltage på turismemesser. Generelt må det vurderes, at virksomhederne gennem programmet er blevet mere bevidste om deres produkt og dettes potentialer, og at virksomhederne i højere grad kan kvalitetssikre og producere konkrete produkter baseret på konkret efterspørgsel. Men skal disse potentialer udløses, forudsætter dette kontakten til eller etablering af eksterne organisationer, som omsætter markedspotentialer til konkret produktefterspørgsel.

Erfaringsbaseret viden, som transformeres til kodet viden

Virksomheder, der tager udgangspunkt i indehavernes tidligere hobbyer, jagt og hundeslædekørsel, virksomhed 2 og 3. Den primære viden i produktet er virksomhedsindehavernes indgående kendskab og erfaring med aktiviteten. Dvs. både erfaring med teknologien, der indgår i aktiviteten: hundene, slæden, geværet, men måske i højere grad erfaring med konceptet, aktiviteten indgår i: jagt på fjeld, hundeslædekørsel i nordskandinavisk vildmark. Det er denne specialviden og indgående erfaring, der søges solgt som et turismeprodukt. Erfaringsbaseret tavs viden, som er tilegnet gennem udøvelsen af hobbyen. En viden, der nødvendigvis delvis må kodificeres for at udgøre et produkt, som turisten kan tage del i. Det må forudsættes, at turistens villighed til at betale en erfaren guide i fjeldet er afhængig af guidens evne til at lade turisten få del i guidens erfaringsbaserede viden. Produktets kvalitet er dermed særdeles afhængig af guidens evne til at kode og formidle sin oprindelige tavse viden. En viden, der kan formidles i situationen på lokaliteten, men aldrig beskrives generelt i verbal form. Produktet er med andre ord bundet tæt til lokaliteten, personerne og deres erfaring. Ud over denne viden er virksomhederne selvfølgelig afhængige af en mere generel viden om virksomhedsdrift. Virksomhederne behøver viden/erfaring med markedsføring, drift, bogholderi mv. Markedsføringen foretages i udgangspunktet af kanaler, som virksomhedsindehaveren har kendskab til via hobbyen samt gennem personlige kontakter.

Programmet inspirerede også de hobbybaserede virksomheder til at planlægge og i nogen grad til at udvikle konkrete nye produkter. Hundeslædevirksomheden udviklede f.eks. et sommerprodukt, men ophørte igen, da sommeraktiviteter dels forudsatte en markant mar-

kedsføringsindsats, dels stod i modsætning til deres livsform. Indehaverne arbejdede om sommeren som landbrugsmedhjælper og snedker. Hundeslædeaktiviteterne udgør en professionel hobby, som ikke er forenelig med at drive en fuldtids turismevirksomhed. I stedet har virksomheden segmenteret vinterproduktsortimentet, således at det omfatter produkter til en bredere målgruppe varierende fra erfarne til uerfarne hundeslædetuister.

Den jagtbaserede virksomhed har aktivt udnyttet uddannelsesprogrammet til at tilføre produktet og produktionsprocessen et større vidensindhold og markedsfører produktet på denne baggrund. Vidensindholdet i produktet er primært øget gennem tilføjelsen af miljøbevidsthed i produktet og gennem en opkvalificering af guidningen. Virksomheden har mange ideer til nye produkter, men har vanskeligt ved at skabe efterspørgsel, og omsætningen er ikke øget i programperioden. Indehaveren tilskriver dette fortrinsvis jagtreguleringen og konkurrence fra uautoriserede jagtguider. Produktionsprocessen er udviklet gennem aktiv anvendelse af IT til administration og til ekstern kommunikation og markedsføring.

Virksomhederne har gennem programmet etableret samarbejde med andre virksomheder, der deltog i programmet. Dette gælder primært virksomhed nr. 4 og 6. Disse virksomheder har kontakt til markedet for organiserede grupperejser, og de hobbybaserede virksomheder indgår nu fra tid til anden som underleverandører til grupperejser. Men virksomhedernes organisation karakteriseres stadig af, at de søger at varetage alle opgaver selv. Og som det gælder for virksomhederne, der primært er baseret på overnatning, må den eksterne organisering antages at være den største barriere for en videre udvikling af virksomhederne. Virksomhederne har gennem programmet udviklet deres bevidsthed om produkt og marked, men har vanskeligt ved at omsætte abstrakte markedstrends til salgbare produkter.

Erfaringsbaseret viden, som transformeres til kodet og indlejret viden
Virksomhedsprodukter, der tager udgangspunkt i indehavernes kulturelle baggrund kombineret med deres faglige erfaringer fra turismeerhvervet. De to samerejede virksomheder, virksomhed 4 og 5. For begge virksomheder gælder det, at indehaverne lever på samisk vis. Dvs. har ren drift og indgår i det samiske sociale fællesskab. Samtidig har de begge haft ansættelse i svenskejede turismevirksomheder. Begge virksomheders produkt tager udgangspunkt i indehavernes kulturelle baggrund. Vidensindholdet i produkterne havde indehaverne kun brudstykker af gennem deres egen opvækst. Indehaverne har derfor aktivt måtet søge information om de lokale sameres sprog, kultur, teknologi mv. Vidensinputtene i produkterne er flere. Indlejret og tavs viden, men også kodet viden. Produktets vidensindhold udtrykkes gennem virksomhedernes fysiske attraktioner samt gennem indehavernes og deres familiers guidning og instruktion. Processen, der har ført frem til produktet, er en blanding af en erfaringsbaseret læreproces og en bevidst problemorienteret søgeproces med formålet at forøge autenticiteten,*vidensindholdet*, i produktet.

For begge virksomheder gælder det, at deres produktudvikling har fordret en problemstyret søgeproces. Produkterne, som virksomhederne har udviklet, er ifølge virksomhederne unikke på det svenske marked.

Virksomhed 6's basisprodukt var fra etablering pakkerejser for erhvervsgrupper, hvor pakken var sammensat af forskellige servicer og forskellige typer aktiviteter. Den bærende ide

var, at virksomheden skulle levere et bedre produkt end større etablerede virksomheder. Indehaveren havde gennem ansættelse i en større koordinerende lokal turismevirksomhed iagttaget, at koordineringen og gennemførelsen af pakkerejser ofte var meget mangelfuld. Ved etablering stod indehaveren selv for hele turismeproduktet. Dvs. både den overordnede sammensætning samt den praktiske gennemførelse af aktiviteter, som kunne være snescooterkørsel, vandring i fjeldet mv. Videns-inputtet til produktet er først og fremmet branche- og markedskendskab baseret på tidligere ansættelse. En viden, der både er erfaringsbaseret, men også er kodet. Viden, som dannede grundlag for en problemdefinering og efterfølgende en bevidst produktsammensætning.

Samlet set har virksomhed 4, 5 og 6 umiddelbart haft det største udbytte af uddannelsesprogrammet, som de også samstemmigt roser for dets relevans for netop deres virksomhedstyper. Virksomhed 4 er nyetableret og har anvendt programmet og sparring fra kursuslederen til organiseringen af produkt og produktionsproces. Virksomheden oplyser, at omsætningen er fordoblet i programperioden. Virksomhed 5 er etableret i 1987. Programmet har for denne virksomhed primært medført, at produktionsprocessen er omorganiseret. Dvs., at en række aktiviteter er indstillet eller lagt ud til underleverandører. Med andre ord er omsætningen reduceret, men dækningsbidraget er øget. Virksomhed 6 har valgt at indstille sin turismevirksomhed. Arbejdet med virksomheds-, markeds- og produktplan gav en erkendelse af, at omkostningerne ved at gennemføre planerne var for store sammenlignet med anden virksomhed.

De to samervirksomheder har i nogen grad udnyttet programmet til at skabe eksterne kontakter og samarbejdspartnere. Således har virksomhed 4 gennem programmet etableret kontakt og sælger til turoperatører samt inddraget virksomhed 2 og 3 som underleverandører i forbindelse med pakkeprodukter til grupperejsende.

Samlet kan det konstateres, at denne virksomhedsgruppes deltagelse i programmet har medført konkrete forandringer i både den interne og den eksterne organisation af virksomheden, og alle tre virksomheder har udarbejdet operationaliserbare virksomhedsstrategier. Virksomhedsindehaverne havde forud for deltagelsen professionel erfaring med turismeerhvervet og havde i varieret omfang kontakt til og erfaring med organisationer, der sælger og koordinerer gruppe- og erhvervsrejser. Virksomhederne har som de øvrige virksomheder ikke grundlæggende ændret deres produkt/markedsrelation. Virksomhederne var i forvejen i varierende grad aktive på det marked, som programmet har søgt at etablere alle virksomheder på.

5.4 Uddannelsesprogrammets effekter

Ved en umiddelbar vurdering af virksomhedernes udbytte af uddannelses-programmet er der flere ting, der er i øjenfaldende:

- Virksomhederne har stort set ikke ændret deres produkt- og markedssammensætning.
- Tre virksomheder har udarbejdet og følger en strategisk handlingsplan.
- Næsten alle virksomheder er bevidste om produktet og markedets karakter.
- Alle virksomheder har udarbejdet og følger i varierende omfang en miljøplan.

- Alle virksomheder er fortrolige med og anvender IT i deres virksomhed, primært i forbindelse med markedsføring og kommunikation. Eksternt med kunder og samarbejdspartnere.
- Et mindretal af virksomheder anvender IT til internt virksomhedsdrift.

Set i forhold til udgangspunktet er virksomhedernes teknologianvendelse og bevidsthed om muligheder og barrierer udviklet markant. Ved programmets begyndelse havde et flertal af virksomhederne en meget diffus opfattelse af:

- eget produkt og virksomhedsidé
- økologi og det økologiske marked
- IT-teknologiens mulige anvendelse i egen virksomhed.

Men hvilke af programmets vidensformer og læreprocesser har været afgørende for denne udvikling, og hvorfor har virksomhedernes kompetenceløft ikke ført til en markant forandring i virksomhedernes drift forstået som produkt/markedsforhold? Besvarelsen af dette spørgsmål forudsætter en tættere analyse af virksomhedernes udbytte af programmetsnøkeltheder.

5.4.1 Virksomhedernes tilegnelse af programmets vidensformer og proces

Programmet består af flere delelementer med tilhørende videnstyper. I nedenstående skema er det forsøgt at isolere programmets delelementer og virksomhedernes udbytte af disse. Udbytte vurderes på baggrund af virksomhedernes egen opfattelse af programmet.

Tabel 6 Virksomhedernes vurdering af programmets delkomponenter

Program-element	Aktivitet	Vidensform	Indlejring	Virksomhedernes udbytte
Konsulentoplæg	Inspirationsoplæg	Kodet	Verbalt/skrift	Ringe
	Konceptoplæg	Kodet/tavs	Verbalt/praktiske øvelser/koncepter	Stort
Fælles markedsføringsøvelser	Video	Kodet	Medie	Middel
	Brochure	Kodet	Medie	Ringe
	Markedsførings-øvelser	Kodet/tavs	Koncepter	Middel
Kurser	Prissætning	Kodet/tavs	Koncepter/verbalt/skrift	Middel
	Sprog	Kodet/tavs	Kodet	Middel
	IT	Kodet/tavs	Koncepter/verbalt/skrift	Middel
	Bogføring	Kodet/tavs	Koncepter/verbalt/skrift	Middel

De mest abstrakte og virksomhedsfjerne programelementer vurderes negativt. Dvs. konsulentoplæggene målrettet information om generel markeds- og produktudviklingstrends samt udarbejdelsen af generelt markedsføringsmateriale. Den positive vurdering rettes mod konsulentoplæg målrettet konkrete teknologier og koncepter. Dette drejer sig primært om oplæg og direkte hjælp vedrørende IT, udarbejdelse af hjemmeside og af miljøhandlingsplan.

Når virksomhederne udpeger, hvilket udbyttet de har haft af programmet, fremhæves IT og miljøplanen af alle virksomheder og dokumenteres af faktisk anvendelse af miljøkoncepter og IT.

Vurderes virksomhedernes læreproces set i sammenhæng med vidensformerne, der formidles gennem kurset, kan det konstateres, at udbyttet har været størst, når følgende tre elementer kombineres og indholdsmæssigt har relevans for virksomhedernes allerede etablerede rutiner:

- indlejret viden, dvs. IT og miljøkoncepter
- kodet viden, som indholdsmæssigt knyttes til IT og miljøkoncepters anvendelsesmuligheder
- tavs viden gennem praktisk anvendelse af teknologier og koncepter.

Men ingen af elementerne kan stå alene. Virksomhederne oplevede i starten af programmet IT og miljøkoncepter som diffuse og kunne ikke forbinde disse teknologier og koncepter til deres egne rutiner. Men målrettet formidling af kodet viden og praktiske øvelser tilpasset virksomhedens etablerede rutiner iværksatte en læreproces, der koblede programmets vidensformer med virksomhedernes rutiner.

Vigtigst af alt kan der konstateres en generel bevidstgørelse af virksomhedernes egne rutiner og produkter. Specielt IT-satsningen kan ses som en løftestang, der har rakt længere end til den konkrete anvendelse af teknologien i virksomheden. Gennem udarbejdelse af egne hjemmesider har virksomhederne været tvunget til at formulere deres produkt, og de har været tvunget til at forholde deres produkt til markedet, de søger at konkurrere på. Tavs viden er blevet kodet, og de diffuse kodede konsulentoplæg vedr. markeds- og produkttrends er forsøgt indarbejdet i virksomhedsspecifikke produkter og markedsstrategier, kodet viden er blevet indlejret. Men virksomhedernes succes med denne proces afhænger af deres etablerede rutiners placering i værdikæder og ydre organisering.

Virksomheder, der i ringeste grad har været i stand til at implementere strategiske planlægningsværktøjer og abstrakte konsulentoplæg, karakteriseres af:

- Vidensindholdet i produkt og produktion er fortrinsvis indlejret i produktionsteknologien.
- Indehavernes primære viden vedrørende virksomhedsdrift er tavs og erfaringsbaseret.
- Virksomhedernes markedskendskab og -kontakt begrænses til virksomhedernes kundekreds.
- Virksomhederne har været etableret gennem en længere årrække.

Hvorimod virksomheder, som har bedst kunnet implementere strategiske planlægningsværktøjer og programmets abstrakte indhold, karakteriseres af:

- At virksomhedernes rutiner i forvejen havde en berøringsflade til den kodede videns indhold.
- At virksomhedernes markedskontakt ud over den direkte kundekontakt havde karakter af institutionaliserede kontakter med messer og til turoperatører.
- At virksomhedsindehaverne havde en faglig erfaring i turismeerhvervet før etablering.
- At virksomhederne var forholdsvis yngre end de resterende virksomheder.

5.5 Sammenfatning

De otte turismevirksomheder, der deltog i uddannelsesprogrammet, er karakteristiske for turismevirksomheder, der beskrives som mindre kompetencesvage virksomheder i landdistrikter eller destinationer uden kapitalstærke større internationale virksomheder. Virksomhederne repræsenterer en virksomhedstype med karakteristika, der ofte fremhæves som barrierer for udvikling. Først og fremmest fremhæves virksomhedernes motivation og kompetenceniveau som afgørende barriere for produktudvikling og tilpasning til stadig skiftende efterspørgsel.

Undersøgelsen af de otte virksomheders udvikling op til og under uddannelsesprogrammet viser, at de mindre familiedrevne turismevirksomheder ikke er en homogen gruppe, og at deres udviklingsbarrierer ikke ensidigt kan beskrives på baggrund af motivation og kompetenceniveau, men mere specifikt kan forklares på baggrund af de dominerede læreformer set i sammenhæng med virksomhedernes eksterne organisering.

Vurderes virksomhederne i forhold til konkurrencebetingelserne på markedet, de konkurrerer på, må det vurderes, at de fleste virksomheder op tilprogrammets påbegyndelse afsatte deres produkter på et marked, hvis innovative udvikling bedst karakteriseres som en *gap filling* proces. Udvikling af disse virksomheder forudsætter først og fremmest etablering af forbindelse til institutioner, der kan omsætte markedstrends til konkrete produkter og ydelser samt markedsføre virksomhedernes produkter. Det er ikke på baggrund af denne undersøgelse muligt at vurdere, om det på almindelige markedsøkonomiske principper er muligt at forbinde disse virksomheder til de nødvendige markedsinstitutioner. Undersøgelsen viste samtidig, at vidensindholdet i disse virksomheder mest effektivt øges gennem indførelse af konceptuelle produktionsprocesser og teknologier tilpasset virksomhederne. Spørgsmålet er imidlertid, om der findes koncepter og teknologier tilpasset denne virksomhedstype.

De resterende virksomheder, virksomhed 4, 5 og 6, konkurrerer/konkur-rerede på et innovativt produktmarked. Disse virksomheder havde allerede inden programmets iværksættelse omsat nye markedstrends til konkrete produkter, og virksomhederne indgår i en ekstern organisering, der formidler og omsætter efterspørgslen til konkrete produktkrav. Uddannelsesprogrammets indhold lå delvis i forlængelse af allerede etablerede rutiner i virksomhederne, og virksomhederne havde derfor umiddelbart lettere ved at omsætte programmets indhold til konkrete virksomhedsstrategier.

Uddannelsesprogrammet, de otte svenske virksomheder har deltaget i, er ambitiøst og ressourcekrævende, og det er ikke realistisk at forstille sig, at lignende ressourcekrævende programmer anvendes generelt målrettet familiedrevne turismevirksomheder. Det svenske uddannelsesprogram og virksomhedernes udbytte af dette udgør et erfaringsgrundlag, der kan medvirke til en prioritering og inspirationsgrundlag for strategier målrettet denne type virksomheder på Bornholm og andre destinationer med et turismeerhverv domineret af meget små kompetencesvage virksomheder. Således kan analysen af virksomhedernes videnudvikling pege både på virksomhedsspecifikke faktorer samt faktorer i det økonomiske system, virksomhederne indgår i, som er afgørende for deres udvikling under uddannelsesprogrammet og dermed også kan udgøre grundlaget for udvikling af uddannelsestiltag målrettet varierende virksomhedstyper blandt virksomhedsgruppen, der traditionelt karakteriseres som personligt motiveret og kompetencesvag.

Litteratur

Aldskogius, G. (1991). *Svensk regional politik - Utveckling och framtid*, Almänna Förlaget.

Andersson, Å.E. og Strömquist, U. (1988). *K-Samhällets Framtid*, Prisma.

Arrow, K.J. (1962). *Learning by doing.* Review of Economic studies. Volumen XXIX.

Christensen, J.F. (1992). *Produktinovation - Proces og strategi*, Handelshøjskolens Forlag.

Dahmén E. (1988). *Development Blocks in industrial economics.* In Scandinavian economic history review & economy and history. Vol. XXXVI, NO: 1.

Dahllöt, U. og Selander, SD. (1994). *New Universities and Regional Context*. Acta Universitatis Upsaliensis.

Edqist, C. & Lundvall, B-Å. (1993). Comparing the Danish and Swedish Systems of Innovtion. In Nelson, Richard R. (red.). *National Innovation Systems*, Oxford University Press, pp. 265-297.

Eskelinen, et al. (1998). *Competitivenes, Localised Learning and regional Development.* Routledge Frontieres of Political Economy.

Framke, W. (1998). *Samarbejde i Turismesektoren.* Konferensrapport 7:e Nordiska Forskersymposiet i Turism 1998. Etour rapport R1999:2 Östersund.

Freeman, C. (1995). *National systems of innovation in historical perspective.* Cambridge Journal of Economichs.

Gustafsson, M. (1997). *Miljöanpassad turism i Arjeplog och Ammarnäs.* Institutionen för Turistvetenskap Mitthögskolan Östersund.

Gällmo, B. (1996). *Högskolorna och de mindre företagen behöver Varandra*. Indak HB.

Hansen, P.A. & Serin, G. (1997). Will Low Technology Products Disappear? In *Technological Forecasting & Social Change*. North Holland.

Haywood, M. (1998). Economic business cycles and the tourism life-cycle concept. In Ioannides, D. & Debbage, K.G. *The Economic Geography of the Tourist Industry. A supply – side Analysis*. Routledge.

Hippel, E. Von (1988). *The sources of innovation.* New York Oxford University Press.

Hjalager, A-M. (1997). *Innovation patterns in sustainable tourism - An analytical typology.* I Tourism Management, Vol.18, Nr.1, Februar.

Ioannides, D. & Debbage, K.G. (1998). *The Economic Geography of the Tourist Industry. A supply – side Analysis*. Routledge.

Isaksen, A. (1993). *Spesialiserte produksjonsområder i Norden*. Nordisk Samhällsgeografisk Tidskrift.

Jensen, K. og Petersen T. (1996). *Analyse af uddannelsesstrukturen på det bornholmske arbejdsmarked*. Bornholms Forskningscenter.

Johnson, B. (1992). Towards a New Approach to National Systems of Innovation. In Lundvall, B-Å. *National systems of innovation* Pinter.

Karlson, S-E. & Lönnbring, G. (1999). Turismeentreprenörers och turistföretagares livssammanhang – En begynnande analys, I *Konferensrapport 7:e Nordiska Forskarsymposiet I Turism 1998.* Rapport R 1999:2. Östersund. European Tourism Research Institute (ETOUR).

Lundvall, B-Å. (1992). *National Systems of Innovation*. Pinther.

Maskell, P. (1996). *Localised low-teck learning in the furniture industry*. Druid Working Paper no. 96-11.

Milne, S. & Pohlmann, C. (1998). Continuity and change in the hotel sector: Some evidence from Montral. In Ioannides, D. & Debbage, K.G: *The Economic Geography of the Tourist Industry. A supply – side Analysis*. Routledge.

Morrison, A., Rimmington, M., Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries.*

Nelson, R. & Winter, S. (1977). *In search of useful theory of innovation research policy.* North-Holland.

Nilsson, J-E. (1992). Högere utbildning för utkanter? i *Utbildning För Utkanter. Rapport från ett seminarium i Östersund i juni 1991*, Rapport 1992:5, Högskolan i Östersund.

Nilsson, P-Å. og Petersen T. (2000). *Former för Överföring av kunskapstyper i små turistföretag i perifera områden. Fallet Arjeplog.* Rapport TUR 2000:1 Instituionen för Turismevetenskap vid Mitthögskolan i Östersund. Sverige.

NordRefo (1995) (red. Persson, Lars Olof). *Balanserad Uttunning*. Nordiske Instituttet För Regionalpolitisk Forskning.

Poon, A. (1993). *Tourism Technology and Competitive Strategies.* Cab International.

Projektplan (1996). *Nye metoder för produktion och distribution av naturbaserad småskalig turism.* Arjeplogs Utveclingscentrum. Arjeplog-Gruppen.

Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: Thecnology and Economics*. Cambridge University Press.

Shaw, G and Williams, A. (1997). The private sector: Tourism entrepreneurship – a constraint or resource. In Shaw, G. and Williams (ed). *The rise and fall of British coastal resorts.* Pp. 117- 137. London Pinter.

Shaw, G. and Williams, A.M. (1990). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. In *Progress in tourism, recreation and Hospitality Management.* Vol. 2. Edited by Cooper, C.P. John Wiley & Sons.

Turismens Udviklingscenter (1997). *Kvalifikationsanalyse af det bornholmske turisterhverv*. København.

Tidligere udgivelser

- Charlotte R. Rassing og Johnny Rassing: STEAM for Færøerne maj 2000– april 2001 sammenlignet med maj 1999 – april 2000. August 2001.
- Szilvia Gyimothy et al: Kulturarv. Du er guiden! Juli 2001.
- Charlotte R. Rassing og Anders Sørensen: Revideret udgave. Spørgeskema-undersøgelse af personer, der afrejser Færøerne, 15. maj 1999– 14. maj 2000. Marts 2001.
- Charlotte R. Rassing: Survey of Visitors to Bornholm. January 2000 - December 2000. Februar 2001.
- Jesper Manniche: Forudsætninger og muligheder for den fremtidige IKT-udvikling på Bornholm. En regional IKT-analyse. November 2000.
- Charlotte R. Rassing og Anders Sørensen: Spørgeskemaundersøgelse af personer, der afrejser Færøerne, 15. maj 1999– 14. maj 2000. Oktober 2000.
- Tage Petersen: Rammer for en bornholmsk videregående uddannelsesstrategi. Juni 2000.
- Jie Zhang og Charlotte Rassing: Tourism Impact Studies. The Case of Bornholm. Maj 2000.
- Jesper Manniche og Lars Nyberg: Erhvervsliv, transporter og udviklingsbetingelser på Bornholm. Rapport fra en spørgeskemaundersøgelse. Maj 2000.
- Szilvia Gyimothy: The Quality of Visitor Experience. A Case Study in Peripheral Areas of Europe. Ph.d.-afhandling. Maj 2000.
- Charlotte R. Rassing: Survey of Visitors to Bornholm. January 1999 - December 1999. April 2000.
- Anders Sørensen: Travellers in the periphery. December 1999.
- Svend Lundtorp: Statens engagement på Bornholm. November 1999.
- Jie Zhang og Charlotte R. Rassing: Dansk sammendrag af: Betydningen af turismen på Bornholm. Oktober 1999.
- Carl Henrik Marcussen: Internet Distribution of European Travel and Tourism Services. The Market, Transportation, Accommodation and Package Tours. August 1999.
- Edited by Frances Brown and Derek Hall: Case Studies of Tourism in Peripheral Areas. August 1999.
- Anders Hedetoft og Jesper Manniche: De bornholmske landdistrikter. Analyse af udviklingsrammer og muligheder. August 1999.
- Charlotte Rassing og Svend Lundtorp: Konkurrence mellem overnatningsformer. Juli 1999.
- Susanne Storm: Air Transport Policies and Frequent Flyer Programmes in the European Community - a Scandinavian Perspective. Maj 1999.
- Peter Saabye Simonsen, Birgitte Jørgensen, Derek Robbins: Cycling tourism. Marts 1999.
- Charlotte Rømer Rassing: Survey of Visitors to Bornholm. January 1998 - December 1998. Februar 1999.

- Edited by Jesper Manniche: Searching and Researching the Baltic Sea Region. Proceedings from an international research seminar on Bornholm, April 1998. December 1998.
- Petter Dybedal: Theme Parks as Flagship Attractions in Peripheral Areas. December 1998.
- Carl Henrik Marcussen, Mulighederne for forbedret udnyttelse af IT til markedsføring og slag/distribution af bornholmske turismeprodukter. Oktober 1998.
- Benedicte Bull: Encouraging Tourism Development Through the EU Structural Funds - the implementering of EU programmes on Bornholm and the tourism sector's use of them. September 1998.
- Per Åke Nilsson: Bo på Lantgård - en studie av bondgårdsturism som idé. Juli 1998.
- Ed. by Jesper Manniche: Baltic Social Science Research in Scandinavian countries and Germany. State of the Art. Juli 1998.
- Lars Lund og Ulrik Storm: Bornholms Teknologiske Udvikling - Vurdering af konkrete forslag til IT-investeringer. Maj 1998.
- Tomas Vedsmand: Fiskeriets regulering og erhvervsudvikling - i et institutionelt perspektiv. Ph.d.-afhandling. Maj 1998.
- Carl Henrik Marcussen: Distribution af danske turismeprodukter i Europa - status, trends og udviklingsmuligheder. Maj 1998.
- Charlotte R. Rassing: Survey of Visitors to Bornholm, January 1997 - December 1997.
- Kresten Storgaard, Birgit Jæger, Jesper Manniche, Carl Henrik Marcussen, Jimmi Hansen, Sune Johansson: Bornholm på Nettet. December 1997.
- Kresten Storgaard, Jesper Manniche, Jimmi Hansen: IT-initiativer på Bornholm. BTU-projektets handlingsrettede arbejde. December 1997.
- Tage Petersen: Videregående uddannelsesinstitutioner og regional udvikling i perifere områder - et case-studie på Gotland. December 1997.
- Jie Zhang og Svend Lundtorp: Bornholms Trafikkens økonomiske og beskæftigelsesmæssige betydning for Bornholm. Oktober 1997.
- Charlotte R. Rassing: STEAM. Datainput og -bearbejdning. Oktober 1997.
- Charlotte R. Rassing: STEAM for Allinge-Gudhjem Kommune. 1995 sammenlignet med 1996. Oktober 1997.
- Charlotte R. Rassing: STEAM for Ebeltoft Kommune. 1995 sammenlignet med 1996. Oktober 1997.
- Charlotte R. Rassing: STEAM for Sydthy Kommune. 1995 sammenlignet med 1996. Oktober 1997.
- Charlotte R. Rassing og Ann. Hartl-Nielsen: Survey of Visitors to Bornholm, January 1996 - December 1996. August 1997.
- Elin Sundgaard: Hotel- og restauranterhvervet - med Bornholm som case. Juni 1997.
- Ann. Hartl-Nielsen, Charlotte Rømer Rassing and Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. October - December 1996. Juni 1997.
- Ann. Hartl-Nielsen, Charlotte Rømer Rassing and Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. July - September 1996. Juni 1997.

- Jie Zhang: The Economic Relations between the European Union and East Asia. Ph.D. thesis. Juni 1997.
- Birgit Jæger & Kresten Storgaard (eds.): Telematics and rural development. Proceedings from an International Workshop on the Danish Island of Bornholm. Juni 1997.
- Svend Lundtorp: Turisme - struktur, økonomi og problemstillinger. Maj 1997.
- Palle Mikkelsen: Status for Bornholm. April 1996.
- Ann. Hartl-Nielsen, Charlotte Rømer Rassing and Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. July 1995 - June 1996. April 1997.
- Anne-Mette Hjalager: Environmental regulation of tourism. Strategies and prospects on three European islands: Bornholm, Mallorca and the Isle of Wight. November 1996.
- Udkantsområder - Regional- og turismeforskning på Bornholms Forskningscenter. En antologi. November 1996.
- Louise Twining-Ward og Tom Twining-Ward: Tourist Destination Development. The Case of Bornholm and Gotland. November 1996.
- Peter Saabye Simonsen og Birgitte Jørgensen: Cykelturisme. En økonomisk og miljømæssig bæredygtig turismeform? Oktober 1996.
- Carl Henrik Marcussen: Turistinformations- og bookingsystemer. Oktober 1996.
- Steen Schønemann: Bornholm: Economic Structures and Development. Oktober 1996.
- Ann. Hartl-Nielsen, Charlotte Rassing Riis, Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. April - June 1996. Oktober 1996.
- Ann. Hartl-Nielsen, Charlotte Rassing Riis, Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. January - March 1996. Oktober 1996.
- Ann. Hartl-Nielsen, Charlotte Rassing Riis, Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. October - December 1995. Oktober 1996.
- Birgitte Nohr Jørgensen: Beskæftigelsesfremskrivninger i RIMO og EMIL.September 1996.
- Stephen Wanhill: Survey of Visitors to Bornholm. July - September 1995. September 1996.
- Kresten Storgaard, Jesper Manniche, Carl Henrik Marcussen: Teknologi-anvendelse og -fornyelse i bornholmske erhverv. September 1996.
- Anne-Mette Hjalager: Miljøinitiativer i turisme og fritid. August 1996.
- Keld Jensen og Tage Petersen: Uddannelsespolitik i et udkantsområde. Juni 1996.
- Keld Jensen og Tage Petersen: Analyse af uddannelsesstrukturen på det bornholmske arbejdsmarked. Juni 1996.
- Anders Fitje: Naturbasert opplevelsesturisme på Bornholm. April 1996.
- Thomas Rafn: Turismens økonomiske betydning for de danske amter. April 1996.
- Kirstin Blomgren Jørgensen: Kirkerne og turismen. Marts 1996.
- Stephen Wanhill: Principles of Tourist Destination Developement. Januar 1996.
- Keld Jensen: Befolkningsudviklingen på Bornholm. December 1995.
- Tage Petersen: Interreg-Bornholm. December 1995.
- Birgit Jæger, Jesper Manniche, Carl Henrik Marcussen og Kresten Storgaard: Telematik. Nye veje for Bornholm? November 1995.

- Svend Lundtorp: Denmark og EU's Committee of Regions. Juni 1995.
- Jesper Manniche: Informationsteknologi i bornholmske erhverv. Juli 1995.
- Thomas Rafn: Turismens økonomiske betydning for Bornholm. Juni 1995.
- Susanne Jensen og Christian Hansen: Turisme og beskæftigelse. Marts 1995.
- Steen Schønemann: En ø uden tilskud. Januar 1995.
- Steen Schønemann: Bornholms befolkning, erhvervsstruktur og udvikling. Marts 1994.