



## Tillsammans för turisterna

- Samarbete i turismkommuner

Linus Kasselstrand

# Tillsammans för turisterna - Samarbete i turismkommuner

Together for tourism - Cooperation in tourism municipality

Linus Kasselstrand

**Handledare:** Thomas Björklund, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Bitr. handledare:** Mats Lindekrantz, Malmö Högskola

**Examinator:** Catharina Alwall Svennefelt, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Examensarbete inom affärsledarskap

**Kurskod:** EX0356

**Program/utbildning:** Landsbygdsentreprenör – kandidatprogram

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2016

**Omslagsbild:** Linus Kasselstrand, 20150703

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

**Nyckelord:** kommun, samarbete, turism, besöksnäring, organisation, Västervik, näringsliv, samverkan



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och

Växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi  
och miljöpsykologi

## **Förord**

Det här examensarbetet är en uppsats på C-nivå som ingår i Landsbygdsentreprenörsprogrammet vid SLU i Alnarp. Uppsatsen omfattar 15 hp och utmynnar i en kandidatexamen i företagsekonomi.

Uppsatsen är en studie av kommuners samarbete med näringslivet inom besöksnäringen. Det har skett genom kvalitativa intervjuer av fem kommuner med Västerviks kommun som utgångspunkt för arbetet.Handledare har Mats Lindekrantz (Malmö Högskola) varit och Catharina Alwall Svennefelt (SLU, institution för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi) har varit examinator.

Det finns många goda medmänniskor som jag vill rikta ett stort och hjärtligt tack till. Först och främst min handledare Mats Lindekrantz, som i ur och skur, givit mig stöd och råd längs vägen när jag varit bekymrad. Likaså min examinator Catharina Alwall Svennefelt för den positiva feedback du har bidragit med.

Intervjuerna av representanter från kommunerna har varit grundbulten i studien, därför riktar jag till dessa ett stort tack och framförallt till Stina Porsgaard turistchef i Västervik för viktiga synpunkter.

Tack också till min kurskamrat, Emelie Danielsson, för våra tre år tillsammans och den vänskap vi har byggt upp.

**Alnarp**

**Maj, 2016**

**Linus Kasselstrand**

## Sammanfattning

Samarbete mellan offentliga organisationer och näringslivet är på frammarsch. Speciellt inom besöksnäringen, där en samlad syn på hur destinationen ska utvecklas är prioriterad. Sveriges kommuner har intagit en allt mer företagslik kommersiell ställning i samhället, de har insett vikten av att kunna erbjuda sina besökare helhetsprodukter för att särskilja sig gentemot varandra. För att detta ska ske krävs en koordinering mellan kommunen och näringslivet men också nätverkande mellan turistföretagen.

Studiens syfte är att undersöka hur olika kommuner samarbetar med näringslivet inom besöksnäringen. Organisationsformen har varit en frågeställning likaså vilka grundläggande frågor som diskuteras i samarbetsorganisationerna och dess effekt på besöksnäringen.

Studien omfattar kvalitativa intervjuer med fem olika kommuner där Västerviks kommun har en central roll i studien och har jämförts med fyra kommuner med liknande geografiska och demografiska förutsättningar.

Resultaten i studien visar på att organisationsformerna skiljer sig åt i alla kommunerna, men med vissa likheter. Samarbetet uppstår av främst två anledningar. Dels där en gemensam marknadsföring och samsyn på hur destinationen ska utvecklas är dominerande. Dels där intresset finns från både kommun och företag att komma varandra närmare och få en bättre fungerande kommunikation aktörerna emellan. I majoriteten av de undersökta kommunerna är näringslivet huvudägare av turistorganisationerna. Representanter från kommunerna sitter då endast med som styrelseledamöter eller har i avtal reglerat hur organisationerna ska verka.

## Summary

Collaboration between municipalities and industries are evolving. Especially in the hospitality industry, where a comprehensive view of how the destination will be developed is on a priority basis. Sweden's municipalities have adopted an increasingly business-like commercial position in society. They have realized the importance of being able to offer their visitors products to distinguish themselves against each other. For this to happen, it requires coordination between the municipality and the enterprise, but also networking between tourism companies.

The purpose of this study is to examine how different communities work together with business in the hospitality industry. Form of organization has been an issue which is also fundamental issues raised in the partner organizations and its impact on the hospitality industry.

The study includes qualitative interviews with five different municipalities where Västervik has a central role in the study and were compared with four other municipalities with similar geographic and demographic conditions.

The results of the study show that organizational forms differ in all municipalities, but with some similarities. Cooperation occurs mainly by two reasons. The first reason is when a joint marketing and shared vision for the destination to be developed is dominant. The other cause enters when there is interest from both municipality and companies to come closer to each other and get a more efficient communication between each other. Another interesting conclusion is that the municipality has in the majority of the surveyed municipalities, handed over the ownership of partner organizations to the tourism business and sits as a director or by agreements governing the organization's work.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
1. BAKGRUND	6
2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
2.1 Syfte	7
2.2 Frågeställningar	7
2.3 Avgränsningar	7
2.4 Begreppsdefinition	8
3. METOD	9
3.1 Vetenskapssyn	9
3.2 Metodval	10
3.3 Urval	10
3.4 Tillvägagångssätt	11
3.5 Validitet och reliabilitet	12
4. TEORI	13
4.1 Turismens geografiska avgränsningar	13
4.2 Samarbetsorganisationernas intressenter	14
4.3 Destinationers image	16
4.4 Analysmodell för samarbeten	17
5. RESULTAT	20
5.1 Samarbetets organisation	20
5.2 Västerviks destinationsgrupp	21
5.3 Jämförda kommuner	22
6. DISKUSSION	25

6.1 Besöksnäringens organisationsformer	25
6.2 Samarbetsorganisationernas intressenter	26
6.3 Image och nätverkande som verktyg för destinationsutveckling	27
7. SLUTSATSER	29
7.1 Förslag till vidare forskning	30
Referenser	31
Bilaga 1	32
Bilaga 2	33

## 1. Bakgrund

Kommuners samarbete med företag har fått ett uppsving de senaste åren, speciellt inom besöksnäringen men även inom tillverkningsindustrin. Det finns också ett intresse hos företagen att samverka med sin kommun för att på så sätt öka marknadsföringen och locka fler besökare till regionen. Samarbete mellan företag är också det en företeelse som har vuxit sig stark. Många företag har insett vikten av att kunna erbjuda kunden flera möjligheter och istället för att tillhandahålla allting själv är det vanligt med samarbete med närliggande företag som erbjuder kompletterande tjänster eller produkter (Grängsjö, 2006).

Samverkan mellan kommunen och näringslivet är intressant ur bådas synvinklar. Om de är rätt organiserade och driver rätt frågor så skapas en win-win situation där kommunen får in skattepengar och företagen en ökad kundtillströmning. Grängsjö (2006) menar dock på att en geografisk avgränsning kan ge negativa effekter och att medlemskap ska beviljas de som bidrar till turismupplevelsen, istället för rent geografiska gränser.

Turismen ökar stadigt i Sverige, år 2008 omsatte näringen 244 miljarder kronor, vilket är en ökning med 6,3 % i jämförelse med 2007 års siffror (Tillväxtverket, 2010-05-03). Även andelen utländska besökare ökar i Sverige, enligt Tillväxtverket (2010-05-03) spenderade de drygt 90 miljarder kronor, en ökning med 8,4 %.

Intresset för projektidén uppkom i samband med att marknadsföringen från kommuner runt om i landet intensifierades samtidigt som flera dagstidningar skrev om pågående samarbeten mellan kommun och näringsliv. Jag vill med studien få ett ökat intresse om detta fenomen och intressera både kommunledning och företagsledning till ett samarbete. Om kommunen blir mer marknadsinriktad så finns det stora möjligheter att med riktade insatser locka fler besökare till sin kommun.



## **2. Syfte och frågeställningar**

### **2.1 Syfte**

Syftet med studien är att få en inblick i hur olika kommuner samarbetar med företag inom besöksnäringen. Utgångspunkten för forskningen är att se hur dessa samarbeten är organiserade och vilken effekt de har på besöksnäringen i respektive kommun.

### **2.2 Frågeställningar**

De frågeställningar som studien omfattar är följande:

- Hur är samarbetet organiserat?
- Vilka frågor diskuteras i grupperna?
- Vilka resultat för besöksnäringen ger detta samarbete?

### **2.3 Avgränsningar**

För att ge läsaren en ökad förståelse och inblick i studien så redovisas här avgränsningar som studien styrs av. Studiens omfattning begränsas till

- Att inte innefatta nätverksamarbete som en informell struktur utan någon organisatorisk förankring.
- Att endast omfatta kommunernas syn på samarbetet. Alltså tas varken företagen eller turisterna med i studien, inte heller regionala eller lokala turismföreningar samt andra intressenter omfattas av studien.
- Att innefatta Västerviks kommun som central del i studien för att sedan göra en tvärsnittsanalys med jämförbara kommuner. Med tvärsnittsanalys innebär att en jämförelse sker, vid samma tidpunkt, med undersökningsenheter (2010-05-05

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se/tvårsnittsanalys>)

- Besöksnäringen och deras samarbete med sin kommun. Övriga branscher lämnas utanför studien.

## 2.4 Begreppsdefinition

Nedan ges en kortare beskrivning av de dominerande begrepp som återfinns i studien.

- Turist – Turismen beskrivs som en förflyttad konsumtion där de som reser bidrar inte bara till ökad ekonomisk tillväxt i samhället utan de kan bidra med andra positiva effekter såsom kulturella och sociala status. (Bohlin & Elbe, 2007)
- Destination – Bohlin & Elbe (2007) beskriver en destination som vilar på tre ben: attraktioner, infrastruktur och möjliggörande tjänster. Attraktionen är dragningskraften som lockar besökaren till platsen. Infrastrukturen beskrivs med de funktioner som samhället erbjuder för att fungera som en destination, exempelvis vägar och energiförsörjning. De möjliggörande tjänsterna är bland annat hotell och olika former av transporter som möjliggör en konsumering av destinationens attraktioner.

### 3. Metod

#### 3.1 Vetenskapssyn

Inom vetenskapen dominerar två inriktningar, dessa är hermeneutiken och positivismen. Positivismen har sin grund i naturvetenskapen och förkastar den kvalitativa forskningen. Vetenskapen ska komma från observationer som är fria från forskarens egna värderingar. Den mänskliga interaktionen i forskningen ska minimeras och helst elimineras, vilket skapar problem inom den kvalitativa metoden där samspelet mellan personerna är central (Kvale 1997). För att en vetenskaplig forskning ska anses ha positivismen som utgångspunkt ska den enligt Patel & Davidson (2003) bygga på generella lagar och därefter formuleras hypoteser som prövas deduktivt i en empirisk studie. Det andra kännetecknet som Patel & Davidson (2003) beskriver är reduktionismen, där helheten bryts ner till mindre problem och delarna studeras var för sig.

Hermeneutiken har sin grund i tolkning av människor och dess handlingar samt existens. Patel & Davidson (2003) beskriver hermeneutiken som ett kvalitativt förståelse- och tolkningssystem. Forskarens roll är, tvärtemot positivismen, öppen och engagerad. Förförståelse är ett nyckelbegrepp inom läran, den kunskap som forskaren har innan undersökningen ses som en tillgång inom hermeneutiken. Forskaren ser även helheten som problemet i forskningen och beståndsdelarna som någonting som kan skapa en större förståelse för problemet.

Inom min forskning har jag valt att rikta mig mot den hermeneutiska synen. Detta eftersom jag kommer att använda mig av kvalitativa intervjuer där jag som forskare är öppen och engagerad. Holme & Solvang (1997) beskriver detta skede som en förväntning från undersökningsspersonen ifråga om de har den kunskapen som forskaren anses kräva. Detta måste forskaren överkomma genom att inta positionen som lyssnare och på så sätt få fram intervjupersonens egna åsikter.

## 3.2 Metodval

Det finns två olika metodiska angreppssätt inom vetenskapen, den kvalitativa och den kvantitativa metoden. Vid kvalitativa undersökningar är det främst mjukdata som samlas in, den har som mål att bringa en större förståelse för problemet som undersöks. Svaret kan sägas vara icke generaliserbart. Insamlingen av data sker i närhet av intervjupersonen och oftast genom ett personligt samtal (Holme & Solvang 1997).

Den kvantitativa metoden innebär att en större mängd hårddata samlas in och forskarens kontroll är påtagligare. Undersökningen är statistiskare än den kvalitativa undersökningen och ger resultat som kan överföras i diagram och tabeller. Holme & Solvang (1997) noterar att bearbetningen av material är enklare vid en kvantitativ ansats då den oftast ter sig i form av siffror men de höjer samtidigt ett varningens finger, bara för att resultatet kan mätas i siffror betyder det inte att resultatet är av god kvalitet. Det viktiga är vilket arbete forskaren har lagt ner innan undersökningen sker för att uppnå korrekta slutsatser.

För forskningen har jag valt att använda mig av kvalitativa intervjuer eftersom ingen tidigare forskning har belyst samarbetet mellan kommun och företag inom besöksnäringen. Detta eftersom jag vill få en större inblick i hur samarbetet är utformat och organiserat och då är den kvalitativa metoden lämplig.

## 3.3 Urval

I urvalsprocessen har jag valt att använda mig av ett subjektivt urval, där förförståelsen om det undersökta området bestämmer urvalet. Denscombe (2009) menar att urvalet styrs av det som forskaren anser kunna ge viktig information för undersökningens syfte. I urvalet har

jag med utgångspunkt från Västerviks kommun preciserat liknande kommuner med följande kriterier:

- De är kustnära
- De har en betydande besöksnäring
- De har i jämförelse ett likartat befolkningsantal som Västerviks kommun.

Dessa kriterier har valts för att ge en så rättvisande bild i jämförelsen som möjligt. Det har varit svårt att få till stånd intervjuer med turistchefer på kommuner som har tillfrågats, därför har de som visat intresse vid första kontakten blivit utvalda att delta i undersökningen.

### **3.4 Tillvägagångssätt**

Undersökningen startade med att studera tidigare forskning inom området samarbeten mellan kommun och näringsliv inom besöksnäringen. Därefter har kontakt tagits med potentiella respondenter via telefon och mail. Vid samtycke har en personlig intervju genomförts med Västervik kommuns turistchef och, på grund av tidsmässiga och ekonomiska skäl, så har de resterande intervjuerna skett över telefon. Intervjuguiden har tagits fram för att fylla syftet med undersökningen. Intervjuguiden testades inte före intervjutillfällena, vilket kan påverka kvalitén i intervjuresultaten. I första stadiet av intervjuguiden avses basfakta om samarbetet, hur det är organiserat och vilka aktörer som det innefattar. Vidare så innehåller den frågor som rör mötesprocessen och förankring av information hos kommunledning och näringsliv. Sista delen rör frågor om förslag till förbättring vad gäller samarbetet mellan kommun och näringsliv. Analysen av intervjuresultaten skedde med stöd av syftet och frågeställningarna för studien och tillgänglig litteratur inom området. För att på ett tydligt sätt åskådliggöra resultaten valdes att presentera dessa i en modell med medföljande text för varje kommun under modellen.

### 3.5 Validitet och reliabilitet

Begreppet validitet förklaras med att forskaren verkligen mäter det som ska mätas. Detta grundas i det positivistiska förhållningssättet, för en kvalitativ forskning så är detta ett problem då forskningen anses ogiltig om den inte resulterar i siffror (Kvale 1997).

Denscombe (2009) menar att validitet hänvisar till hur noggrann och precis datan i undersökningen är och om datan är rätt för den undersökning som bedrivs. Vidare så diskuterar han extern validitet, där målet är att forskningen ska vara så pass generell att den går att applicera på liknande företeelser och inte vara unikt för det undersökta fenomenet.

Reliabiliteten avser undersökningens tillförlitlighet. Patel & Davidson (2003) menar att forskaren ska minimera dessa felvärden genom att instrumenten i forskningen är tillförlitliga, detta kan ske genom en attitydskala där det undersökta får poäng och reliabiliteten kan kontrolleras. Denscombe (2009) varnar att i kvalitativa undersökningar så kan forskarens deltagande påverka datainsamlingen. Vidare menar han att forskningen ska baseras på korrekta antaganden och att andra forskare ska komma fram till jämförbara slutsatser.

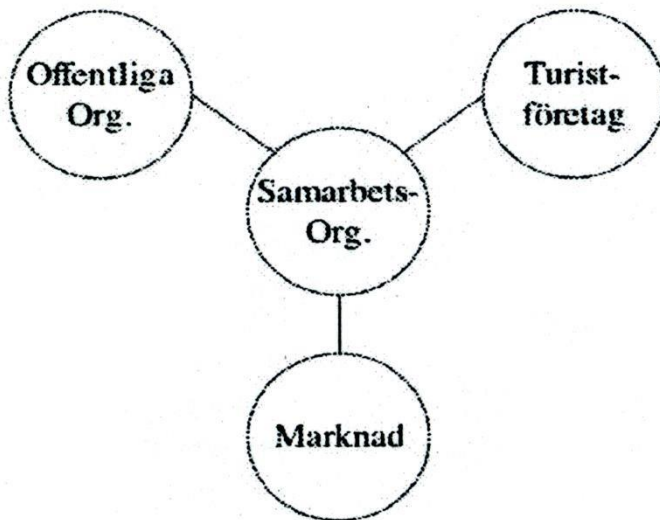
För att minimera felkällorna och öka reliabiliteten i forskningen så har jag vid intervjutillfällena noggrant antecknat och sedan skrivit rent på datorn för att sedan skicka tillbaka materialet till intervjupersonen för korrekturläsning.

## 4. Teori

### 4.1 Turismens geografiska avgränsningar

Inom turismen är det intressant att diskutera geografiska områden. Både ur ett regionalt och lokalt synsätt. Detta har enligt Grängsjö (2006) skapat problem då det är svårt att bestämma hur regionen ska delas upp. Grängsjö (2006) menar också att uppdelningen av en region inte ska organiseras utifrån geografiska aspekter utan istället av vilka företag som är medlemmar i samarbetsorganisationen. Vidare menar han att skapa konkurrenskraftiga turistprodukter måste gå före olika regioners intressen i organisering av turism. Destinationen är ett geografiskt nätverk av företag. Samarbetet mellan företag inom besöksnäringen utgör en avgränsning men också myndigheterna och turistorganisationerna är aktörer inom en administrativ avgränsning. Besökaren har sin avgränsning genom deras förflyttningsförmåga och sitt sociala mönster (Framke, 2001 se Bohlin & Elbe, 2007). Grängsjö (2006) menar att den småskalighet som råder bland producenterna skapar problem ihop med turismens säsongsvariationer som är intensiv under kortare perioder. Larsson (2003) menar på att säsongsvariationerna är ett hinder i det avseendet att de är i hög grad väderberoende och att anställningar oftast är säsongsanställningar. Vidare så varnar hon för att kraftiga säsongsvängningar kan fresta på lokalbefolkningens tålamod och föreslår att marknadsföringen mot slutkunden i framtiden ska fokusera på relationer, interaktioner och nätverk. Vidare så diskuterar Bohlin & Elbe (2007) problemet med att samordna turismen över kommungränser då det ofta är tidsödande och svårt. Destinationsutvecklare måste i framtiden arbeta mer marknadsorienterat än tidigare. Enligt Bohlin & Elbe (2007) så betonas numera skapandet av en upplevelseorienterad destination där upplevelser och image är nyckelord.

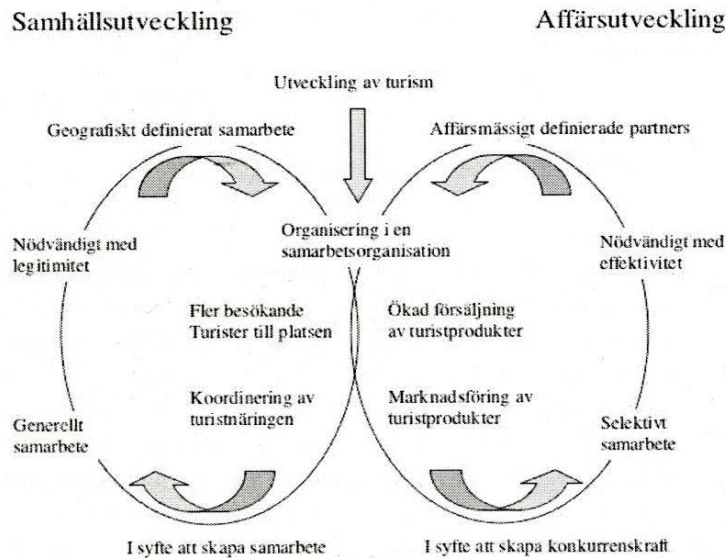
## 4.2 Samarbetsorganisationernas intressenter



Figur 1 Källa: Grängsjö (1998) se Grängsjö (2006, s 31)

Inom turismen finns det fyra huvudsakliga intressenter. Dessa är de offentliga organisationerna, turistföretagen, marknaden och samarbetsorganisationerna. Samarbetsorganisationerna fungerar som ett nav mellan de andra intressenterna och ska samla ihop och förmedla produkterna från turistföretagen och de offentliga organisationerna mot marknaden. Genom konstruktionen av olika produkter och marknadsföring så definierar samarbetsorganisationen destinationen vilket i sin tur intresserar de offentliga organisationerna (Grängsjö, 1998 se Grängsjö, 2006). Vidare menar han att det alltid finns motsättningar mellan de olika intressenterna innan samarbetet startar men att likheterna övervinner detta och ett gemensamt mål i att bygga upp en stark destination håller intressena ihop. Larsson (2003) diskuterar det genom att samarbetsorganisationerna ska knyta ihop de delar som utgör destinationens attraktionsplats. Även hon nämner de olika åsikter och drivkrafter som aktörerna inom samarbetet har och kan skapa problem. Förutom att skapa en turistprodukt som accepteras av intressenterna så menar Grängsjö (2006) att hålla isär turismen, som medel för samhällsutveckling och för de rent företagsmässiga kommersiella intressena, är samarbetsorganisationens viktigaste uppgift. Detta fenomen förklaras närmare i figur 2.





Figur 2 Källa: Grängsjö (2006, s 32)

Det finns som tidigare nämnts motsättningar mellan de samhälliga intressena och de affärsmässiga. På ena sidan står de offentliga organisationerna och på den andra sidan företagen inom näringen. Det offentliga driver på, som figuren visar, för ett tydligt bestämt geografiskt samarbete där legitimitet är viktigt för samordningen av turismen. Denna sida av modellen visar att ingen aktör kan uteslutas från samarbetet, det är istället ett generellt samarbete utan konkurrens.

De kommersiella intressena präglas av affärsmässigt definierade partners där de som kan bidra med något till turistprodukten blir utvalda att vara med. De som inte kan bidra med något till produkten anses vara konkurrenter. Strävan efter en större konkurrenskraft gentemot andra destinationer är också viktigt. Effektiviteten kännetecknas av en tydlig profilering av destinationen och rätt marknadsföring till rätt målgrupp. Den geografiska kopplingen mellan företagen i samarbetet är inte central, det är den affärsmässiga kompetensen som avgör om medlemskap ska beviljas (Grängsjö, 2006).

Däremellan ska samarbetsorganisationen fungera som en mellanhand mellan de offentliga aktörerna och de privata företagen. För att klara detta krävs att organisationen kan

samverka med de olika intressenterna och överbrygga de olika motsättningar inom samarbete och konkurrenskraft som finns (Grängsjö, 2006). Larsson (2003) menar att, det i siffror räknat, samarbete som uppstår inte är det enda som ska lyftas fram. Hon beskriver lärdomarna om varandras verksamheter som viktigt och att förståelsen för att det finns flera synsätt på hur destinationsutveckling ska ske som centralt i samarbetet. För dessa insikter krävs normalt ett mer ingående samarbete än enstaka projekt.

### 4.3 Destinationers image

De allra flesta av landets kommuner och regioner har en strategi för marknadsföringen av destinationen. Kommunerna har förstått att de konkurrerar med varandra om besökarna liksom företag konkurrerar om kunder. För att stärka bilden av sin region använder kommuner ofta naturen som hävstång för att attrahera människor. Ett annat sätt är att koppla ihop platsen med traditioner eller lokala kulturer. Bohlin & Elbe (2007) förklarar vidare, för att profilera en plats så väljs ett antal aspekter av platsens identitet ut som på ett korrekt sätt förmedlar bilden av platsen. Detta för att skapa en smal och entydig bild över det som bäst symboliserar platsen. Vidare så marknadsförs detta med ett budskap som är enkelt och lättbegripligt. Problem uppstår när många kommuner gör så. Då tappar destinationen sin särskiljningsförmåga och riskerar att bli en i mängden. Bohlin & Elbe (2007) lyfter fram lokalbefolkningen som en viktig del i skapandet av en destinations image. De måste vara införstådda i den identitet som kommunen sänder ut, om bilden ligger långt ifrån de upplevelser som normalt präglar hembygden så tappar den i trovärdighet hos lokalbefolkningen och riskerar att smitta av sig på besökare. Kotler m.fl. (1993) berör fyra målgrupper inom turismen.

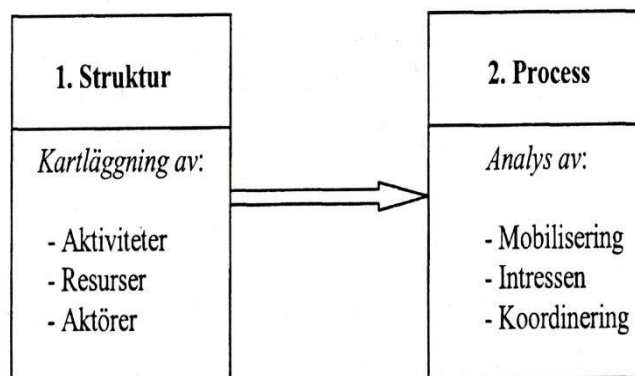
- Besökare
- Boende
- Affärer och industrier
- Exportmarknader

Besökarna delar man in i affärsresande besökare och icke affärsresande. Vidare finns det boende på destinationen och de som arbetar där, vilka utgör en viktig del för att profilera destinationen. Kotler m.fl. (1993) skiljer här på hur olika samhällsklasser som invandrar till staden påverkar platsens image. Affärer och industrier är den tredje kategorin som behandlas och för att locka dem till platsen efterlyser Kotler m.fl. (1993) en förståelse från

destinationens sida hur företagen väljer vilka platser de ska etablera sig på. Den sista målgruppen för turism är exportmarknader. En plats som kan exportera kvantiteter och skapa sig ett varumärke genom det har ett försprång inom turismen gentemot jämförbara destinationer. (Kotler m.fl. , 1993)

I glesbygd skapar många små turistföretag en större helhet. En ensam företagare har svårt att tillgodose alla behov besökaren har och genom att se platsen som en turistdestination med ett nätverk av företagare med en samarbetsorganisation som nav kan de skapa en helhetsprodukt riktad mot en större marknad (Buhalis & Laws, 2001 se Grängsjö, 2006).

#### 4.4 Analysmodell för samarbeten



Figur 3 Källa: Elbe (2002, s 45)

Analysmodellen består av två steg med vardera tre grenar. I första steget sker en kartläggning av strukturen i samarbetet. Där kartläggs aktiviteter, resurser och aktörer. Nedan kommer en tydligare beskrivning av de olika grenarna inom dessa två steg. Modellen och förklaringarna är hämtade från Elbe (2002).

*Aktiviteter* – Ett samarbete har oftast sin utgångspunkt i en aktivitet. Det kan vara en marknadsundersökning eller en reklamkampanj. Då flera aktiviteter sker så bildas ett aktivitetsmönster. Dessa aktiviteter kan både ske temporärt eller på en mer reguljär basis, vilket påverkar graden av samarbetet.

*Resurser* – Resurser blir användbara först då när de binds ihop med varandra och bildar en fungerande enhet. Elbe (2002) föreslår fyra olika resurskategorier: materiella, finansiella, immateriella och mänskliga.

*Aktörer* – Utan aktörerna blir det inget samarbete. Elbe (2002) beskriver aktörerna som någon som kan utföra en handling, alltså en enskild individ. När flera individer går ihop benämner han det som en organisationsform för enskilda individers handlande.

Steg två i analysmodellen förklarar processen. Där återfinns mobilisering, intressen och koordinering som de olika delarna.

*Mobilisering* – När en aktör har en idé så krävs resurser och framförallt resursmobilisering. Flera aktörer går då oftast ihop med olika resurser för att utgöra en enhet. Avgörandet för samarbetet är om aktörerna anser varandra vara legitima att samarbeta med. Det krävs också både starka och svaga länkar i samarbetet, med det menas att de starka länkarna är aktörer som är verksamma inom vår närhet men som efter ett tag kan begränsa oss. De svaga länkarna är aktörer utanför vår normala krets men som kan ge oss värdefull information och bygga broar till nya nätverk (Granovetter, 1973 se Elbe, 2002).

*Intressen* – det finns olika anledningar till att ingå ett samarbete. Elbe (2002) menar att intressen styrs av handlingar där en handling är ett förhållningssätt men en subjektiv mening

i. Det beskrivs fem olika intressen som åtföljs av handlingar; materiellt, ideellt, tradition, känslotillstånd och tvång (Weber, 1914/1983 se Elbe, 2002).

*Koordinering* – Koordinering avser den planering och de anpassningar som måste ske i samarbetet. Anpassningarna påverkas av vilken komplexitet som råder bland aktiviteterna och osäkerheten inför dessa (Elbe, 2002).

## 5. Resultat

### 5.1 Samarbetets organisation

I detta avsnitt kommer resultaten från intervjuerna presenteras. Detta sker i en tabell som tydliggör hur ägarförhållandena ser ut i samarbetsorganisationerna och inblandningen av näringslivet som ägare, medlemmar eller som styrelsemedlemmar i dessa organisationer. Med organisationer menas den länk som finns mellan kommun och näringsliv inom besöksnäringen. Observera att en organisation kan tillhandahålla tjänster till andra branscher än besöksnäringen specifikt.

Kommun	Organisation	Ägare	Medlemmar	Styrelse
Västervik	Destinationsgrupp	Ingen formell	Näringsliv & kommun	Ingen styrelse
2	Ekonomisk förening	Näringslivet	Näringslivet	Näringsliv & kommun
3	Aktiebolag	Näringslivet	Inga medlemmar	Näringsliv
4	Inget formellt samarbete	-	-	-
5	Ekonomisk förening	Näringsliv & kommun	Näringsliv & kommun	Näringsliv & kommun

Resultatet visar på skillnader mellan alla intervjuade organisationer. De olika organisationerna förtydligas mer under nästkommande stycke. Förtydligandet skiljer sig åt beroende på att organisationerna är olika.

## 5.2 Västerviks destinationsgrupp

Västerviks kommun – Har skapat en s.k. destinationsgrupp där en ickeformell grupp av 10 representanter från näringslivet samt turistchefen träffas. Gruppen har möten cirka en gång i månaden med turistchefen som sammankallande. Gruppen fungerar som rådgivande till kommunledningen, den har ingen formell beslutsrätt.

Målet med gruppen var, från näringslivets sida, att skapa större inflytande inom utvecklandet av destinationen hos kommunen. Från kommunens sida var målet att bygga en plattform för kommunikation mellan kommun och näringsliv samt att näringslivet skulle få mer inflytande i besöksfrågor. De första frågorna som diskuterades var vilken roll kommunen skulle ha gentemot företagen och vad de konkret skulle göra.

Urvalet av gruppens medlemmar skedde genom att turistchefen föreslog företag till kommunledningen. Önskemål om utformningen var att de etablerade företagen inom besöksnäringen skulle vara med. Även en jämn spridning mellan företag från stad – landsbygd – skärgård var viktigt. Likaså en, till stor del, jämn könsfördelning var önskvärt även om kompetensen och vilken bransch de verkade inom avgjorde medlemmarna.

Inom arbetet för destinationsutvecklingen har turistorganisationen i Västervik, som är den delen av turistbyråverksamheten som innefattar marknadsföring av destinationen, tagit fram åtta profilskapande produkter. Dessa stämmer väl överrens med den image som Västervik vill förmedla. För att skapa en stark besöksnäring krävs, enligt turistchefen, en sammanhållning i näringen samt vilja och engagemang från både företag och kommunen. Detta exemplifieras av citatet:

”Företagen måste bidra, inte bara delta”

För att underlätta samarbetet mellan kommun och näringsliv så ska kommunen skapa goda förutsättningar genom att underlätta i tillstånds- och evenemangsfrågor och minska glappet mellan kommundienstmän och företagare.

”Initiativet måste i de flesta fall komma från företagen”

Med detta menar respondenten att företagen måste vara beredda att satsa för att vinna. Då kan kommunen med sina resurser gå in och hjälpa till. Det finns självklart också fall där kommunen ska komma med initiativet men företagen är den centrala delen i den processen.

### 5.3 Jämförda kommuner

Nedan presenteras organisationen i de jämförda kommunerna. För urvalet av respondenterna *se avsnitt om urval, rubrik 3.4*. Presentationen sker i den ordningsföljd som de är upptagna i tabellen under avsnittet *organisation av samarbetet, rubrik 5.1*.

**Kommun 2** – Samarbetet mellan kommunen och näringslivet sker genom en turistförening, som är en ekonomisk förening. Turistföreningen ägs av näringslivet och driver turistbyråverksamheten genom ett aktiebolag. Både turistföreningen och turistbyrån har en gemensam styrelse där det sitter representanter från näringslivet och två personer från kommunens sida. Den ena av dessa arbetar inom näringslivsavdelningen och den andra med evenemangsfrågor.

I dagsläget finns det ingen samordnad organiserad marknadsföring av destinationen men kontakter har knutits mellan kommunen och turistföreningen i dessa frågor. De deltar i regionala utvecklingsprojekt där Leader–projekt är ett sådant. Respondenten angav att i



framtiden så är förhoppningen att kommunen ska bilda ett bolag som innefattar kommunens näringslivs-, evenemangs- och turismavdelning. Intervjupersonen beskriver sina framtidsförhoppningar för kommunens fortsatta arbete med dessa frågor:

”Jag vill se att allt samlas under samma tak för att få en samordnad organisering av dessa frågor”

**Kommun 3** - Driver sina besöksnäringsfrågor genom ett aktiebolag. Bolaget är helägt av näringslivet som också är styrelsemedlemmar. Aktiebolaget har, i ett avtal, bestämt med kommunen hur utvecklingen av näringslivet och besöksnäringen ska se ut, de arbetar under den näringslivspolicy som kommunen har satt upp. Respondenten betonar avtalet som ett viktigt styrdokument för utvecklingsarbetet.

”Genom avtalet med kommunen vet vi hur vi ska arbeta för att utveckla besöksnäringen i kommunen.”

Genom detta avtal krävs också att de har en tät kontakt med kommunledningen i arbetet. Framtida arbetsprojekt är att bli bokningsbara online samtidigt som de deltar i regionala utvecklingsprojekt.

**Kommun 4** – Har inget formellt samarbete mellan kommun och näringsliv. Den kopplingen som finns mellan de båda är att turistchefen besöker företag inom näringen för att knyta kontakter och etablera nätverk. Planer finns på att starta ett destinationsbolag med två grannkommuner, detta ska i så fall vara delägt med näringslivet. Målet med ett framtida destinationsbolag är att genom det marknadsföra och utveckla regionen samtidigt som man för kommun och företag närmare varandra.

”För att vi ska lyckas så krävs det att kommunerna tillsammans utvecklar regionen istället för att var och en ska försöka.”

Marknadsföringen av regionen sker i dagsläget genom broschyrer och Internet. För att lyckas med utvecklingen av destinationen så förordas samarbete mellan aktörerna. Även ökad marknadsföring av regionen, inventering av företag och en bättre hemsida med möjlighet till onlinebokning är viktiga pusselbitar. Ett problem som nämnts är att det finns många små aktörer bland företagen i regionen, dessa är svåra att samordna när det gäller en förlängning av säsongen då många av dem endast är beredda att ha öppet under ordinarie säsong.

För att utveckla samarbetet och skapa en större förståelse mellan kommunen och näringslivet så är det från kommunens sida viktigt med tydlighet och lika villkor. Företagen måste i sin tur utveckla både sig själva och sina produkter samt förstå att man är del i ett större sammanhang. Även samarbete företagen sinsemellan belyser respondenten.

”Företagen måste börja nätverka i större utsträckning med varandra.”

**Kommun 5** – Driver sitt samarbete genom en ekonomisk förening som ägs av företagen och kommunen. I styrelsen sitter både representanter från näringslivet och från kommunen. Den primära biten i arbetet är att främja medlemmarnas ekonomiska intressen. Gemensam marknadsföring nämns som en vital del för det fortsatta arbetet eftersom den enskilde näringsidkaren har förhållandevis små medel att bedriva detta nationellt. Ett gemensamt bokningssystem är uppbyggt som medlemmarna kan använda.

”Både de kommersiella och samhällsnyttiga intressena måste tillgodoses.”

I intervjun framkom det att föreningen måste lyfta de icke-kommersiella delarna för att tillgodose kommunens intressen vilket skapar en delad fokusering från föreningens sida. Den del i samarbetet som kan utvecklas är kommunikationen mellan föreningen och näringslivet.

## 6. Diskussion

### 6.1 Besöksnäringens organisationsformer

Genom resultaten i intervjuerna visar det sig att organisationsformerna för samarbetet mellan kommun och näringsliv inom besöksnäringen skiljer sig åt på nästan alla punkter. Av de fem intervjuade kommunerna så var det bara två som hade en liknande organisationsform nämligen en ekonomisk förening. Dessa två skiljde sig också åt eftersom kommunen var ägare i den ena men satt bara med i styrelsen för den andra. Att försöka förklara den organisatoriska skillnaden är riskabelt men eftersom många av samarbetena är förhållandevis nyinrättade så kan de ses som ett försök att närma sig varandra och att det faktumet är viktigare än vilken organisationsform den bedrivs i. Larsson (2003) ger stöd till detta genom att säga att lärdomarna om varandras verksamheter kan vara lika viktigt och inte bara stirra sig blind på siffror och resultat. Det förklaras också av ett en av kommunerna inte har något samarbete men undersöker möjligheterna till det. Det ska i så fall vara ett aktieföretag som ska vara samägt med andra kommuner och näringslivet, ännu en ny konstellation för samarbete, dessutom geografiskt gränsöverskridande.

Vidare så är det intressant att diskutera varför kommunen i så många fall lämnar över äganderätten, med vissa förbehåll givetvis, till näringslivet. Ett förslag kan vara som Grängsjö (2006) menar i figur 2, med att hålla isär turismen som medel för samhällsutveckling eller affärsutveckling. Att denna gräns har tunnats ut och kommuner ser en allt mer kommersiell sida av turismen och på så sätt övergår till en affärsutvecklande verksamhet. Detta diskuteras mer ingående under avsnittet *Samarbetsorganisationernas intressenter*, rubrik 4.2.

Organisationerna visar på en tydlig dominans från näringslivet sida om man ser till antalet ledamöter i styrelserna och ägare i de ekonomiska föreningarna. I organisationerna med styrelser visade det sig att representanter från kommunen var i minoritet gentemot från

näringslivet. Detta kan förklaras med att besöksnäringen innefattar företag från olika branscher och spänner över en bred målgrupp. Målet med styrelsen är alltså att fånga upp intressen från ett brett spektra av företag i en diversifierad bransch.

I Västervik har destinationsgruppen ingen formell beslutsrätt men är ändå starka genom att de har en dominerande andel av turismmarknaden. Grängsjö (2006) stödjer detta genom att det som har något att bidra med till turistprodukten ska vara med i samarbetet. I Västerviks fall var det i och för sig kommunen som valde ut samarbetspartners, detta tyder på att kommun och näringsliv har kommit varandra närmare i synen på det som Grängsjö (2006) menar att sträva mot en större konkurrenskraft gentemot andra destinationer och välja ut starka samarbetspartners som kan bidra.

## **6.2 Samarbetsorganisationernas intressenter**

Grängsjö (1998, se Grängsjö 2006) menar att det finns fyra huvudsakliga intressenter inom turismen (se figur 1 under kapitlet teori). Larsson (2003) påpekar också att turismen måste ta hänsyn till lokalbefolkningen och inte förbruka deras tålamod eller skapa en missvisande bild av destinationen. I avgränsningen för studien så har företagens och marknadens intressen lämnats utanför och därför fokuseras detta avsnitt på hur kommunerna får en acceptans för deras intressen i samarbetsorganisationerna och framförallt varför dessa samarbeten kom till stånd från första början.

Det genomgripande svaret på varför organisationerna uppfördes var att skapa en samsyn på hur destinationen ska utvecklas. Det framkom också att en gemensam marknadsföring och tydlighet samt lika villkor från kommunens sida är ett vitalt arbetsområde. Resultaten visade också på att kommunen har för avsikt att släppa in företagen mer och mer i destinationsutvecklingen. Det bevisar Västervik vars mål med etableringen av samarbetet var att öka inflytandet från näringslivet i frågor som kommunen tidigare ansvarat ensam för.

En av respondenterna berättade om ett framtida destinationsbolag där flera olika kommuner ska ingå. Detta motsäger Grängsjö (2006) som menar att de offentliga organisationerna är tydligt geografiskt inriktade i sina samarbeten och värnar om sin del av en större region. Låt vara att det bara är en kommun som uppvisar detta, men det tyder på att de offentliga organisationerna i allt större utsträckning rör sig mot den kommersiella sidan av samarbetet. Det betonas också med den massiva inblandning av näringslivsrepresentanter i styrelser och som ägare till samarbetsorganisationerna.

Kommunerna anger att företagens intresse främst ligger i att de ska få större inflytande i besöksnäringen. Samtidigt som de kan få hjälp med gemensam marknadsföring när kommunen marknadsför destinationen. Några kommuner angav att företagen måste utveckla sig och visa att de vill vara med i utvecklingen. Citatet från Västerviks turistchef "företagen måste bidra, inte bara delta" bevisar det faktum att det ligger ansvar på företagen för att bidra till utvecklingen. Detta kan ses som ett resultat av samarbetet för besöksnäringens sida. Det är inte bara att erbjuda sina tjänster, de måste också vara aktiva och produktutveckla för att kommunen ska se samarbetet som en utveckling av destinationen.

### **6.3 Image och nätverkande som verktyg för destinationsutveckling**

Bohlin & Elbe (2007) menar att kommunerna, för att profilera en plats, väljer ut specifika aspekter av destinationen för att på ett korrekt sätt förmedla bilden av platsen. Detta har Västervik tagit fasta på genom att framhäva åtta profilskapande produkter som tydliggör kommunens image. En av kommunerna som svarade att ett samarbete är under utveckling med grannkommunerna visade på att regionens utveckling är viktigare än den egna kommunen. Detta beroende på att regionen är det som är känt och lyfts fram i marknadsföringen. Bohlin & Elbe (2007) stödjer detta genom att man då använder naturen som en hävstång för att attrahera besökare.

Flera respondenter angav att företagen måste samarbeta mer för att lyckas. Både med varandra och med kommunen. Detta faktum stöds av Buhalis & Laws (2001, se Grängsjö 2006) som menar att ett företag inom besöksnäringen har svårt för att ensam erbjuda besökaren allting. Därför ska de gå ihop för att på så sätt skapa en helhetsprodukt med en samarbetsorganisation som länken emellan sig. Om företagen gör så, kan de attrahera en bredare marknad. En av respondenterna påpekade just detta faktum genom att säga att det finns många små företag i regionen som måste samarbeta och samtidigt nämnde hon att det kan vara svårt för kommunen att arbeta för en längre säsong när företagarna endast är beredda att hålla öppet under den mest hektiska tid på året. Grängsjö (2006) stödjer detta resonemang och menar att småskaligheten bland producenterna skapar problem ihop med turismens säsongsvariationer som är intensiv under korta perioder på året.

## 7. Slutsatser

Här kommer jag, i punktform, att redogöra för de slutsatser jag kan dra efter att ha analyserat resultat- och diskussionskapitlen. Avslutningsvis kommer förslag till vidare forskning att presenteras.

- Samarbetsorganisationerna har ingen bestämd organisationsform. De undersökta kommunerna visade sig ha olika organisationsformer men med vissa likheter.
- Samarbetet uppstår främst av två anledningar, genom ett önskemål att kommunen och företagen ska komma varandra närmare och få en samsyn på destinationsutvecklingen eller att en gemensam marknadsföring av destinationen är önskvärd.
- Undersökningen visar på att kommunerna har flyttat fokus, från en strikt samhällsutvecklande organisation till en allt mer kommersiell företagsinriktad organisation.
- Kommunerna har lämnat över ägandet av samarbetsorganisationerna till näringslivet i majoriteten av de undersökta kommunerna. Kommunernas intressen framkommer i styrelsen för samarbetsorganisationerna eller genom avtal med bolaget som driver utvecklingen av besöksnäringen.
- De fem undersökta kommunerna skiljer sig åt dels genom att ägandet av turismorganisationerna är olika mellan de berörda kommunerna. I vissa var det endast näringslivet som var ägare medan det var kommunen som hade äganderätten

i andra av de andra undersökta. Företagsformen skiljer sig också åt. I några fall drivs det i en ekonomisk förening, i ett fall genom ett aktiebolag.

## **7.1 Förslag till vidare forskning**

- Undersöka ur ett företagarperspektiv hur deras syn är på samarbetsorganisationerna och vilka frågor de ska driva.
- Att omfatta effekten av olika organisationsformer för att ta fram en generell modell för kommuner som har planer på att starta en samarbetsorganisation.
- Undersöka de lokala och regionala turistorganisationernas roll gentemot kommunens destinationsutvecklingsarbete.



## Referenser

### Skriftliga:

Bohlin, M., Elbe, J. (2007) Utveckla Turistdestinationer, Uppsala Publishing House AB, Uppsala

Denscombe, M. (2009) Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur AB, Lund

Elbe, J. (2002) Utveckling av turistdestinationer genom samarbete, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet, Uppsala

Grängsjö, P. (2006) Om organisering av turism – studier av turismens samarbetsorganisationer i Sverige, företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg

Holme, I, D., Solvang, B, K. (1997) Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur AB, Lund

Kotler, P., Haider, D., Rein, I. (1993) Marketing Places - Attracting investment, industry, and Tourism to Cities, States and Nations. The Free Press, New York

Kvale, S., (1997) Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur AB, Lund

Larsson, M., (2003) Svensk turismforskning, European tourism research institute, Örnsköldsvik

Patel, R., Davidson, B. (2003) Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur AB, Lund

### Internetadresser:

NE Nationalencyklopedin, retrieved 2010-05-05 <http://www.ne.se/tvärnsnittsanalys>

Tillväxtverket, retrieved 2010-05-03

<http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1047&pageIndex=0>

### Muntliga:

Porsgaard, Stina, Turistchef, Västerviks kommun, 17 maj 2010

## Bilaga 1

Intervjuguide Stina Porsgaard 2010-05-17

1. Vad ledde fram till att ni skapade en s.k. destinationsgrupp?
2. Vad var målet med gruppen?
3. Vad var de första grundläggande frågorna som diskuterades?
  
4. Hur är samarbetet organiserat internt och externt? Dvs. finns det styrelse, externa rådgivare
5. Vilka olika aktörer är med i gruppen?
6. Hur skedde urvalet av aktörerna?
7. Hur finansieras gruppen och projekten?
8. Betalar de inblandade någon avgift för att vara med?
9. Sker marknadsföring tillsammans?
10. Vilken är målgruppen för gruppen?
  
11. Hur ofta har ni möten?
12. Är det tätare inför turismsäsongen?
13. Har gruppen någon beslutsrätt eller är det bara idéutveckling?
14. Hur förankras idéer hos
  - A) Kommunledning
  - B) Näringsliv
15. Har ni tagit inspiration från andra kommuner?
16. Vad arbetar ni främst med för att lyckas med utvecklingen av besöksnäringen?
17. Vad kan förbättras i samarbetet mellan kommun och näringsliv för att utveckla destinationen?

## Bilaga 2

### Intervjuguide jämförda kommuner

1. Har ni något samarbete med näringslivet inom besöksnäringen?
2. Hur uppkom samarbetet?
3. Vad var de första grundläggande frågorna som diskuterades?
4. Hur är samarbetet organiserat internt och externt? Dvs. finns det styrelse, externa rådgivare
5. Vilka olika aktörer är med i gruppen?
6. Hur skedde urvalet av aktörerna?
7. Sker marknadsföring av destinationen tillsammans?
8. Hur ofta har ni möten?
9. Är det tätare inför turismsäsongen?
10. Har gruppen någon beslutsrätt eller är det bara idéutveckling?
11. Hur förankras idéer hos
  - C) Kommunledning
  - D) Näringsliv
12. Har ni tagit inspiration från andra kommuner?
13. Vad arbetar ni främst med för att lyckas med utvecklingen av besöksnäringen?
14. Vad kan förbättras i samarbetet mellan kommun och näringsliv för att utveckla destinationen?