



Projektplan

Internationell affärsutveckling utifrån marknadens förutsättningar II

Projektplan

Västmanlands Kommuner och Landsting (VKL) ansvarar på uppdrag från länets kommuner och landstinget för samordning och utveckling av turismen i Västmanlands län. En viktig insats är att utveckla näringen utifrån de förutsättningar regionen besitter och de förväntningar som ställs från såväl nationella som internationella besökare.

Syfte och målgrupp

Syftet är att få fler växande företag inom turismnäringen genom att främja aktörernas etablering på internationella marknader. Detta skall ske genom utveckling av produkter utifrån uttalade erfarenheter, krav och önskemål från etablerade resebolag och researrangörer på utvalda internationella marknader. Projektet syftar även till att skapa en lärande process som leder till att fler turistföretag utvecklar sina verksamheter mot en exportmognad som gör dem gångbara på fler marknader än den nationella. I grund och botten är det inte bara den s k exportmognaden som är intressant. Genom att aktörerna arbetar mot specifika målgrupper och affärsmässigt drivna samarbetspartners skapas det också incitament till att de utvecklar sina verksamheter på ett mer övergripande plan. Ytterligare ett syfte är att utöka samarbetet med de regionala turistorganisationerna inom Östra Mellansverige för att kunna erbjuda produkter som sträcker sig över länsgränserna.

Målgruppen utgörs i första hand av befintliga företag inom turismnäringen. Ytterligare en målgrupp är nystartade verksamheter som har ambitionen och potentialen att nå de internationella kunderna.

Mål

Det övergripande målet är nå en ökad omsättning hos länets turismnäring genom att företagen utvecklar och säljer fler exportmogna produkter. Strategin är att skapa processer och affärssamarbeten som utvecklar aktörerna och sprider kunskaper om de internationella kundernas krav och konsumtionsmönster. Därigenom når vi målet att öka kommersialiseringen av nya exportmogna produkter och tjänster i befintliga och nyetablerade företag inom turismnäringen.

De detaljerade målen är:

- 50 deltagande turistföretag.
- 6 kunskapshöjande seminarium.
- 30 produkter/paket introduceras till försäljning.
- 7 nya arbetstillfällen.
- Minst 75 % av de företag och organisationer som projektet har bistått, upplever att av det har bidragit till att företagen har utvecklat sin verksamhet de har fått fler internationella gäster.

Projektet medfinansieras av Länsstyrelsen i Västmanlands län och medverkande företag.



Länsstyrelsen
Västmanlands län

VKL
VÄSTMANLANDS
Kommuner & Landsting

Internationell affärsutveckling II - projektplan

1. Projektnamn

Internationell affärsutveckling utifrån marknadens förutsättningar.

2. Projektidé

Bakgrund

Västmanlands Kommuner och Landsting (VKL) ansvarar på uppdrag från länets kommuner och Landstinget för samordning och utveckling av turismen i Västmanlands län. En viktig insats är att utveckla turismnäringen utifrån de förutsättningar regionen besitter och de förväntningar som ställs från både nationella och internationella gäster. Under 2008 påbörjade Turismfunktionen vid VKL ett systematiskt arbete för att utveckla samverkan med internationella resebolag och researrangörer mot specifika marknader, ett arbete som tar tid men som har börjat ge effekter hos medverkande turistföretag. Arbetet sker i nära samarbete med Sveriges kommunikationsbolag VisitSweden¹. 2009 projektanställdes en internationell säljchef (tjänst motsvarande 50 %) genom projektet "Internationell affärsutveckling", vilket delfinansieras av Länsstyrelsen i Västmanlands län. Projektet planerades att pågå t o m 30 april 2012, men utifrån projektets resultat och de erfarenheter som har skapats ämnar VKL att utöka verksamheten för att kunna dra nytta av de möjligheter som redan har skapats. Genom att det föregående projektet utökas skapas bättre förutsättningar till en positiv utveckling av turismen i regionen utifrån etablerade internationella resebolag och researrangörer. Eftersom vi arbetar mot professionella kravställare och bygger produkter utifrån deras krav och önskemål har vi lyckats lyfta diskussionerna från *"att alla ska vara med, samverka och marknadsföra sig tillsammans"* till *"att börja utveckla aktörerna utifrån de affärsmässiga spelregler som gäller"*.

Varför detta arbetssätt?

Våren 2009 genomförde Rese- och Turismnäringen i Sverige (RTS) en studie² bland landets och länets turistföretag. Fler än hälften av företagen uppger att tillväxt och lönsamhet är de viktigaste frågorna för näringen. Nästan nio av tio företag saknar nätverk för samverkan inom t ex marknadsföring, företags- och produktutveckling och en fjärdedel uppger att de saknar affärskunskaper kring marknadsföring/försäljning och affärsutveckling.

Under hösten 2009 utvärderades Turismfunktionen. Utvärderingen visar att en tydligare kommersiell inriktning efterfrågas och initieras i fler sammanhang där Turismfunktionen och aktörer i området möts. Fokus på säljbarhet blir allt tydligare. Paketering av attraktiva upplevelser och aktiviteter efterfrågas mer och mer, ofta från utlandet. Exportmognad gentemot utlandsmarknaden

¹ http://professionals.visitsweden.com/VSTemplates/Article___16199.aspx.

² Läs mer på <http://uturism.wordpress.com/2009/11/09/optimism-kritiska-behov-i-arets-konjunkturbarometer>.

är en lika intressant och viktig fråga som att utveckla produkter med hög attraktionskraft. Företagen efterfrågar hjälp att gemensamt rikta sig mot en större marknad och att bli affärsmässiga³.

I februari 2010 slutfördes en förstudie⁴ mellan länen i Östra Mellansverige. Syftet var att undersöka möjligheterna att bilda affärsmässiga plattformar över länsgränserna för att öka lönsamheten i besöksnäringen. Utifrån förstudien har några tydliga slutsatser dragits. Det företagen uteslutande efterfrågar är stöd för att utveckla verksamhetens kvalitet och exportmognad i syfte att nå en ökad lönsamhet. Företagen har ofta en hög ambition att arbeta med detta, men de har svårt att få tiden att räcka till och dessutom är deras finansiella resurser mycket små och deras kunskaper är bristfälliga. Företagen vill inte delta i större projekt, speciellt inte om de inte ser en direkt affärsnytta. Flera av respondenterna har tidigare medverkat i projekt som tyvärr inte har lett till något mer värde för deras verksamheter. Däremot har det ofta byggts upp en övergripande icke affärsmässig organisation som inte klarar att drivas vidare efter projektidens slut. Detta innebär att en affärsutvecklande funktion istället måste arbeta direkt med den enskilda aktören - man måste "ta armkrok" med dem och följa/leda dem en bit på vägen. Detta är ett arbetssätt som man använder sig av på Västsvenska turistrådet, vilket har visat sig vara mycket framgångsrikt.

Utredningarna visar tydligt att Turismfunktionen har en viktig roll och etablerad position som kan nyttjas, utvecklas och utökas. Turismfunktionen har under sina tre verksamhetsår utvecklat ett starkt nätverk tillsammans med länets turistföretag, destinationer och offentliga organisationer. I nätverket återfinns såväl nationella som internationella företag och organisationer. Turismfunktionens grunduppdrag och utvecklade position gör att verksamheten har en lika naturlig som unik möjlighet att utveckla affärer mellan länets turistföretag och internationella resebolag.

Erfarenheter från det föregående projektet "Internationell affärsutveckling"

Erfarenheter från aktörer i Västmanlands län

"Affärsnätverket är ett effektivare och snabbare sätt att komma ut med produkter eftersom de har ett utvecklat kontaktnät, kan marknaden o s v. Dessutom får vi tydlig feedback på vad som går hem hos kunderna, vad som efterfrågas och vad vi behöver utveckla mer".

"Om vi ska nå den internationella marknaden gäller det att hitta de mest effektiva kanalerna till besökarna. Vi som enskild anläggning eller län kommer aldrig ha råd att nå ut internationellt genom annonser eller mässor. I Tyskland bor det över 80 miljoner människor och vi anser att det mest kostandeffektiva sättet att lyckas är att nå researrangörerna i dessa länder. De känner sin marknad, de har ett utbyggt kontaktnät och bokningskanaler. Sveriges marknadsandel av den internationella turismmarknaden i Europa växer hela tiden och här finns en enorm potential med vår natur och kultur som efterfrågas internationellt. Stat, kommuner och landsting kan ge turistrentreprenörerna förutsättningar att lyckas men marknaden måste givetvis vara med och betala samt uppträda professionellt".

"En anledning till varför vi har så många utländska gäster är att vi samarbetar med researrangörer både i Sverige och ute i Europa. Som liten ekoturismarrangör har vi svårt att nå ut till utländska gäster på egen hand. Resear-

³ Läs mer på <http://uturism.wordpress.com/2010/01/08/turismfunktionen-ar-utvarderad/>

⁴ Läs mer på <http://uturism.wordpress.com/2009/11/23/internationell-affarsutveckling-for-regional-konkurrenskraft-en-uppdatering>.

rangörernas uppgift är att paketera våra produkter och sälja dessa till slutkunder. Det gör att det kommer fler gäster till oss, gäster som troligtvis inte skulle ha hittat oss på något annat sätt. För att researrangören ska kunna sälja våra arrangemang måste de givetvis marknadsföra oss på den marknad de vänder sig till. De står för marknadsföring och tar emot bokningar. Som tack för att de skickar fler gäster till oss så får de provision, d v s de får behålla en del av intäkterna för det de säljer åt oss. Provisionen är ju en förlust för oss, men vi ser provisionen som en marknadsföringsutgift”.

”En annan fördel med att samarbeta med researrangörer är att de ofta ger oss förslag på hur vi kan utveckla och höja kvalitén som motsvarar kundens förväntningar och behov”.

”För att kunna utveckla och nå ut på den utländska marknaden som en ”liten” aktör har hjälpen från VKL varit ovärderlig. De kontakter vi fått har vi inte haft kapacitet, kunskap eller möjlighet att få tillgång till själva. Västmanland och Bergslagen ligger precis i startgroparna när det gäller turismen. Vi har länge varit en svart fläck på kartan och har fantastiskt mycket att erbjuda när det gäller upplevelser. För att kunna marknadsföra allt detta som en helhet kommer vi även i framtiden att behöva stöd. Den utländska marknaden blir viktigare och viktigare för oss speciellt när det gäller sommarmånaderna och självklart hoppas vi på att få fortsatt hjälp med att knyta viktiga kontakter i framtiden”.

Erfarenheter från andra regioner

Flera av länen inom Östra Mellansverige arbetar på ett liknande sätt och skapar även förutsättningar för ett mer utvecklat samarbete mellan vårt län och de övriga inom regionen. I ett större sammanhang är denna utveckling viktigt för att kunna möta de krav och önskemål som ställs av internationella researrangörer/bolag eftersom de söker produkter som sträcker sig över kommun- och länsgränser.

”Örebro län arbetar sedan 2008 i VisitSwedens projekt Business to Business för marknaderna Tyskland och Holland. Regionförbundet är huvudman i projektet och står för finansieringen. Detta gäller både finansieringen av själva projektet, d v s avtalet med VisitSweden, och finansieringen av de arbetsinsatser från länets sida som krävs. Redan efter ett knappt år har projektet visat sig vara mycket framgångsrikt. Flera stora bolag i såväl Tyskland som Holland har visat intresse för regionen och flera avtal kring bokningar har redan slutits. Det är vår uppfattning att det offentliga måste ta initiativet i denna typ av frågor för att näringslivet sedan ska kunna ta över efter projekttidens slut och garantera att effekterna blir långvariga för turismnäringen i Örebro län. Redan nu ser vi tydliga tecken på att så också kommer att bli fallet. De kontakter som skapas via B2B-projekten tas över av de privata entreprenörerna, vilket leder till att den ökade bokningsvolymen också har goda möjligheter att bli bestående och även leda till nyinvesteringar vad gäller exempelvis boendeanläggningar”⁵

”I Sörmland har vi sedan 2003 arbetat med olika B2B aktiviteter, då riktad mot Tyskland. Detta har gett oss ett antal företag som erhåller mellan 600-3000 bäddnätter per företag och år. Arbetet innefattar bland annat deltagande i ITB mässan samt olika workshops som anordnas av VisitSweden. Vi ser att det finns en stor potential att fortsätta att aktivt arbeta genom B2B konceptet och att hitta samverkanspartners regionalt för att gå in på nya marknader”⁶

⁵ Björn Fransson, Marknads- och turistchef, Örebrokompaniet AB.

⁶ Ola Nilsson, VD, Sörmlands turismutveckling AB.

4. Vilka skall genomföra projektet?

Projektägare och utförare är Västmanlands Kommuner och Landsting. VKL ämnar att anställa en projektledare/säljchef på 100 % för genomförandet av projektet. Projektets omfattning innebär att VKL uppskattar behovet av en projektadministratör motsvarande 10 %. Administratören kommer att friställas för detta projekt i samma omfattning.

5. Syfte och målgrupp

Syftet är att få fler växande företag inom turismnäringen genom att främja aktörernas etablering på internationella marknader. Detta skall ske genom utveckling av produkter utifrån uttalade erfarenheter, krav och önskemål från etablerade resebolag och researrangörer på utvalda internationella marknader. Projektet syftar även till att skapa en lärande process som leder till att fler turistföretag utvecklar sina verksamheter mot en exportmognad som gör dem gångbara på fler marknader än den nationella. I grund och botten är det inte bara den s k exportmognaden som är intressant. Genom att aktörerna arbetar mot specifika målgrupper och affärsmässigt drivna samarbetspartners skapas det också incitament till att de utvecklar sina verksamheter på ett mer övergripande plan. Ytterligare ett syfte är att utöka samarbetet med de regionala turistorganisationerna inom Östra Mellansverige för att kunna erbjuda produkter som sträcker sig över länsgränserna.

Projektet stämmer väl överens med de strategier, mål och handlingsinriktningar som framförs under insatsområdena "Företagande och arbete" och "Regional identitet" i Västmanlands läns regionala utvecklingsprogram 2007-2020⁷. Aktuella handlingsinriktningar är "Affärsdrivande företagsnätverk", "Export och import", "Kvalitetssäkrade produkter och tjänster", "Utveckla småskalig turism i natur och kulturmiljöer" samt "Marknadsorientering på nationell och internationell nivå". Projektet stämmer även väl överens med de intentioner och prioriteringar som finns i Västmanlands landsbygdsprogram 2007-2013⁸ (Åtgärd 313, Främjande av turistverksamhet).

Eftersom Västmanlands Kommuner och Landsting är en offentligt ägd organisation⁹ och vårt arbete sker utifrån aktörernas olika förutsättningar är målgruppen alla de aktörer som verkar inom turismnäringen. Det som begränsar möjligheten att medverka är deras individuella förutsättningar och ambitioner att utveckla exportmogna produkter utifrån marknadernas efterfrågan.

Målgruppen utgörs i första hand av befintliga företag inom turismnäringen. Ytterligare en målgrupp är nystartade verksamheter som har ambitionen och potentialen att nå de internationella kunderna.

6. Projektets mål

Det övergripande målet är nå en ökad omsättning hos länets turismnäring genom att företagen utvecklar och säljer fler exportmogna produkter. Strategin är att skapa processer och affärssam-

⁷ www.u.lst.se/u/amnen/Regional_utveckling/Regionalt_Utvecklingsprogram.htm.

⁸ www.u.lst.se/u/amnen/Lantbruk/Landsbygdsutveckling/Landsbygds-programmet.htm.

⁹ Läs mer om verksamheten på www.vkl.se/artikel.asp?strukturId=872.

arbeten som utvecklar aktörerna och sprider kunskaper om de internationella kundernas krav och konsumtionsmönster. Därigenom når vi målet att öka kommersialiseringen av nya exportmogna produkter och tjänster i befintliga och nyetablerade företag inom turismnäringen.

De detaljerade målen är:

- ✓ 50 deltagande turistföretag. (Mäts genom årsrapporter, medverkan vid seminarier och affärsmöten).
- ✓ 6 kunskaphöjande seminarium. (Mäts genom de aktiviteter som arrangeras av projektet).
- ✓ 30 produkter till försäljning på de utvalda marknaderna. (Mäts genom årsrapporter och upparbetade avtal genom fackmässor och workshops).
- ✓ 7 nya arbetstillfällen (Mäts genom årsrapporter och beräkningsmodellen för TEM. Mätningens startpunkt är 2008 och gäller för Västmanlands län).
- ✓ Minst 75 % av de företag och organisationer som projektet har bistått, upplever att av det har bidragit till att företagen har utvecklat sin verksamhet de har fått fler internationella gäster. (Mäts genom en årlig enkätundersökning i början av varje år).

Resultaten mäts på flera olika sätt. På läns- och kommunnivå utgår vi ifrån två etablerade mätmetoder. Den TuristEkonomiskaModellen (TEM) visar på årsbasis de ekonomiska och sysselsättningsmässiga effekterna av turismen. På månadsbasis visar Besöksutvecklingen beläggningen på länets hotell, vandrarhem och stugbyar. Båda mätverktygen beställs regelbundet av Turismfunktionen och finns tillgängliga på VKLs webbplats www.vkl.se. På projektnivå redovisas utvecklingen utifrån de årsrapporter som tas fram av ledningen för affärsutvecklingskonceptet B2B¹⁰ och genom löpande redovisning av de enskilda insatserna som sker inom projektets ram. Projektledningen genomför i slutet av varje år en enkätundersökning där medverkande företag och organisationer svarar på frågor om utvecklingen av projektet och vilken nytta det tillför deras verksamheter. Sammanställningen redovisas i samband med lägesrapporteringen i januari varje år.

Utifrån dessa underlag kan vi i detalj följa hur projektets insatser bidrar till utvecklingen i regionen.

7. Genomförandeplan med tidsplan

Projektet pågår under perioden 1 april 2010 till 31 mars 2013. Slutrapportering och slutrekvisering sker till Länsstyrelsen i Västmanlands län senast 1 juni 2013.

Genomförandet bygger på den process som har utvecklats utifrån affärsutvecklingskonceptet B2B vid VisitSweden. Den för projektet aktuella metodiken har vidareutvecklats av Turismfunktionen vid Västmanlands Kommuner och Landsting utifrån de förutsättningar som finns hos turismnäringen i Västmanlands län.

De för projektet aktuella marknaderna är viktiga för regionen och står för en stor del av det totala antalet övernattande gäster. Det finns goda förutsättningar att öka antalet eftersom Sveriges andel motsvarar knappt 1 % av det totala antalet utlandsresor som görs från de aktuella länderna. Med

¹⁰ Läs mer om B2B Tyskland på http://professionals.visitsweden.com/VSTemplates/ActivityPage_41781.aspx#top.

andra ord är inte marknaden mättad, inte heller sker utvecklingen på bekostnad av närliggande regioner.

Det finns idag flera olika samarbets- och referensgrupper vilka för arbetet vid Turismfunktionen på VKL. Arbetet sker i samarbete med t ex turismansvariga i respektive kommun. VKL har etablerade kontakter med i stort sett alla aktörer som berörs, vilket skapar goda förutsättningar för ett effektivt genomförande av projektet. Eftersom utgångspunkten för projektet är att skapa förmedlande affärskanaler utifrån hur turismnäringen och offentliga organisationer är positionerade uppstår det ingen konkurrenssituation med idag etablerade aktörer. Syftet är att på bred front stödja utvecklingen av de enskilda aktörerna (oftast i samarbete med andra) så att de kan skriva avtal med utländska researrangörer/bolag. VKL går inte in som avtalspart utan alla avtal och finansiella transaktioner sker direkt mellan de enskilda aktörerna och de utländska intressenterna.

Aktiviteter 2010:

Fortlöpande utveckling av produkter utifrån förfrågningar från internationella samarbetspartners. Vidareutveckling av produktmanualen som grund för deltagande i fackmässor och workshops. Styrgruppsmöten, internationella studieresor, affärsmöten och regionala kunskapsseminarium.

Period:

V. 13-52

Kostnad:

Projektledning och administration.

Resor regionalt, nationellt/internationellt och seminarielokaler.

Swedish workshop.

Maj

Deltagaravgift, logi och resor.

Samordnande resurs vid genomförande av FAM-tours i regionen.

V. 13-52

Resor regionalt.

Aktiviteter 2011:

Fortlöpande utveckling av produkter utifrån förfrågningar från internationella samarbetspartners. Styrgruppsmöten, internationella studieresor, affärsmöten och regionala kunskapsseminarium.

Period:

V. 1-52

Kostnad:

Resor regionalt, nationellt/internationellt och seminarielokaler.

Samordnande resurs vid genomförande av FAM-tours i regionen.

V. 1-52

Resor regionalt.

Fackmässa Vakantiebeurs.

Januari

Deltagaravgift, logi och resor.

Fackmässa ITB.

Mars

Deltagaravgift, logi och resor.

Swedish workshop.

Maj

Deltagaravgift, logi och resor.

Aktiviteter 2012:	Period:	Kostnad:
Fortlöpande utveckling av produkter utifrån förfrågningar från internationella samarbetspartners. Styrgruppsmöten, internationella studieresor, affärsmöten och regionala kunskapsseminarium.	V. 1-52	Resor regionalt, nationellt/internationellt och seminarielokaler.
Samordnande resurs vid genomförande av FAM-tours i regionen.	V. 1-52	Resor regionalt.
Fackmässan Vakantiebeurs.	Januari	Deltagaravgift, logi och resor.
Fackmässan ITB.	Mars	Deltagaravgift, logi och resor.
Swedish workshop.	Maj	Deltagaravgift, logi och resor.
Aktiviteter 2013:	Period:	Kostnad:
Fortlöpande utveckling av produkter utifrån förfrågningar från internationella samarbetspartners. Styrgruppsmöten, internationella studieresor, affärsmöten och regionala kunskapsseminarium.	V. 1-9	Resor regionalt, nationellt/internationellt och seminarielokaler.
Fackmässan Vakantiebeurs.	Januari.	Deltagaravgift, logi och resor.
Projektavslutande arbete vilket bland annat innefattar dokumentation, slutrapportering och kunskapspridning.	V. 1-13	Resor regionalt.
Revision.	Mars	Arvode för sedan tidigare anlitad revisor till VKL.

8. Plan för spridning av resultatet

Eftersom arbetet sker direkt samarbete med enskilda turistföretag över stora delar av länet sker mycket av spridningen naturligt i genomförandet. Minst ett par gånger om året kommer seminariedagar genomföras för att visa på hur arbetet går och vilka produkter som efterfrågas. Seminarierna är också en viktig aktivitet för att öka kompetensen i länet om hur man utvecklar exportmogna produkter i samverkan med internationella resebolag och researrangörer. Seminarierna är ett effektivt sätt att nå nya potentiella turistföretag som vill medverka i projektet. Projektet kommer även att bevakas genom artiklar och notiser i nyhetsbrevet ”Turism i Västmanland”¹¹, vilket skickas ca åtta gånger per år av Turismfunktionen på VKL. Nyhetsbrevet har idag drygt 1 600 prenumeranter. Projektet kommer även att användas som referens under de regionala träffar som arrangeras av VKL. En årlig avrapportering sker till länets ledande kommunpolitiker i samband med presentationen av verksamhetsberättelsen för VKL¹². Efter att projektet avslutas publiceras

¹¹ www.vkl.se/artikel.asp?strukturId=823.

¹² Se tidigare verksamhetsberättelser på www.vkl.se/artikel.asp?strukturId=942.

resultaten och slutrapporten i VKLs nyhetsbrev och på turismnäringens gemensamma webbplats www.vastmanland.se.

9. Övergång till ordinarie verksamhet

Eftersom projektet syftar till att etablera affärsdrivna nätverk för att skapa affärer mellan internationella resebolag och regionala turistföretag skapas förutsättningarna för att länets turistföretag kan fortsätta verksamheten utifrån etablerade affärssamarbeten och ingångna avtal. Efter projektets genomförande kommer troligtvis vissa delar fortsätta via Turismfunktionen på Västmanlands Kommuner och Landsting. Dock i mindre omfattning eftersom det initierande behovet har minskat då turismnäringen har utvecklat sin exportmognad och på egna meriter agerar på den internationella marknaden. Det finns även andra möjligheter, t ex att det under projektets genomförande etableras s k inomingbolag som bygger upp sin verksamhet parallellt med projektet. Ytterligare en möjlighet är att turismnäringen etablerar ett gemensamt ägt kooperativt bolag. Detta är dock inte en uppgift för projektägaren utan skall i så fall ske utanför den ordinarie Turismfunktionen på VKL.

10. Avgränsningar

Projektet syftar inte till att profilera och marknadsföra Västmanlands län genom t ex mässor och trycksaksproduktioner utan fokus ligger på att identifiera och samverka med befintliga nätverk och entreprenörer. Arbetsmetodiken medför att projektägaren inte skriver avtal med resebolag eller researrangörer, utan det sker direkt mellan berörda aktörer i länet och internationellt.