



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

”Det är ingen dans på rosor”

En uppsats om vilka förutsättningar
som krävs för att en turistorganisation
ska kunna arbeta med en profil.

Frida Friberg
Alexandra Klimek
Frida Sternvad

Handledare:
Gustaf Kastberg
Lena Eskilsson

C-uppsats

Vt 2007

Sammanfattning

Titel: ”Det är ingen dans på rosor” - En uppsats om vilka förutsättningar som krävs för att en turistorganisation ska kunna arbeta med en profil.

Författare: Frida Friberg, Alexandra Klimek, Frida Sternvad

Utbildning: Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Handledare: Gustaf Kastberg och Lena Eskilsson

Nyckelord: Samarbete, Privat och offentlig sektor, Profil, Turistorganisationer, Destinationsutveckling

Problem-

beskrivning: Eftersom det inte är helt problemfritt att samarbeta ifrågasätter vi hur samarbeten ska kunna enas kring vad och hur de olika aktörerna vill att destinationens profil ska förmedlas, då aktörerna har olika utgångspunkter. Vi menar att aktörernas olika utgångspunkter kan göra det svårt att bli eniga i hur profilen ska förmedlas vilket kan bli problematiskt om arbetet med en profil ska lyckas.

Syfte: Vårt syfte är att undersöka hur samarbetet mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil.

Fråge-

ställningar:

- Hur kan ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation karaktäriseras?
- Vad gynnar ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation?
- På vilket sätt påverkas ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation av medlemmarnas olika bakgrunder?
- Vad är viktigt i arbetet med en profil och vad kan det få för konsekvenser?

Metod: Vi har i denna uppsats använt oss av en induktiv ansats. För att besvara vårt syfte valde vi att göra en fallstudie. Vi valde LandskronaPlus som är ett marknadsföringsorgan som arbetar med destinationsutveckling. För att få så djupgående information som möjligt valde vi att göra kvalitativa intervjuer med representanter från LandskronaPlus. I tolkningen av vårt empiriska material har vi valt en hermeneutisks tolknings metod. Vi har tagit en teoretisk utgångspunkt utifrån teorier som rör samarbeten inom turistorganisationer och samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn samt teorier kring profil och destination branding.

Resultat & slutsatser:

Vi har kunnat konstatera att det inom turistorganisationer, som har antagit en överlevnadsstrategi, är det svårt att påbörja arbetet med en profil då arbetet med en profil är långsiktigt. För att turistorganisationerna ska kunna legitimera sin existens väljer de i stället framför allt kvantitativa målformuleringar. Vi har även kunnat konstatera att det finns dolda intressekonflikter i turistorganisationer som påverkar förutsättningarna för att kunna arbeta och enas kring en profil.

Förord

Tio veckor har snart gått. Tio veckor av hårt arbete är snart avslutade. Vi har tillbringat många sena timmar i skolan för att nå upp till det resultat som vi själva önskat och som vi känner oss nöjda med. Det har inte alltid varit lätt men nu kvällen innan inlämningen börjar det slutgiltiga resultatet att närma sig samtidigt som energin börjar ta helt slut.

Vi har skrivit en uppsats, som vänder sig till dem som är intresserade av vilka förutsättningar ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation kräver, för att kunna arbeta med en destinations profil. Vi hoppas på att de slutsatser vi kommer fram till kan skapa en eftertanke hos dem som arbetar med destinationsutveckling och hjälpa dem att förstå vilka förutsättningar som samarbetet behöver, för att göra arbetet med profilen mer framgångsrikt.

Vi vill först och främst tacka alla de inom LandskronaPlus som gav oss sin tid i form av intervjuer och genom att skicka kompletterande material. Tack till Göran Andersson, Susann Eriksson, Gösta Nilsson, Hans Eriksson och Peter Billquist.

Vi vill även passa på att tacka våra handledare Gustaf Kastberg och Lena Eskilsson för stöd, inspiration och tålamod med oss tre, ibland något förvirrade studenter. Vårt sista tack, innan vi kommer in på inledningen, vill vi ge till våra vänner och familjer som visat förståelse för att vi under nästan två månaders tid haft vårt fulla fokus på denna uppsats!

Frida Friberg

Alexandra Klimek

Frida Sternvad

Helsingborg 22 maj 2007

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering.....	6
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
2. Fältbeskrivning.....	8
2.1 Presentation av Landskrona.....	8
2.2 Presentation av LandskronaPlus.....	9
2.3 Presentation av intervjupersoner.....	10
2.4 Disposition.....	10
3. Metod.....	11
3.1 Tematisering och planering.....	11
3.2 Val av fallstudie.....	12
3.3 Val av intervjumetod.....	13
3.3.1 Urval av intervjupersoner.....	14
3.3.2 Genomförande av intervjuer och utskrift av dessa.....	14
3.3.3 Tolkning av intervjuer.....	16
3.4 Övrigt empiriskt material.....	16
3.5 Teoretiska utgångspunkter samt källkritik mot dessa.....	17
3.6 Analys och rapportering.....	17
4. Teoretiskt ramverk.....	18
4.1 Teoretiska utgångspunkter kring samarbeten.....	18
4.2 Teoretiska utgångspunkter kring profil.....	21
5. Samarbeten	23
5.1 Privat och offentlig sektor samarbetar för positivt utveckling.....	23
5.1.1 Sammanstämmighet kring mål.....	25
5.2 Beslutsprocesser och jämn maktfördelning.....	27
5.3 Att se fördelar med samarbeten.....	28
5.4 Beroendeställning och överlevnadsstrategi.....	29
5.5 Att enas kring mål.....	31
5.5.1 Betydelsen av gemensamma värderingar.....	32
5.5.2 Medlemmarnas betydelse för samarbeten.....	33
5.6 Initiera, stödja och utveckla samarbeten.....	35
5.7 Att anta en mer aktiv och framträdande roll.....	36
6. Profil.....	38
6.1 Behov av profil.....	38
6.2 Att enas kring en profils kärnvärden.....	39
7. Diskussion	41
8. Avslutande del.....	45

8.1 Slutsatser.....	45
8.2 Reflektioner	46
9. Källförteckning.....	47
9.1 Tryckta källor	47
9.1.1 Böcker.....	47
9.1.2 Artiklar.....	48
9.1.3 Avhandlingar	49
9.1.4 Tidningsartiklar.....	49
9.2 Otryckta källor.....	49
9.2.1 Intervjuer.....	49
9.2.2 Övrigt material.....	50
9.2.3 Elektroniska källor.....	50

Bilagor 1-7

1. Inledning

I vårt inledande avsnitt kommer vi att ge en introduktion om vad vår uppsats ska komma att handla om vilket innebär att vi presenterar vår problemformulering som för oss in på vårt syfte och våra frågeställningar.

”Det är bra för er som håller på och skriver om det här att veta att det är ingen dans på rosor och försöka utveckla besöksnäringen. Det är en massa hinder och en massa slit för att kunna åstadkomma något positivt. Samtidigt är det jätteroligt, det är kul att få lov att utveckla något som ligger i tiden, för det gör det ju.”¹

1.1 Problemformulering

Det har i dag blivit allt vanligare att olika aktörer samordnar sig i olika konstellationer för att gemensamt kunna lösa olika problem som har uppstått i och kring samhället men samarbeten är inte problemfria.²

Ett område som med tiden har kommit att bli mer utsatt för konkurrens är destinationer. Konkurrensen om att kunna locka till sig besökare och turister har i dag blivit allt mer intensiv. I den hårdnande konkurrensen har turisternas och besökarnas bild av destinationen, dess image, fått stor betydelse. Det är få människor som önskar att besöka en destination som de tror är förfallen eller som önskar resa dit där de tror att det är hög kriminalitet eller liknande. Platsens image har således i dag blivit allt mer viktig.³

För att kunna hävda sig i den ökade konkurrensen har destinationsutveckling eller placemarketing blivit ett allt mer populärt fenomen. Placemarketing handlar, enligt Ola Thufvesson, ”om att få i gång goda cirklar och få bra avkastning på strategiska insatser.”⁴ Vilket innebär att en destination försöker att få igång positiva spiraler som på sikt kan skapa en positiv bild och bidra till fler besökare och turister. Placemarketing söker också att förbättra för stadens invånare och företag där målet är en positiv utveckling för destinationen. Placemarketing är enligt Philip Kotler, Donald H. Haider och Irving Rein en strategisk satsning som kräver planering.⁵

¹ Nilsson Gösta. Intervju. 2007-04-18

² Jfr Waddock A Sandra. (1991) A typology of social Partnership organizations, *Administration & Society*. February 01. Sida 1-27

³ Jfr. Morgan Nigel. Pritchard Annette. (2002) Contextualizing destination branding, I Morgan N. Pritchard A. Pride R. (red) *Destination Branding Creating the unique destination proposition*. Sida. 11-41 Butterworth-Heinemann, Oxford

⁴ Thufvesson Ola, (2006) *FJÄRDE STADEN Placemarketing Helsingborg* 2:a uppl. Närings- och Marknadsavdelningen. Helsingborg. Sida. 8

⁵ Jfr. Kotler Philip. Haider H Donald Rein Irving. (1993) *Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations Marketing Places*. The Free Press, New York.

Det är enligt Kotler, Haider och Rein viktigt att man samlar den privata och offentliga sektorn i samarbeten för att lyckas med att utveckla destinationen.⁶ Som en lösning på den ökade konkurrensen mellan destinationerna och för att öka attraktionskraften för turister har det blivit vanligare att aktörer från den privata och offentliga sektorn samlas i så kallade turistorganisationer. Detta är dock inte helt utan problem då aktörerna har olika utgångspunkter och perspektiv.⁷

Att påverka en destinations image är långt ifrån enkelt men ett sätt att göra det är att arbeta med dess profil. Profilen är den bild som en organisation vill förmedla till omvärlden,⁸ och är följaktligen viktigt att arbeta med då arbetet med profilen kan bidra till en positiv image och därmed en bra destinationsutveckling.

Då det inte är helt problemfritt att samarbeta ifrågasätter vi hur medlemmar inom ett samarbete ska kunna enas kring vad och hur de olika aktörerna vill att destinationens profil ska förmedla då aktörerna har olika utgångspunkter. Vi menar att aktörernas olika utgångspunkter kan göra det svårt att bli eniga i hur profilen ska förmedlas vilket kan bli problematiskt om arbetet med en profil ska lyckas. Ett problem som vi i denna uppsats önskar belysa.

Det finns redan forskning om samarbeten inom turistorganisationer samt mellan den privata och offentliga sektorn som syftar till att bidra till ökad attraktivitet för en destination samt forskning kring destinationers arbete med dess profil. Vi vill bidra med en förståelse för vad det krävs av ett samarbete om de ska lyckas med sitt profileringsarbete.

1.2 Syfte och frågeställning

Vårt syfte är att undersöka hur samarbetet mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil.

- Hur kan ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation karaktäriseras?
- Vad gynnar ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation?
- På vilket sätt påverkas ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation av medlemmarnas olika bakgrunder?
- Vad är viktigt i arbetet med en profil och vad kan det få för konsekvenser?

⁶ Jfr. Kotler P. Haider H. Rein I. 1993

⁷ Jfr Elbe Jörgen. (2002) *Utveckling av turistdestinationer*. Avhandling. Uppsala Universitet. Företagsekonomiska Institutionen

⁸ Larsson Larssåke. (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap 2:a uppl.* Studentlitteratur, Lund. Sida. 99

2. Fältbeskrivning

Vår uppsats bygger på en fallstudie och i detta avsnitt kommer vi att presentera LandskronaPlus som är den turistorganisation som utgör vår fallstudie. LandskronaPlus arbetsfält är Landskrona kommun och därför kommer vi först att ge en presentation om Landskrona och sedan presenterar vi LandskronaPlus. Vi har genomfört vår undersökning med hjälp av kvalitativa intervjuer med olika personer inom LandskronaPlus och även dessa ger vi en presentation av i detta avsnitt. Avslutningsvis beskriver vi uppsatsens struktur under rubriken disposition.

2.1 Presentation av Landskrona

Landskrona är beläget vid Öresund, mellan de två större städerna Helsingborg och Malmö. Landskrona som 2013 firar 600 år, har under sin långa historia stött på en del motgångar. I slutet av 1800-talet när industrin började blomstra, utvecklades Landskrona snabbt och återhämtade sig från en motgång. Stadens blomstringstid tog ett abrupt slut under slutet på 1970-talet i och med att industrin falnade och ”den svenska varvskrisen blev ett tungt moln över Landskrona,⁹ och sedan dess har Landskrona inte lyckats resa sig från industri- och varvskrisen. Genom tidningar som vi läst och vad vi har hört så lider Landskrona fortfarande av ett dåligt rykte om att staden har en hög kriminalitet, arbetslöshet och mycket invandrare. Landskrona sägs i dag vara en stad med stora sociala problem.

Detta till trots är Landskrona i dag en av de kommuner som har flest turister i Skåne, tack vare ön Ven. Enbart Ventrafiken transporterade, 2006, drygt 300 000 passagerare mellan Landskrona och Ven. Dessa siffror inkluderar dock även de bofasta på ön.¹⁰ Förutom Ventrafiken går det även under sommarmånaderna färjor från Råå i Helsingborg över till Ven. Det är dock bara en bråkdel av dessa besökare som stannar till i Landskrona stad.¹¹ Landskrona stad är en historisk plats som skulle kunna erbjuda besökare en mängd besöksmål och sevärdheter, till exempel Citadellet som är beläget mitt i centrum och är Nordens bäst bevarade vattenfästning.¹²

För att öka turismen till Landskrona kommun och för att göra staden mer attraktiv för företag, boende och besökare startades under 2006 ett marknadsbolag, LandskronaPlus AB.

⁹ Jönsson Åke, (1982) *LANDSKRONA "En skön och märkvärdig stad"*. Sida.5

¹⁰ *Årsredovisning 2006. Ventrafiken*

¹¹ Eriksson Hans. Intervju. 2007-04-20. & Andersson Göran. Intervju. 2007-04-04.

¹² www.landskrona.se

2.2 Presentation av LandskronaPlus

LandskronaPlus ska arbeta med destinationsutveckling och för att det ska bli möjligt har Landskrona valt att samordna kommunen och näringslivet under samma tak.

LandskronaPlus AB ägs av kommunen, som har 50 procent av aktierna och av en ekonomisk förening, LandskronaPlus, som även de äger 50 procent.¹³ Den ekonomiska föreningen består av representanter från näringslivet, allt från hotell, banker, till bostadsbolag och industrier.¹⁴ Under våra intervjuer har det framkommit att medlemmarna i dag betalar en ingångsavgift på 5000 kronor för sitt medlemskap. De köper en andel i aktiebolaget LandskronaPlus som också fungerar som en röst i bolaget. De betalar även en årsavgift på 500 kronor. LandskronaPlus AB:s verksamhet finansieras av kommunen som årligen ger ett bidrag på 4,5 miljoner kronor utöver det aktiekapital och de årsavgifter som näringslivet bidrar med. Den finansieringen ska också gå till att driva turistbyrån som LandskronaPlus AB vid sin uppstart tog över driften av.

Näringslivet och kommunen bildar tillsammans LandskronaPlus AB:s styrelse, där näringslivet har fyra representanter och kommunen tre och det är den ekonomiska föreningen som tillsätter näringslivets representanter till styrelsen i LandskronaPlus AB. Den ekonomiska föreningen har dessutom en egen styrelse. Thorsten Karlén är vd för LandskronaPlus AB.¹⁵

LandskronaPlus AB:s affärsidé och uppdrag är att ”samordna och koordinera all marknadsföring av Landskrona och härigenom göra Landskrona än mer attraktivt för besökare, boende och företag.”¹⁶ En affärsidé som är mer koncentrerad på driften har också tagits fram: ”LandskronaPlus är den naturliga arenan för att gemensamt skapa attraktion och framgång för Landskrona som destination.”¹⁷ LandskronaPlus syfte är alltså både att göra staden attraktiv för turister, besöksnäringen och även de boende och företagen i staden. LandskronaPlus arbetar med alla områden inom kommunen utom företagsetablering, vilket drivs av ett kommunalägt bolag, Invest in Landskrona AB

¹³ Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade markandsbolaget*. Sida. 3

¹⁴ www.landskronaplus.se

¹⁵ Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade markandsbolaget*. Sida. 4

¹⁶ Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade markandsbolaget*. Sida. 3

¹⁷ Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade markandsbolaget*. Sida. 6

LandskronaPlus AB har under detta år också arbetat fram en vision, att "... med ett affärsinriktat och professionellt agerande ligga steget före och skapa framgång och mervärde för våra medlemmar och samarbetspartners."¹⁸

För att vara tydliga med i fall vi menar hela organisationen LandskronaPlus, dess aktiebolag eller dess ekonomiska förening kommer vi att benämna aktiebolaget för LandskronaPlus AB. Den ekonomiska föreningen för den ekonomiska föreningen och hela organisationen för LandskronaPlus.

2.3 Presentation av intervjupersoner

Vår första intervju genomfördes med Göran Andersson som är vd på Hotel Öresund i Landskrona och är styrelseledamot i LandskronaPlus AB. Vår andra intervju hade vi med Susann Eriksson, som är anställd i LandskronaPlus AB och arbetar som turistbyråchef. Susanns uppgift inom LandskronaPlus är bland annat att arbeta med produktutveckling inom Landskrona. Hon arbetar främst med Landskronas besöksnäring men även med näringslivet då turistbyrån har ett omfattande samarbete med det. Vår tredje intervju var med Gösta Nilsson, som är ledamot i styrelsen för LandskronaPlus AB och representerar där kommunen. Den fjärde intervjun ägde rum med Hans Eriksson som är medlem i den ekonomiska föreningen. Han är vd för Invest in Landskrona AB som är ett kommunalägt bolag som arbetar med att näringslivsetablering i Landskrona, vilket innebär att de arbetar med företagen i staden men även med de företag som vill etablera ny verksamhet i Landskrona. Invest in Landskrona fungerar som en förmedling mellan kommunen och företagen. Vår femte intervju var med Peter Billquist, han är vice ordförande för styrelsen i LandskronaPlus AB samt vd för Parajett AB som är ett tryckeriföretag i Landskrona.

2.4 Disposition

Strukturen som vår uppsats följer är sådan att vi ovan presenterat det problemområde som vi har för avsikt att undersöka samt det syfte och frågeställningar som vi mot slutet ska besvara. Vi har även ovan, under rubriken fältbeskrivning, gjort en kort beskrivning av det område som ska utgöra vår fallstudie. Detta för att läsaren ska få insikt i det fält vi valt att undersöka. Vi har valt att undersöka LandskronaPlus som är ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn. De arbetar för att göra Landskrona mer attraktivt för besökare, boende och företag. I fältbeskrivningen ger vi en bild av den kontext som

¹⁸ Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade markandsbolaget*. Sida. 6

organisationen LandskronaPlus verkar i, alltså en kort beskrivning av Landskrona kommun samt en kort presentation av de personer som vi valt att intervjua för att besvara vårt syfte. Vi gör även en beskrivning av organisationen LandskronaPlus.

Efter dispositionen följer vårt metodavsnitt som ska ge läsaren en god inblick om hur vi har gått tillväga för att genomföra vår undersökning. Efter metodavsnittet följer vårt teoretiska ramverk som ger en introduktion i de teorier som vi tagit utgångspunkt i samt en förklaring om varför dessa teorier är relevanta för vår undersökning.

Vårt femte och sjätte kapitel utgör den avhandlande delen. Där har vi valt en struktur som innebär att vi värvar teori, empiri och analys. Anledningen till denna struktur är att vi anser att den är läsvänlig då det finns en direkt koppling mellan de tre beståndsdelarna. Den avhandlande delen består av våra två teman vilka är, först samarbete och sedan profil. Efter denna del följer en diskussion som tar upp de viktigaste delarna som vi kommit fram till i analysen samt där vi redovisar vilka kopplingar det finns mellan det som vi har konstaterat i analysen.

Den åttonde och sista delen utgör vår avslutande del där vi redogör för våra mest väsentliga slutsatser som vi kommit fram till. Uppsatsen avslutas med ett avsnitt där vi reflekterar över vårt arbete och vår process. Vi visar också på andra intressanta saker som vi i vår analys kunnat identifiera som vid ett senare tillfälle skulle vara intressant att undersöka vidare.

3. Metod

Vårt metodavsnitt har för avsikt att ge en tydlig bild av vår forskningsprocess för att läsarna av uppsatsen ska kunna avgöra hur vi har kommit fram till våra resultat och på så sätt ta ställning till hur tillförlitliga dessa är.

3.1 Tematisering och planering

Vår forskningsprocess utgår från en induktiv ansats.¹⁹ Vi har dock inte använt oss av en renodlad induktiv ansats eftersom vi utifrån teori om destinationsutveckling definierade vårt problemområde. Forskningsprocessen fortsatte sedan med att vi samlade in empiri och analyserade denna med hjälp av relevant teori för att därigenom uppnå resultat med avsikt om att fördjupa kunskaperna inom vårt valda problemområde.

¹⁹ Bryman Alan. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö. sida 23

Vår forskningsprocess inleddes alltså med att vi utifrån teori om destinationsutveckling bestämde oss för att göra en undersökning om hur ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil och det ledde oss in på våra två teman, samarbete och profil. Innan vi slutgiltigt definierade vårt problemområde och vår tematisering reflekterade vi över varför detta område skulle leda till en relevant undersökning och varför det är relevant anser vi oss ha förklarat i den inledande problemformuleringen.²⁰ Efter att vi definierat problemområde och syfte påbörjade vi vår planering av hur vi skulle fortsätta vår forskningsprocess för att på bästa sätt kunna besvara vårt syfte.

Därmed fortsatte vår forskningsprocess med att vi avgjorde att det bästa för undersökningen skulle vara att genomföra den som en fallstudie med kvalitativa intervjuer som metod för att samla in huvuddelen av vårt empiriska material. Under vår planeringsprocess valde vi även ut vilken organisation som skulle vara lämplig att utgöra vår fallstudie, vilka personer som skulle vara lämpliga att intervjua, vilken övrig empiri vi skulle ha användning av samt vilka teoretiska utgångspunkter vi skulle använda oss av för att besvara vårt syfte.

3.2 Val av fallstudie

Vi valde att göra en fallstudie eftersom vi ansåg att en sådan skulle ge oss djupa kunskaper om den problematik som vi undersöker då vi kan fokusera på ett specifikt fall.

Problematiken som grundas i samarbete anser vi vara så komplext att vi inte utan ett specifikt fall skulle kunna fånga sambanden mellan olika företeelser med hjälp av någon annan metod.²¹ Kritiken som vi ser kan vändas mot vår undersökning är att den just grundas på ett specifikt fall vilket innebär att generaliserbarheten är begränsad.²² Vi anser dock att det var rätt att göra en fallstudie för att besvara vårt syfte eftersom vi genom undersökningen av det specifika fallet lyckats se samband mellan företeelser som vi inte kunnat göra med någon annan metod. Utifrån detta anser vi dock att våra resultat endast bör användas med vetskap om att dessa bygger på ett specifikt fall.

Vårt val av att använda LandskronaPlus AB som den organisation som utgör vår fallstudie grundas i att LandskronaPlus arbetar med destinationsutveckling vilket var ett

²⁰ Kvale Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund. sida 84-85

²¹ Backman Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund. Sida. 49

²² Patel Runa. Davidsson Bo. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund. Sida. 54

självklikt kriterium vid val av organisation. Utöver det anser vi att det är positivt för vår undersökning att det är en relativt ung organisation, då den endast funnits i drygt ett år. Fördelen med detta anser vi vara att det ger oss möjlighet att undersöka processen under dess gång utan risken att intervjupersonerna förträngt och tillrättalagt sina upplevelser av processen. Vi anser alltså att detta ger oss möjlighet att fånga de aspekter som intervjupersonerna upplever just nu.

Ytterligare en anledning som motiverade oss till att välja LandskronaPlus var att vi är bekanta med ett rykte om Landskrona. Ryktet som nått oss är att Landskrona har stora sociala problem och detta ansåg vi var intressant ur synpunkten att det bland annat var profil som vi skulle undersöka.

Efter att vi bestämt oss för att använda oss av LandskronaPlus gjorde vi ett urval av vilka personer som skulle vara relevanta att intervjua för att besvara vårt syfte och nedan kommer vi att beskriva hur det urvalet gick till, hur intervjuerna genomförts samt våra tolkningar och reflektioner kring dessa.

3.3 Val av intervjumetod

Anledningen till att vi valde att göra kvalitativa intervjuer var att dessa skulle ge oss störst möjlighet att fånga de personliga upplevelserna som våra intervjupersoner har om det samarbete som de är involverade i samt den verksamhet som samarbetet bedriver. Vi menar att kvalitativa intervjuer skulle ge våra intervjupersoner möjlighet till att ge fria svar som de hade möjlighet att utveckla i en samtalsform.²³ Vi valde mellan att göra enskilda intervjuer alltså med endast en intervjuperson närvarande och intervjuer med fokusgrupper.²⁴ Vi ansåg att fördelarna för enskilda intervjuer övervägde, då denna form skulle minska risken för att intervjupersonerna skulle känna ett obehag om att uttala sig om eventuella problem som de upplever i det samarbete som de befinner sig. Fördelarna som vi hade kunnat uppnå om vi använt oss av fokusgrupper skulle vara att vi eventuellt fått mer impulsiva och emotionella svar då sådana svar lättare framkommer vid intervjuer med fokusgrupper. Vi ansåg dock att vi lättare skulle kunna kontrollera enskilda intervjuer²⁵ samt få mer uppriktiga svar när intervjupersonerna inte svarar på våra frågor medan dess samarbetspartners lyssnar. Vårt beslut togs alltså främst utifrån antagandet om att vi genom enskilda intervjuer skulle få mest uppriktiga och utvecklade svar.

²³ Bryman A. 2006:300

²⁴ Kvale S.1997:97

²⁵ Kvale S.1997:97

När vi bestämde oss för att göra kvalitativa enskilda intervjuer reflekterade vi även över hur vår roll som intervjuare skulle påverka tolkningen av intervjuerna. Därför har vi varit noga med att sträva mot att gå in i intervjuerna förutsättningslöst, för att vi inte skulle riskera att göra tolkningar utifrån våra föreställningar.²⁶ Vi är dock medvetna om att vi inte kan låta bli att påverkas av våra erfarenheter och värderingar men då vi varit medvetna om detta när vi analyserat det empiriska materialet anser vi inte att detta har styrt analyserna i någon specifik riktning.

3.3.1 Urval av intervjupersoner

Vi valde att först göra en pilotintervju med Göran Andersson, styrelseledamot i LandskronaPlus AB samt VD för Hotel Öresund. Anledningen till att vi valde att genomföra en pilotintervju var att få en djupare insikt i organisationen LandskronaPlus och därmed kunna välja ut ytterligare relevanta intervjupersoner. De personer som vi har valt att intervjua, har vi valt utifrån kriteriet att de ska representera olika aktörer som är engagerade i LandskronaPlus verksamhet. Vi ansåg att detta var av största vikt då LandskronaPlus består av medlemmar från privat och offentlig sektor och för att de från den privata sektorn kommer från olika branscher. Eftersom vi tidigt i forskningsprocessen insåg, utifrån teoretisk litteratur, att ett samarbets medlemmars bakgrund påverkar samarbetet blev detta således vårt huvudsakliga kriterium vid vårt urval. Från början hade vi för avsikt att intervjua LandskronaPlus vd, Thorsten Karlén, men detta fick vi inte möjlighet till. Vi anser dock att de personer som vi har intervjuat utgör en fullgod representation av olika aktörer inom LandskronaPlus. Därför anser vi att vårt urval är tillräckligt representativt²⁷ för att kunna besvara vårt syfte. Detta på så sätt att vi lyckats fånga olika perspektiv om hur de olika medlemmarna i LandskronaPlus uppfattar och upplever samarbetet och det arbete som sker inom samarbetet.

3.3.2 Genomförande av intervjuer och utskrift av dessa

Vid de tillfällen som vi bokade in intervjuerna försäkrade vi oss om att intervjupersonerna deltog frivilligt och inte hade något önskemål om att vara anonyma.²⁸ Innan intervjuerna ägde rum förberedde vi oss genom att läsa på om LandskronaPlus som organisation samt satte oss in i Landskronas historia.²⁹ Som vi tidigare nämnde utförde vi även en

²⁶ Kvale S.1997:37

²⁷ Kvale S. 1997:98

²⁸ Kvale S.1997:107

²⁹ Patel R. Davidson B. 2003:82-3 & Kvale S. 1997:120

pilotintervju som en föreberedelse för de övriga intervjuerna. Detta för att vi skulle känna oss trygga i situationen som intervjuare.³⁰ Efter vår pilotintervju utformade vi en mer fokuserad intervjuguide, en halvstrukturerad³¹ sådan, med tydligare teman vilken vi vartefter fortsatte att utveckla utifrån våra erfarenheter från intervjuerna.³² (se bilaga 1-5) Anledningen till att vi valde halvstrukturerade intervjuer var att vi ville försäkra oss om att få svar på frågor utifrån vissa bestämda teman. Vi ansåg att det skulle vara mindre risk att missa något om vi valde halvstrukturerade intervjuer framför öppna. Samtidigt ville vi hålla intervjuerna öppna för spontana följdfrågor samt eventuellt förändra ordningsföljden på frågorna i fall behov av detta skulle uppstå.³³

Vi valde att genomföra intervjuerna på våra intervjupersoners arbetsplatser för att fånga dem i deras vardagliga miljö och där vi ansåg att de skulle känna sig mer avslappnade än om vi valt att genomföra intervjuerna i en för dem obekant miljö.³⁴ I bilaga 6 framgår det med vem, när och var vi genomförde intervjuerna.

Vid intervjuerna var vi alla tre närvarande och vi spelade in intervjuerna med en mp3-spelare. Detta för att kunna skriva ut dessa på ett fullständigt sätt och därmed inte förlora viktiga resonemang på grund av att vi missat de sammanhang som resonemangen sagts i.³⁵

Vi valde att göra en rollfördelning vid intervjuerna genom att en person intervjuade, en antecknade och den tredje ställde uppföljningsfrågor vid behov. Vi valde detta upplägg för att intervjuaren skulle vinna intervjupersonens tillit i förhoppningen om att detta skulle leda till mer utförliga svar.³⁶

Utskriften av intervjuerna lade vi mycket tid på eftersom utskriften skulle bli ett mycket viktigt material för oss i vår forskningsprocess. Varje intervju skrev vi ut direkt efter varje intervju för att snabbt få en repetition över vad som sagts samt för att göra detta medan vi fortfarande hade de olika resonemangen färska i minnet. Intervjuerna har vi återgett i princip ordagrant för att inte förlora uttalandenas kontext men vi har dock anpassat dem för att bli läsbara och således anser vi att utskriften validitet uppnått en

³⁰ Kvale S. 1997:137

³¹ Kvale S. 1997:117

³² Kvale S. 1997:97

³³ Kvale S. 1997:117

³⁴ Jacobsson I Dag. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund. Sida.164-165

³⁵ Bryman A. 2006:310

³⁶ Shah Saeeda.(2004), The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!. *British Educational Research Journal*, Vol. 30:4 sida.559

önskvärd nivå.³⁷ Den person som skrivit ut intervjuerna har i möjligaste mån förhållit sig fri från egna tolkningar medan hon gjort utskriften. Vi inser dock att det inte är möjligt att ställa sig helt fri från tolkningar men vi anser att reliabiliteten för utskriften är hög då vi reflekterat över detta dilemma.³⁸

3.3.3 Tolkning av intervjuer

När vi har tolkat våra utskrifter har vi använt oss av hermeneutisk tolkning. Vi har alltså utgått från helheten av våra utskrifter och gjort djupdykningar för att sedan återgå till helheten igen och åter gjort djupdykningar och så vidare.³⁹ Vi valde detta tillvägagångssätt för att inte riskera att förlora viktiga delar av materialet men också för att kunna sälla bort material som inte varit relevant för att besvara vårt syfte. Vi ansåg även att detta sätt var viktigt för att vi skulle få en djup förståelse av materialet då vi inte enbart sett till vad våra intervjupersoner sagt i klarspråk utan tolkat vad de verkligen menat.

3.4 Övrigt empiriskt material

I samband med intervjuerna gjorde vi ostrukturerade observationer innan, under och efter våra intervjuer. Dessa innebar i princip att vi var extra uppmärksamma för vad som hände i den miljö vi befann oss, vilka personer som var där och hur dessa interagerade med varandra. Detta gjorde vi för att få en så heltäckande information som möjligt om atmosfären på intervjuplatserna.⁴⁰ Dessa observationer är inte synliga i uppsatsen men de har indirekt påverkat vår tolkning av uttalanden som intervjupersoner har gjort genom att vi sett hur dessa agerat i sin arbetsmiljö.

Övrig empiri som vi valt att samla in för att komplettera det material som vi samlat in genom intervjuer består främst av LandskronaPlus AB:s affärsplan och marknadsplan, tidningen "LandskronaPlus" som distribueras till samtliga hushåll i Landskrona, tidningsartiklar i Helsingborgs Dagblad och remissvar om grundandet av LandskronaPlus. Detta material har vi använt för att få en mer heltäckande och nyanserad bild av LandskronaPlus.

³⁷ Kvale S. 1997:147-9, 151-2

³⁸ Kvale S. 1997:150 -1

³⁹ Kvale S. 1997:51

⁴⁰ Patel R. Davidson B. 1991:81

3.5 Teoretiska utgångspunkter samt källkritik mot dessa

De huvudsakliga teoretiska områdena som vi tagit utgångspunkt i är turistorganisationer, samarbeten mellan privat och offentlig sektor, profil, destination branding, destinationsutveckling och platsmarknadsföring. Den litteratur som vi använt oss av för våra teoretiska utgångspunkter kommer vi att presentera närmre i det teoretiska ramverket och där framgår det också varför vår valda teori har relevans för att besvara vårt syfte.

Vi har främst varit källkritiska genom att vi bedömt hur väl författarnas forskningsområde stämmer överens med den litteratur vi tagit del, alltså hur insatt är författaren i det område den skrivit om och vi har även bedömt hur aktuella våra teoretiska källor är.⁴¹ I möjligaste mån har vi använt oss av originalkällor eftersom vi anser att trovärdigheten i innehållet är större då det inte skett ett extra tolkningsmoment. I undantagsfall har vi dock använt oss av icke-original källor när vi inte lyckats finna originalkällan. Vid dessa tillfällen har vi förhållit oss mer kritiska till innehållet och vi har inte tagit utgångspunkt för större resonemang ur dessa.

3.6 Analys och rapportering

När vi bearbetat vårt empiriska material och satt oss in i våra teoretiska utgångspunkter började analysen. Vid analysen har vi använt oss av hermeneutisk tolkning som vi tidigare nämnde. Vår analys har från skett löpande och har haft för avsikt att leda fram till slutsatser som besvarar vårt syfte. Utifrån analysen har vi sedan fört en diskussion där vi kommit fram till slutsatser utifrån en sammanflätning av de båda temana. I uppsatsen har vi valt att varva teori, empiri och analys för att kunna ge läsaren en direkt koppling till hur empirin och teorin hänger samman samt på ett enkelt sätt följa våra resonemang och därmed anser vi också att vi ger läsaren större möjlighet att själv reflektera över dessa.

⁴¹ Patel R. Davidson B. 2003:64

4. Teoretiskt ramverk

Vi ska i detta avsnitt förklara vilka teorier vi tar utgångspunkt i för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Vi kommer huvudsakligen att utgå från teorier som berör, turistorganisationer, samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn samt teorier kring profil. Vi kommer nedan att redogöra för vilka teoretiker vi använder oss av och varför. Vi kommer även att gå djupare in på vissa teorier för att ge läsaren en bakgrund kring de fenomen som vi kommer att undersöka.

4.1 Teoretiska utgångspunkter kring samarbeten

Vi har tagit utgångspunkt i Jörgen Elbes modell (se figur 1) över den generiska turistprodukten som tjänsteerbjudande för att förklara hur turistprodukten påverkar samarbeten och varför samarbeten i dag blivit vanligt.⁴² Samarbeten kring turistprodukten kan bilda så kallade turistorganisationer där de fungerar som samordnare mellan olika aktörer som medverkar i skapandet av turistprodukten.⁴³

Turistprodukten är en sammansättning av olika komponenter och aktörer och för att illustrera detta har Jörgen Elbe använt sig av Christian Grönroos tjänsteerbjudande. Tjänsteerbjudandet består bland annat av kärntjänster vilka är tjänster som är primära för att uppfylla konsumentens behov. Elbe menar att det för destinationer är attraktioner som utgör kärntjänster, alltså det som huvudsakligen lockar turister till destinationen. För att göra kärntjänsterna, i det här fallet attraktionerna, mer attraktiva finns det stödtjänster vilka alltså ger ett mervärde åt kärntjänsterna. En destinations stödtjänster är de kommersiella tjänster som differentierar destinationen från andra samt som turister måste ta del av för att kunna ta del av destinationens kärntjänster, alltså de primära attraktionerna. Slutligen innehåller tjänsteerbjudandet även bitjänster vilket kallas för mellanhänder. Mellanhänderna på en destination verkar som samordnare och informatörer av destinationens utbud och på så sätt ska dessa underlätta utnyttjandet av kärntjänsterna och stödtjänsterna.⁴⁴

Pilarna i modellen ska illustrera att samtliga aktörer som är delaktiga i turistprodukten har kontakt ut, externt mot konsumenterna men även att kontakt sker mellan de som är med i att erbjuda attraktioner, stödtjänster och mellanhänderna.⁴⁵

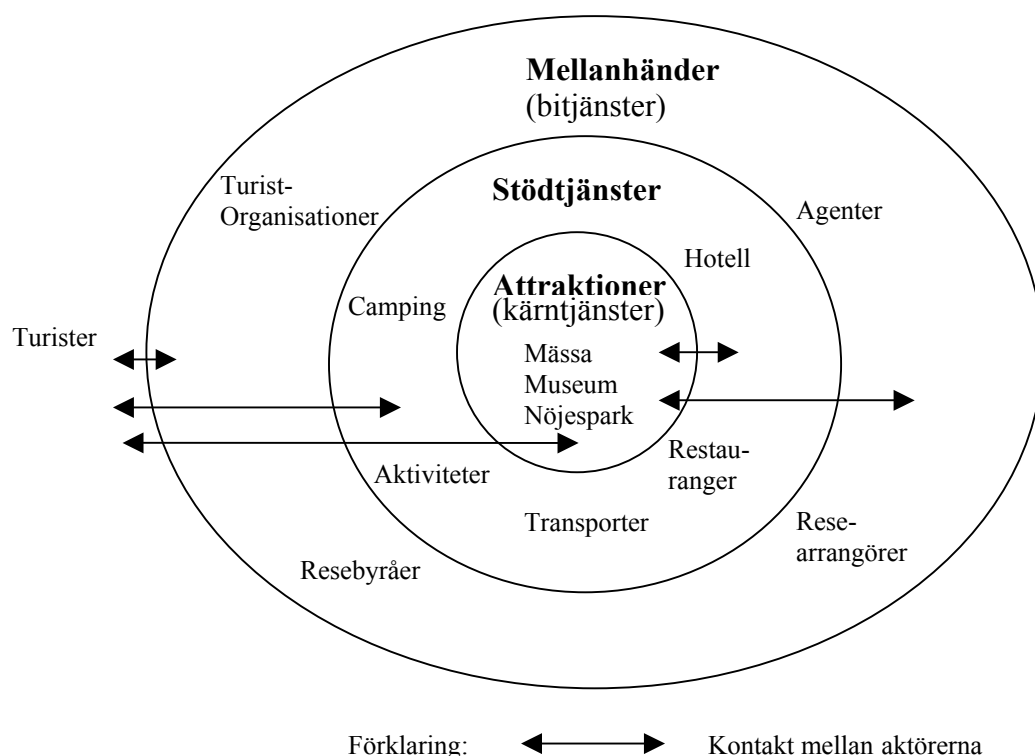
⁴² Elbe J. 2002:32

⁴³ Elbe J. 2002:36

⁴⁴ Elbe J. 2002:28-32

⁴⁵ Elbe J. 2002:28-32

Turistprodukten är alltså komplex och genererar ett beroendeförhållande mellan olika aktörer. Exempelvis kan en nöjespark, som en primär attraktion, vara beroende av att det finns bra boende och matställen på destinationen samtidigt är dessa beroende av nöjesparken för att det är den som lockar till sig turister. På grund av beroendet, som kan te sig på olika sätt och i olika omfattning, sker det samverkan mellan aktörerna och även mellan konkurrenter för att locka turister till destinationen.⁴⁶ Det har således blivit vanligt att destinationer samlar olika aktörer från olika sektor för att arbeta med destinationsutveckling exempelvis genom turistorganisationer.⁴⁷



Figur 1. Den generiska turistprodukten som tjänsteerbjudande.⁴⁸

Turistorganisationerna bildas ofta med representanter från den offentliga och privata sektorn. Konstellationen att näringsliv och kommun samarbetar i denna form är inte unik utan har blivit ett vanligt sätt att arbeta med destinationsutveckling.⁴⁹

⁴⁶ Elbe J. 2002:32-33

⁴⁷ Grängsjö Per (1998) *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism* Avhandling. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Företagsekonomiska institutionen. Mitthögskolan, Institutionen för Turismvetenskap. Sida. 4-5

⁴⁸ Elbe J. 2002:32

I uppsatsen utgår vi från den komplexitet och de problem, som vi senare redogör för, som Elbe menar kan uppstå inom en turistorganisation. Elbes avhandling bygger på Per Grängsjös avhandling. Grängsjö forskar inom ämnet turismvetenskap. Vi kommer att använda Grängsjös teorier, bland annat för att, förklara fördelarna med att samla de olika aktörerna i en turistorganisation.⁵⁰

Ett begrepp som har betydelse för vår uppsats, är destination. Vi har valt att använda oss av Magnus Bohlins definition: ”Destinationen är ett rese mål vars geografiska utsträckning inte är absolut och därför kan verka aningen diffus⁵¹.” Definitionen innebär att en destination kan vara en mindre plats till exempel Möllan i Malmö men även en kommun, region eller ett land.

Vi använder oss också av Sandra Waddock som forskar i samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn, detta för att ytterligare förstå dynamiken kring samarbeten mellan aktörer från olika sektorer. Waddock benämner denna form av samarbete som social partnership vilket hon definierar som:

”... as the voluntary collaborative efforts of actors from organisations in two or more economic sectors in a forum in which they cooperatively attempt to solve a problem or issue of mutual concern that is in some way identifies with public policy agenda item.”⁵²

Vidare använder vi även Waddocks teorier för att förklara fördelarna och nackdelarna med samarbeten samt för att förklara hur samarbeten fungerar.

För att förklara vilken betydelse valet av medlemmar får för ett samarbete och en turistorganisation utgår vi från Chris Huxham och Siv Vangen, som forskar inom ämnesområdena inter-organizational collaboration och multi-organizational collaboration, vilka menar att samarbetets medlemmar och samarbetets syfte påverkas av vem som är medlem.⁵³ Deras teorier kring samarbeten bidrar till att ytterligare förklara komplexiteten inom samarbeten.

För att ytterligare förklara varför ett samarbete är fördelaktigt vid destinationsutveckling använder vi oss av teorier från Kotler, Haider och Rein. Philip Kotler är en av de mest auktoriserade forskarna inom marknadsföring. Deras teorier får också betydelse för att förklara hur en destination bör arbeta för att åstadkomma en positiv

⁴⁹ Jfr. Elbe J. 2002 & Grängsjö Per 1998

⁵⁰ Jfr. Grängsjö P. 1998

⁵¹ Bohlin, Magnus. (2000) Turism och regional utveckling i ett geografiskt perspektiv. I Berger, Sune. (red). *Det nya samhällets geografi*. Uppsala Publishing House. Sida 296

⁵² Jfr. Waddock S. 1991

⁵³ Huxham Chris. Vangen Siv. (2000) Ambiguity, complexity and dynamics in the memberships of collaboration *Human Relations*. Vol. 53:6. Sida. 771-806

utveckling och vilken betydelse en positiv image har.⁵⁴ Även Seppo Rainisto menar att strategier är viktiga för samarbete.⁵⁵ Vi använder även teorier från Rainisto för att förklara varför det är viktigt för ett samarbete och en destination att arbeta med sin profil.⁵⁶ Rainisto har skrivit en doktorsavhandling om framgångsfaktorer för placemarketing.

4.2 Teoretiska utgångspunkter kring profil

Förutom profil är det ytterligare två begrepp som är av en indirekt betydelse för vår uppsats, image och identitet. För att förklara dessa begrepp använder vi oss av Larsåke Larsson som är forskare inom området medie- och kommunikations vetenskap.

Larsson menar att profil innebär den bild som organisationen önskar att organisationen ska förknippas med både internt och externt. Det i sin tur innebär att det både är organisationens medlemmar, till exempel personal, och organisationens omvärld, till exempel kunder, som profilen riktas mot. Även image berör personer både internt och externt men image avser den bild vilken dessa personer faktiskt har av organisationen. Identitet ligger nära profil men berör enbart organisationens medlemmar och innebär hur dessa som en grupp uppfattar sig själva och genom denna uppfattning uttrycks en karaktär det vill säga identiteten.⁵⁷ En organisation bör eftersträva att dess image, profil och identitet stämmer överens så mycket som möjligt. Detta är inte lätt att uppnå eftersom det budskap som sänds inte nödvändigtvis är det som uppfattas av mottagarna. Det innebär alltså att även om profilen kan uttryckas genom konkreta ting är det inte säkert att mottagarna av budskapet uppfattar det avsedda budskapet. Vi har nu beskrivit vad profil är i förhållande till image och identitet och det har visat sig att profil är det organisationer kan jobba med för att påverka den image som råder om organisationen,⁵⁸ vilket även gäller för destinationer.⁵⁹ När vi fortsättningsvis använder oss av begreppet profil avser vi alltså den bild som en turistorganisation vill att dess publik och omvärld ska ha om destinationen och därmed kan profil ses som en form av mål för en destination.

Uppsatsen som vi skriver handlar alltså om profil för destinationer och inom litteraturen för destinationsutveckling, platsmarknadsföring och destination branding

⁵⁴ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993

⁵⁵ Jfr. Rainisto K Seppo. (2003) *Success factors of place marketing : A study of Place marketing practice in northern Europe and the United States*. Doktorsavhandling. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business

⁵⁶ Jfr. Rainisto S. 2003

⁵⁷ Larsson L. 2001:96-9

⁵⁸ Larsson L. 2001:99

⁵⁹ Rainisto S. 2003:76

används olika begrepp vilka vi har användning av för att besvara vårt syfte. Samtliga dessa begrepp handlar om hur destinationer, platser och organisationer som arbetar med branding, destinationsutveckling eller platsmarknadsföring kan påverka en image genom vissa aktiviteter som vi likställer med profilskapande och profilering. Ett av dessa begrepp är place's image vilket Kotler, Haider och Rein använder och de definierar det på följande sätt "as the sum of beliefs, ideas, and impressions that a people have of a place."⁶⁰ Begreppet place's image kan alltså liknas vid det som Larsson kallar för image fast med skillnaden att det mer specifikt handlar om image för platser. Kotler, Haider och Rein beskriver dock hur platser kan göra för att designa sin image⁶¹ och i det avseendet anser vi att de beskriver profilering av platser. Till skillnad från Kotler, Haider och Rein använder Rainisto sig av begreppet place identity vars innebörd tycks vara densamma som Kotlers, Haiders och Reins begrepp place's image. Alltså för att påverka imagen menar Rainisto att en place identity kan skapas.⁶² Eftersom de båda begreppen avser det som vi avser med profil, enligt vår definition ovan, kommer vi i texten inte göra någon skillnad mellan begreppen utan använda oss av begreppet profil.

Enligt Larsson är mål viktigt vid genomförandet av olika handlingar och projekt för att dessa inte ska bli meningslösa. Mål ställer in en riktning för handlingar genom att de talar om vad det är som ska uppnås. Alltså genom att veta vad det är som ska uppnås går det att optimera handlingarna efter målet och på så sätt är mål viktigt. Sammanfattningsvis utgår vi alltså från att profil är ett mål som förtydligar vad det är som en organisation har för avsikt att jobba för att uppnå.⁶³

Vi har även valt att använda oss av litteratur om branding eftersom ett varumärke (brand) enligt Kotler, Bowen och Makens är "a name, term, sign, symbol, design, or a combination of these elements that is intended to identify the goods or services of a seller and differentiate them from competitors."⁶⁴ Alltså ett varumärke kan vara en sammansättning av komponenter som syftar till att påverka tjänster eller varors image positivt. Brand image innebär i sin tur en uppsättning av föreställningar som konsumenter har om ett varumärke⁶⁵ således menar vi att teorier om skapande och formande av

⁶⁰ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:141

⁶¹ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:148-160

⁶² Rainisto S. 2003:12

⁶³ Larsson L. 2001:92,96

⁶⁴ Kotler, Philip. Bowen, John T. Makens, James C. (2003). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 4.th. edition. Pearson International Edition/Prentice Hall, New Jersey. Sida. 315

⁶⁵ Kotler P. Bowen J. Makens J. 2003:911

varumärke är lämpligt för oss att använda när vi vill beskriva skapande och formande av profil. Detta eftersom vi anser att metoderna för skapande av varumärken kan vara användbara vid profilering mot bakgrund av resonemanget ovan. Teorier som vi använt oss av som handlar om destination branding är framför allt hämtade från Nigel Morgan och Annette Pritchard, vilka forskar inom ämnet Tourism and Leisure Management. I samband med destination branding beskriver dessa varför det är viktigt för destinationer att differentieras från andra destinationer genom att lyfta fram specifika kärnvärden. Morgan och Pritchard menar liksom Kotler, Asplund, Rein och Haider, att det i dag har blivit en större konkurrens mellan destinationerna och för att de ska stå sig i konkurrensen behöver de arbeta fram något unikt och detta har vi tagit utgångspunkt i.⁶⁶

5. Samarbeten

I avsnittet nedan kommer vi att redogöra för teorier om samarbeten mellan privat och offentlig sektor. Dessa teorier kopplar vi samman med relevant empiri för att löpande föra analytiska resonemang som ska föra oss fram mot att besvara vårt syfte om hur samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil.

5.1 Privat och offentlig sektor samarbetar för positiv utveckling

Turistorganisationer har bland annat uppstått för att samordna olika aktörer som medverkar i skapandet av turistprodukten. Turistorganisationerna kan se olika ut men de består vanligen av olika intressenter och finansörer från både den privata och offentliga sektorn.⁶⁷ Grängsjö menar att samhället och den offentliga sektorn oftast står bakom en stor del av turistprodukten och de har på sitt ansvar att planera turismen på ett sätt som gör att turistprodukten kan utvecklas men också bevaras.⁶⁸ Turistföretagen representerar vanligen en stor del av turistprodukten och vissa finansierar också en viss del av turistorganisationers verksamhet.⁶⁹

Turistföretagen är dock ingen homogengrupp av företag utan de kan vara både större och mindre företag och de skiljer sig också åt på så sätt att de i olika grad är beroende av

⁶⁶ Morgan N Pritchard A. 2002:11 & Kotler Philip. Asplund Christer. Rein Irving. Haider Donald. (1999) *Marketing Places Europe, Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Communities, Regions and Nations*. Pearson Education Limited. Harlow. Sida.51-5

⁶⁷ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:40-2

⁶⁸ Grängsjö P. 1998:47

⁶⁹ Jfr. Elbe J. 2002:28-30. Grängsjö 1998:131

turismen. Det som de har gemensamt är att de på ett mer eller mindre påtagligt sätt betjänar turister.⁷⁰

Alltså kan till exempel både en bensinmack, en klädesbutik och ett hotell betraktas som turistföretag. Det mest uppenbara syftet bakom att turistföretag engagerar sig i turistorganisationer är att de ska finna en ekonomisk lönsamhet i sitt deltagande.⁷¹ Vilket kan strida mot den offentliga sektorns uppdrag och ansvar.⁷² Det kan alltså uppstå oenigheter mellan turistföretag och aktörer från den offentliga sektorn, vilket vi senare kommer att återkomma till. En fördel med samarbete mellan den privata och offentliga sektorn är dock att turistföretagen lättare kan uppnå sina mål jämfört med om de står utanför samarbeten. Samhället drar också fördelar i fall turistföretagen lyckas och skapar större intäkter till samhället vilket generellt kan ha positiva effekter för detta.⁷³

Kotler, Haider och Rein menar att det är avgörande att turistorganisationer lyckas med att samla den offentliga och privata sektorn till en fungerande enhet för att destinationsutvecklingen ska uppnå önskvärda resultat. De menar att den privata sektorn kan bidra med specifika förmågor, kunskap och information som den offentliga sektorn inte har, medan den offentliga sektorn har en möjlighet att påverka intäkterna genom skatter eller genom att tillföra nödvändiga resurser. Kotler, Haider och Rein menar vidare att utvecklingen av samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn har bidragit till en mer dynamisk och interaktiv destinationsutveckling.⁷⁴

LandskronaPlus som vi menar är en turistorganisation består dels av representanter från kommunen och turistföretag men även företag som inte kan betraktas som turistföretag då de inte betjänar turister på något sätt. Vår intervjuperson Susann Eriksson, som är chef på LandskronaPlus AB:s turistbyrå, påpekar att samarbetet redan i dagsläget har gett resultat. På besöksnäringssidan syns resultat i att turistbyrån inte längre är kommunalägd vilket har lett till att turistbyrån i dag kan arbeta mer kommersiellt. Även Peter Billquist, som är vice ordförande i styrelsen och vd för Parajett, menar att det helt klart går att se resultat fastän det är ett nytt bolag. Han menar att det inom destinationsutveckling är viktigt att den privata sektorn är involverad eftersom den är bättre på att driva företag och projekt än vad den offentliga sektorn är. Göran Andersson som är representant i styrelsen och vd för Hotel Öresund och menar att LandskronaPlus kan skapa

⁷⁰ Grängsjö P. 1998:56-7

⁷¹ Elbe J. 2002:171

⁷² Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:42

⁷³ Grängsjö P. 1998:59

⁷⁴ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:331-8

en positiv utveckling i Landskrona och att både kommunen och näringslivet tjänar på det. Han förklarar att samarbetet kan koppla samman näringslivet med kommunen i olika projekt och att det kan leda till att näringslivet bättre kan bidra med sin kunskap och att kommunen på så sätt kan använda sina resurser effektivare. Under intervjun pratar Göran Andersson också om vilka fördelar LandskronaPlus kan ge Landskrona och han menar att det är viktigt att satsa på besöksnäringen eftersom det är en växande näring som kommer att skapa många arbetstillfällen. Han berättar även att de företag som är direkt involverade i turismen, är de som på kort sikt kommer att dra de största fördelarna av samarbetet men att alla medlemmar på lång sikt kommer att tjäna på det genom att samhället utvecklas.

Fördelarna med LandskronaPlus är att kommunen och näringslivet båda kan bidra till utvecklingen av Landskrona. Enligt våra intervjupersoner går det redan att se ett resultat. En konstellation som LandskronaPlus med representanter från privat och offentlig sektor får möjlighet att driva sin verksamhet mer kommersiellt, vilket är viktigt enligt Kotler, Haider och Rein. Vi har kunnat identifiera att kommunens finansiering av besöksnäringen bättre kan utnyttjas genom att projekt drivs inom samarbeten då kommunen får en möjlighet att utnyttja näringslivets kunskap och kompetenser och därmed sina resurser mer effektivt. Baserat på ovanstående resonemang kan vi konstatera att samarbeten inom en turistorganisation kan leda till förbättringar för en destination, vilket även exempelvis Grängsjö kommit fram till i sin avhandling. Vi ser även att det på kort sikt främst är besöksnäringen som är den stora vinnaren. Vilket tyder på att det är en långsiktig process att utveckla destinationer liknande Landskrona.

5.1.1 Sammanstämmighet kring mål

Waddock är enig med Kotler, Haider och Rein om att samarbete mellan den privata och offentliga sektorn är viktigt. Hon menar att det är viktigt att den privata och offentliga sektorn skapar en enhet vilken formar ett social partnership. Ett social partnership är ett frivilligt samarbete där aktörer från olika sektorer möts för att tillsammans försöka lösa ett gemensamt problem.⁷⁵ Enligt Waddock bidrar samarbeten mellan den offentliga och privata sektorn till att skapa långsiktiga lösningar i samhället genom att broar byggs mellan olika samhällsaktörer och att de på så sätt kommer de åt kärnan i problemen.⁷⁶ Waddock menar vidare att aktörerna som dras till samarbeten mellan den privata och offentliga

⁷⁵ Waddock S. 1991:2

⁷⁶ Waddock S. 1991:19

sektorn gör det genom att de har gemensamma värderingar och intressen.⁷⁷ Elbe är enig med Waddock och menar att det oftast finns en samstämmighet bland de olika aktörerna inom en turistorganisation om vilket turistorganisationens mål är och att det vanligen är att vilja utveckla destinationen till det bättre och på så sätt locka till sig fler turister.⁷⁸

Alla våra intervjupersoner är eniga i att de vill förändra Landskrona till något positivt, exempelvis uttrycker Hans Eriksson, som är en av medlemmarna i den ekonomiska föreningen och vd för Invest i Landskrona, att de alla har samma för ögonen och det är att "Landskrona ska växa."⁷⁹ För att förklara för oss säger Gösta Nilsson, som är en av kommunens representanter i styrelsen, att "Landskrona ska bli bäst i Sverige."⁸⁰ Våra intervjupersoner är eniga om att medlemmarna är överens om att det viktigaste är att utveckla Landskrona till något positivt dock menar Göran Andersson, styrelseledamot och vd för Hotel Öresund, att det finns olika bilder över vad Landskrona ska satsa på, vilket även turistbyråchefen Susann Eriksson instämmer i. För att exemplifiera de olika bilderna över Landskrona berättar Göran Andersson om en annons för Landskrona där Landskrona framstår som livsmedelsstaden. Han ifrågasatte tanken bakom detta och kunde inte förstå hur Oatly, Santa Maria och Pumphuset, som är en restaurang och ett museum tillsammans kan bilda en livsmedelsstad utan menade att det var långsökt. Avsändaren av annonsen var ett av LandskronaPlus medlemsföretag.

Det har under våra intervjuer framkommit att intervjupersonerna är eniga kring vilket målet med samarbetet är, alltså att utveckla Landskrona till en mer attraktiv destination. Detta stämmer överens med det Waddock och Elbe säger att medlemmarna inom en turistorganisation vanligen är överens om det övergripande målet. Vi har däremot kunnat identifiera att det råder olika bilder över vad aktörerna mer specifikt önskar för Landkronas framtid, vilket diskussionen om livsmedelsstaden tyder på. Vi har därmed kunnat konstatera att det inom en turistorganisation råder enighet i vad de vill uppnå men att åsikterna om hur de ska gå tillväga kan skilja sig åt.

⁷⁷ Waddock S.1991:2

⁷⁸ Elbe J. 2002:34

⁷⁹ Eriksson Hans. Intervju. 2007-04-20

⁸⁰ Nilsson Gösta. Intervju. 2007-04-18

5.2 Beslutsprocesser och jämn maktfördelning

I planeringen och implementeringen av ett social partnerships verksamhet är det viktigt att dess medlemmar har en aktiv interaktion, att de är engagerade och att det finns en jämn makt- och ansvarsfördelning i samarbetet. Detta är viktigt eftersom samarbeten bygger på relationer och därför ska hanteras som sådana.⁸¹

För att förklara hur beslut fattas inom LandskronaPlus berättar Susann Eriksson, som är turistbyråchef, om ett skyltprojekt som de just nu håller på med inom LandskronaPlus och som går ut på att komma fram till hur skyltningen av Landskrona ska se ut. Hon berättar vidare att detta har diskuterats i den ekonomiska föreningen och att efter det, har det satts ihop en arbetsgrupp med de personer som berörs och har kompetens inom detta område. Ansvarig för implementeringen är Thorsten Karlén som är vd i LandskronaPlus AB. Vice ordförande i styrelsen i LandskronaPlus AB, Peter Billquist, berättar att aktuella frågorna först tas upp vid medlemsmöten för diskussion och sedan tas det upp i styrelsen, så att alla får möjlighet att påverka.

Hans Eriksson, som är medlemsrepresentant och vd för Invest in Landskrona, menar att de röster som medlemmarna har är ”ett spel för galleriet som demokratin kräver.”⁸² Han menar att det är svårt att påverka i den ekonomiska föreningen då medlemmarna bara har en röst. Hans Eriksson menar dock att medlemmarna kan prata ihop sig innan medlemsmöten och att de på så sätt kan skapa en majoritet.

Som det ser ut i dag så ser beslutsprocessen ut på ett sätt som gör att den ekonomiska förening har inflytande i beslutsprocessen vilket vi, utifrån Waddock menar är nödvändigt för att samarbetet ska fungera. Att den ekonomiska föreningen har möjlighet att påverka är grundläggande för att medlemmarna ska kunna se att deras medlemskap har en funktion. Mot bakgrund av Hans Erikssons uttalande om att medlemsföretagen måste prata ihop sig i olika frågor för att få inflytande i organisationen har vi konstaterat att det finns en risk att medlemmarna ser det som meningslöst att försöka påverka med endast en röst. Att det är svårt att påverka som medlem med sin enda röst innebär dock att det krävs interaktion mellan medlemmarna för att de ska kunna påverka vilket vi utifrån Waddock kan konstatera är positivt eftersom en interaktion mellan medlemmarna är viktigt för ett samarbets planering och implementering.

⁸¹ Waddock S.1991:2-3

⁸² Eriksson Hans. Intervju 2007-04-20

Peter Billqvist, vice ordförande i styrelsen, menar att det är upp till varje enskild medlem att vara aktiv för att få kunna påverka. Han berättar vidare att om medlemmarna inte aktivt uttrycker vad de önskar får styrelsen ingen möjlighet att tillmötesgå deras önskemål, då Peter Billquist konstaterar att världen inte består av ”tankeläsare”. Detta förstärker ytterligare hur viktigt det är med ett aktivt engagemang.

När beslut ska fattas inom LandskronaPlus menar Susann Eriksson, turistbyråchefen, även att bägge styrelserna är viktiga och det får en betydelse för planeringen av LandskronaPlus verksamhet. Peter Billquist, tillägger att det är viktigt att LandskronaPlus AB:s styrelse ses som en enhet och inte som att den är uppdelad mellan kommunen och näringslivet. Han menar att, såsom styrelsen ser ut i dag är det ingen som har sista ordet.

Resonemanget ovan visar på att LandskronaPlus försöker uppnå en jämn maktfördelning. Dels genom att de frågor som diskuteras i den ekonomiska föreningen tas upp i LandskronaPlus AB, där den ekonomiska föreningen har sina representanter i styrelsen som kan arbeta för att driva igenom dessa frågor. Dels genom att Peter Billquist menar att de strävar efter att styrelsen ska ses som en helhet och inte som två delar. Detta tolkar vi som att LandskronaPlus försöker skapa en jämn maktfördelning vilket vi menar kan leda till att fler ser anledning till att aktivt engagera sig i samarbetet då chansen till att kunna påverka ökar.

5.3 Att se fördelar med samarbeten

Waddock har även identifierat en del problem i samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn och menar att det kan vara svårt för vissa medlemmar att se fördelen med att delta vilket gör det svårt att driva samarbetet. Samarbetet kan ha en positiv inverkan på samhället men det är först på lång sikt som medlemmarnas företag kan se fördelar med att medverka.⁸³

Hans Eriksson, som är en av medlemmarna i den ekonomiska föreningen och vd för Invest in Landskrona, menar att det kan vara svårt för industriföretagen att se varför de ska engagera sig i ett samarbete som LandskronaPlus. Han säger vidare att man får ”konstruera benefits,”⁸⁴ för dessa företag för att de ska vara med. Göran Andersson, styrelseledamot och vd för Hotel Öresund, menar däremot att det handlar om att förklara för aktörer som kan vara aktuella för samarbetet varför de ska vara med så att de förstår vad de tjänar på ett medlemskap. För ett industriföretag kan det exempelvis vara att en ny positiv bild av

⁸³ Waddock S. 1991:15-6

⁸⁴ Eriksson Hans. Intervju. 2007-04-20

Landskrona kan göra att högutbildade personer flyttar till Landskrona och att företagen då kan få möjlighet att rekrytera kompetent personal. Det är viktigt för Göran Andersson att poängtera att det är ett långsiktigt projekt men att alla kommer att tjäna på det i längden även om det är besöksnäringen som är vinnare på kort sikt, vilket turistbyråchefen Susann Eriksson och Peter Billquist, viceordförande i styrelsen för LandskronaPlus AB, är eniga i. När förslag om LandskronaPlus gick ut på remiss till olika intressenter i Landskrona var de flesta väldigt positiva och trodde på bolaget men de industriföretag som blivit tillfrågade avböjde och kunde inte se de direkta fördelarna.⁸⁵

Utifrån våra intervjuer stod det klart för oss att intervjupersonerna och de flesta medlemsföretagen är positiva till samarbetet dock har vi även kunnat se att det initialt och i dag finns en osäkerhet hos industriföretagen för vilka fördelar som de har att vinna på ett medlemskap. I fall vissa medlemmar har gått in i samarbetet med tron om att vissa fördelar ska uppstå och sedan kommit fram till att dessa varit konstruerade finns det en risk för att förtroendet mellan medlemmarna och LandskronaPlus minskar. Som en följd av det kan samarbetet bli svårt att styra och utveckla då medlemmarna som inte förstår sina fördelar inte engagerar sig i att driva samarbetet framåt. Vi har dock kunnat konstatera att det inom det samarbete som vi har undersökt funnits en tydlig medvetenhet om att det är viktigt att förankra samarbetets syfte hos medlemsföretagen, vilket är viktigt för att kunna engagera medlemmarna.

5.4 Beroendeställning och överlevnadsstrategi

Enligt Grängsjö är det vanligt att det är både den privata och offentliga sektorn som finansierar turistorganisationens verksamhet och detta ställer turistorganisationen i en beroendeställning till både den privata och offentliga sektorn. Turistorganisationerna är beroende av både den privata och den offentliga sektorns förtroende för att verksamheten ska fungera. Utan det förtroendet ökar risken för misslyckande,⁸⁶ vilket även Smyth och Edkins poängterar är viktigt för att samarbete mellan olika sektorer ska lyckas.⁸⁷

Beroendeställningen innebär att många turistorganisationer tenderar att inta en överlevnadsstrategi i stället för att utveckla en marknadsföringsstrategi. Elbe belyser att turistorganisationer ofta blir ifrågasatta av politiska instanser som inte agerar på

⁸⁵ Remissvar, Haldex 2004-05-14. Remissvar, Trioplast 2004-04-14. Remissvar, Syngenta Seeds AB 2004-05-04

⁸⁶ Grängsjö P. 1998:131-2

⁸⁷ Smyth Hedely. Edkins Andrew. (2006) Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK, *International journal of Project Management*, Vol. 25. sida. 233

turismarenan eftersom det är svårt för turistorganisationer att visa upp mätbara resultat.⁸⁸ Detta gör det begripligt att turistorganisationer antar en överlevnadsstrategi. Det innebär att turistorganisationer saknar en plan för vilka aktiviteter som ska vidtas för att målen ska uppnås. I stället fokuseras arbetet på att tillfredsställa den part som turistorganisationer anser sig vara mest beroende av, varför detta kallas för överlevnadsstrategi.⁸⁹

Som vi tidigare nämnt ser huvuddelen av aktörerna och medlemmarna fördelarna med samarbetet inom LandskronaPlus och dess verksamhet. Gösta Nilsson, som representerar kommunen i styrelsen, berättar under intervjun att om LandskronaPlus AB inte klarar av att leva upp till de krav och de mål som är uppsatta i marknadsplanen är det viktigt att man funderar över om LandskronaPlus AB har tillräckligt med resurser att röra sig med. Den huvudsakliga finansieringen av LandskronaPlus AB står kommunen för och på grund av det anser vi att LandskronaPlus AB får en beroendeställning till kommunen.

Göran Andersson, styrelseledamot och vd för Hotel Öresund, säger att näringslivet ställer krav på LandskronaPlus AB och vill se ett resultat för att saker och ting händer och han menar att det finns en risk att LandskronaPlus börjar arbeta med en massa små projekt för att kunna visa upp ett resultat vilket även visar på att LandskronaPlus AB har en beroendeställning till näringslivet.

Under LandskronaPlus AB:s första år har de tagit fram en marknadsplan där de har formulerat mål som de har för avsikt att uppfylla under 2007 till exempel har de som mål att genomföra 100 företagsbesök samt att distribuera minst 20 pressreleaser angående intressanta nyheter från Landskrona.⁹⁰ Vi har tolkat dessa mål som ett uttryck för att LandskronaPlus känner ett behov att uppvisa ett tydligt resultat för näringslivet och kommunen, följaktligen har LandskronaPlus antagit en överlevnadsstrategi. De uppsatta målen är i första hand kvantitativa, lätta att mäta och utvärdera och således blir det lätt för LandskronaPlus AB att uppvisa positiva resultat. Mot bakgrund av detta har vi kommit fram till att detta är ett uttryck för att LandskronaPlus behöver legitimera sin existens. Således styrker detta Elbes resonemang om att turistorganisationer ofta blir ifrågasatta i fall de inte kan uppvisa resultat och vi kan konstatera att målformuleringar inom turistorganisationer som befinner sig i en beroendeställning påverkas på så sätt att målen tenderar att bli av en mer kvantitativ karaktär.

⁸⁸ Elbe J. 2002:130

⁸⁹ Grängsjö P. 1998:139-141

⁹⁰ LandskronaPlus, Marknadsplan 2007 Ett idéutkast till marknadsplan för det nybildade marknadsbolaget. Sida. 7

5.5 Att enas kring mål

Huxham och Vangen menar att det är viktigt att samarbeten enas kring mål för att kunna driva samarbetet framåt. Detta är dock i praktiken svårt eftersom det är problematiskt att förstå och förhandla om en agenda som många gånger är dold eller i konflikt med de olika medlemmarnas intressen. Svårigheten att förhandla om målen beror på att medlemmarna har olika fackspråk, organisationsprocedurer och -kulturer.⁹¹ Att inte kunna enas kring målen kan leda till att organisationens medlemmar inte vet vad den ska uppnå. Det är därför viktigt att samarbetet ges möjlighet att vara flexibelt och påverka sin egen framtid.⁹²

Som vi tidigare nämnt så ger våra intervjupersoner en enhetlig bild över att alla är eniga om att målet med LandskronaPlus, att göra staden mer attraktiv för besökare, boende och företag men vi har kunnat finna tendenser till att detta inte är helt korrekt. Då Peter Billqvist, vd för Parajett och viceordförande i styrelsen, tillsammans med sex andra företagsledare gick ihop under våren 2006 och krävde en nystart för Landskrona. De sju tillsammans skrev ett brev till samtliga fullmäktigledamöter i Landskrona. Brevet gick ut på att göra kommunen uppmärksam på att kommunen behövde en långsiktig strategi varpå företagsledarna tillsammans beslöt att skicka en skrivelse till Landskronas politiker. Skrivelsen gick huvudsakligen ut på att attraktiva bostäder skulle få folk att flytta till kommunen och att det skulle bidra till att lösa Landskronas sociala problem.⁹³ Enligt Helsingborgs Dagblad fick dessa företagsledare ingen eller negativ respons av representanterna i kommunen. Kommunen var således inte enig med företagsledarna över bästa sätt att utveckla Landskrona.⁹⁴ Mot bakgrund av detta har vi identifierat att det inom LandskronaPlus finns dolda intressekonflikter då tidningsartiklarna visar på att det mellan ett av medlemsföretagen och kommunen finns olika uppfattningar om vad som är bäst för Landskronas utveckling.

Burhalis (2000) belyser problematiken med att destinationsmarknadsförare tenderar att begränsas eftersom de måste ta hänsyn till en mängd intressenters synpunkter. Därmed kan det krävas en mängd kompromisser då exempelvis en profil ska accepteras av alla intressenter.⁹⁵

⁹¹ Huxham C. Vangen S.2000:799

⁹² Huxham C.Vangen S. 2000:798

⁹³ *Frustrerade företagare kräver nystart* (2006, 29 maj) Helsingborgs Dagblad

⁹⁴ *Lam reaktion på andra företagsbrevet* (2006, 30 juli) Helsingborgs Dagblad. *Företagarna fick svar från flertalet politiker* (2006, 15 oktober) Helsingborgs Dagblad.

⁹⁵ Morgan N. Pritchard A. 2002:15

Gösta Nilsson, som är en av kommunens representanter i styrelsen för LandskronaPlus AB, som länge har arbetat med turismfrågor anser att det inte finns några oenigheter vad gäller kommunens syn på utvecklingen av Landskrona som destination och det LandskronaPlus arbetar för. Han ser alltså inga samarbetsproblem nu men han är noga med att poängtera att ”det är ingen dans på rosor att försöka utveckla besöksnäringen.”⁹⁶ Han exemplifierar problematiken genom att berätta om att det för några år sedan uppstod en konflikt mellan kommunen och ett privat företag. Kommunen ville öppna upp en av Landskronas sevärdheter för allmänheten och de satte igång ett stort projekt och trodde att detta skedde i samförstånd med det företag som verkade i byggnaden. Det uppstod dock en konflikt mellan kommunen och företaget vilket slutade med en rättstvist som kommunen förlorade. Detta exempel belyser att även i fall den offentliga och privata sektorn anser att de är i samförstånd med varandra finns det risk för att konflikter uppstår på grund av olika intressen. I det arbete som hittills skett inom LandskronaPlus är det dock inte någon av dem vi har intervjuat som har upplevt det som att några konflikter eller kompromisser uppstått till följd av olika intressen. Detta belyser dock hur illa det kan gå när det mellan olika samarbetspartners finns dolda intressekonflikter.

5.5.1 Betydelsen av gemensamma värderingar

De finns enligt Murphy en risk att deltagare som ingår i ett samarbete men som går emot gemenskapen upplever att det inte är acceptabelt utan att de bryter spelreglerna för samarbetet.⁹⁷ Då våra intervjupersoner inte tagit upp någon konflikt liknade den vi nämnt ovan, om företagarnas krav på bostäder, tyder det på att det är viktigt för samarbetet att alla är eniga och att intervjupersonerna därför inte tar upp en annorlunda uppfattning eftersom det kan ses som att de bryter mot samarbetets spelregler. Vår uppfattning om detta förstärks av att våra intervjupersoner har varit mycket noga med att poängtera att de olika medlemmarna är eniga. Detta tyder, enligt oss, på att det är viktigt för LandskronaPlus att visa upp en organisation som är fri från konflikter.

Waddock menar att det är viktigt att medlemmarna har gemensamma värderingar för att samarbetet mellan den privata och offentliga sektorn ska lyckas och liknar detta vid forskaren William G Ouchis klanbegrepp.⁹⁸ En klan kan beskrivas som en kulturellt homogen organisation där medlemmarna delar samma värderingar och mål samt en

⁹⁶ Nilsson Gösta. Intervju. 2007-04-18

⁹⁷ Murphy Mary (2002) Social partnership – is it 'the only game in town'? *Community Development Journal* Vol.37:1 Sida.85

⁹⁸ Waddock S. 1991:3

gemensam tro på hur dessa mål ska uppnås.⁹⁹ En fulländad klan fungerar genom socialisering av medlemmarna till den grad att individernas mål blir samma som samarbetets.¹⁰⁰ Waddock menar vidare att ett lyckat samarbete endast kan uppstå när medlemmarna är engagerade och fungerar som klaner där gemensamma värderingar har skapats mellan medlemmarna.¹⁰¹

Som vi tidigare nämnt menar de som vi har intervjuat att de är eniga om LandskronaPlus mål. Vi har dock kunnat skönja att det finns olika värderingar inom organisationen då uppfattningen om *hur* LandskronaPlus mål att göra Landskrona mer attraktivt saknas. Det kan vi exemplifiera utifrån att Göran Andersson, styrelseledamot och vd för Hotel Öresund, och Hans Eriksson, som är medlem i den ekonomiska föreningen och vd för Invest in Landskrona, säger att Ven säljer sig självt utan vidare marknadsföring. Däremot pratar Gösta Nilsson, som representerar kommunen i styrelsen i LandskronaPlus AB, varmt om Ven och de planer och satsningar som gjorts. Det exemplifierar han med att det inför sommaren har satts upp nya skyltar på Ven som ska visa olika besöksmål. Göran Andersson däremot menar att Landskrona har blivit eftersatt då det har funnits ett för stort fokus på Ven. Vi har även tidigare belyst att det finns olika motiv och synsätt om hur ett mer attraktivt Landskrona ska uppnås i form av exemplet att ett medlemsföretag annonserade att Landskrona är livsmedelstaden och att ett annat har åsikten att nybyggnation av bostäder ska göra Landskrona mer attraktivt.

Utifrån resonemangen i detta avsnitt går det att slå fast att medlemmarnas värderingar inte är helt överrensstämmande även om de är eniga om det övergripande målet. LandskronaPlus fungerar alltså inte som en klan vilket Waddock menar vara avgörande för att samarbeten ska bli framgångsrika.

5.5.2 Medlemmarnas betydelse för samarbeten

Samarbeten är inte statiska utan i allra högsta grad en dynamisk företeelse. Strukturen i ett samarbete förändras konstant på grund av externa påtryckningar och förändringar inom samarbetet vilket samtidigt påverkar vem som kan och bör vara medlem. Ett samarbets syfte förändras varje gång en ny individ eller organisation inkluderas i samarbetet och då bör uppsättningen av medlemmar ses över.¹⁰² Till slut kan samarbetet dock uppleva en

⁹⁹ Ouchi G William (1993) Hierarchies, Clans and Theory Z: A new perspective on organization development, *Organizational Dynamics*. Sida. 4

¹⁰⁰ Ouchi W. 1993:4

¹⁰¹ Waddock S. 1991:3

¹⁰² Huxham C. Vangen S. 2000:789-790

stagnation när de medlemmar som är nödvändiga för samarbetets syfte är anslutna.¹⁰³ När ett samarbete mellan den privata och offentliga sektorn har för många medlemmar finns det en risk med att konkurrerande intressen uppstår.¹⁰⁴ Det kan innebära att medlemmarna arbetar för sin egen vinnings skull och inte för att lösa det problem som ligger till grund för samarbetet. Om det i stället finns för få branscher representerade i ett samarbete kan det leda till en maktkamp då alla medlemmar försöker att göra sin röst hörd.¹⁰⁵

En av LandskronaPlus målsättningar för i år, 2007, är att öka de nuvarande 40 medlemmarna till 100.¹⁰⁶ Målgruppen för medlemmar till LandskronaPlus är ”samtliga företag, organisationer, föreningar och övriga intressenter.”¹⁰⁷ Vi tolkar således att LandskronaPlus strategi är fokuserad på att värva så många medlemmar som möjligt. Utifrån Huxham och Vangen anser vi att detta kan påverka samarbetet negativt, eftersom de menar att samarbetets syfte förändras varje gång en ny medlem tillkommer. Vi ifrågasätter dock att en ny medlem i ett samarbete alltid innebär att samarbetets syfte förändras. I fall vissa industriföretag inte kan se fördelarna med samarbetet kan det innebära att konkurrerande intressen uppstår, om det inte finns en tydlighet i vad samarbetet ska arbeta för. Detta, att de inte kan se fördelarna, kan vara en följd av att LandskronaPlus inte har någon fokuserad strategi för hur de ska värva medlemmar och en risk med att medlemmarna inte kan se fördelarna med sitt medlemskap är att de agerar på ett sätt som strider mot LandskronaPlus syfte och att konkurrerande intressen därmed uppstår.

En situation som vi kan se skulle kunna uppstå i fall exempelvis industriföretagen inte ser fördelar med sitt medlemskap är att de agerar för att skapa sig fördelar på ett sätt som strider mot hur andra medlemmar anser att de ska arbeta på för att nå målet att göra Landskrona mer attraktivt. Exempelvis kanske dessa företag skulle arbeta för en ny industripark i Landskrona men andra medlemmar menar att det skulle göra Landskrona mindre attraktivt sett ur ett besöksperspektiv och på så sätt skulle konkurrerande intressen uppstå. Således håller vi med Huxham och Vangen om att samarbeten kan påverkas negativt i fall det inte finns en tanke bakom vilka medlemmar som ska värvas. Vi kan dock

¹⁰³ Huxham C. Vangen S. 2000:793

¹⁰⁴ Waddock S. 1991:18

¹⁰⁵ Waddock S.1991:18

¹⁰⁶ LandskronaPlus, Marknadsplan 2007 Ett idéutkast till marknadsplan för det nybildade marknadsbolaget. Sida.23

¹⁰⁷ LandskronaPlus, Marknadsplan 2007 Ett idéutkast till marknadsplan för det nybildade marknadsbolaget. Sida.23

inte se i fall nya medlemmars mål stämmer överens med samarbetets hur detta per automatik skulle leda till en förändring av samarbetets syfte.

5.6 Initiera, stödja och utveckla samarbeten

Elbe menar att turistorganisationer genom förtroende och auktoritet samt finansiella medel har goda möjligheter att kunna påverka destinationers utveckling. Han menar att för bästa resultat ska uppnås bör turistorganisationer anta en aktiv roll framför allt i arbetet med samarbeten mellan olika aktörer.¹⁰⁸ Elbe anser inte att turistorganisationer ska fatta beslut som sedan ska implementeras av dess aktörer då de inte har någon formell makt över aktörerna.¹⁰⁹ Elbe menar att turistorganisationerna i stället ska vara med att initiera, stödja och utveckla samarbeten inom organisationen.¹¹⁰

Grängsjö anser att ett stort problem som turistorganisationer står inför, är just att de inte kan implementera de beslut som fattas i turistorganisationerna. Eftersom det är de olika aktörerna som måste implementera besluten kan turistorganisationerna inte kontrollera och driva dessa verksamheter. Turistorganisationer har alltså inte ett inflytande i verksamheten på ett sätt som en företagsledning har över ett företag och det är därför som problemet med implementering uppstår.¹¹¹ Utifrån detta drar Grängsjö slutsatsen att turistorganisationer främst måste arbeta med att koordinera aktiviteterna inom organisationen på ett sätt som ger mervärde åt samtliga aktörer. Turistorganisationerna måste också vara medvetna om att de olika aktörerna arbetar utifrån olika perspektiv och måste därmed tillmötesgå de olika aktörerna utifrån de skilda perspektiven.¹¹²

Under vår intervju med Göran Andersson, vd för Hotel Öresund och styrelseledamot, förklarade han att LandskronaPlus AB:s roll som spindeln i nätet. Han menar att LandskronaPlus AB i dag har rollen som den som samordnar de olika aktörerna inom LandskronaPlus. LandskronaPlus kopplar ihop näringslivet och kommunen för att på så sätt kunna utveckla olika projekt. Göran Andersson förklarade LandskronaPlus verksamhet utifrån ett hypotetiskt exempel, om en önskan att arrangera en ”morotsvecka.”¹¹³ Tanken med LandskronaPlus är att den aktör som är intresserad av att arrangera denna

¹⁰⁸ Elbe J. 2002:130

¹⁰⁹ Elbe J. 2002:179

¹¹⁰ Elbe J. 2002:130

¹¹¹ Grängsjö P. 1998:131-2, 146

¹¹² Grängsjö P. 1998:147

¹¹³ Andersson Göran. Intervju. 2007-04-04

morotsvecka ska presentera idén för LandskronaPlus AB som sen ska koppla ihop de aktörer som kan hjälpa till att driva det projektet och att de tillsammans utvecklar projektet.

Vi kan utifrån Göran Anderssons exempel med morotsveckan se att LandskronaPlus i dag arbetar med att initiera, stödja och föra samman olika aktörer i samarbeten för att utveckla Landskrona. Ett problem som kan uppstå med LandskronaPlus arbetssätt är att samarbetet består av flera olika medlemmar vilka tenderar att ha olika värderingar kring hur de vill nå målet att göra Landskrona mer attraktivt. Detta kan vara ett problematiskt sätt att arbeta på eftersom vi tidigare konstaterat att de olika medlemmarna i LandskronaPlus har olika synsätt för hur Landskrona ska bli en mer attraktiv destination. Följaktligen kan vi konstatera att det därmed finns en risk med att mindre projekt såsom morotsveckan inte koordineras fördelaktigt, som gör att Landskrona inte marknadsförs på ett enhetligt sätt.

5.7 Att anta en mer aktiv och framträdande roll

Rainisto och Kotler, Haider och Rein har en syn som skiljer sig från Elbes och Grängsjös vad gäller vilken roll turistorganisationer ska inta för att utveckla en destination. Kotler, Haider och Rein samt Rainisto menar att en organisation som arbetar med att utveckla en destination måste genomföra undersökningar som resulterar i en lägesbeskrivning för destinationen. Detta kan bland annat göras med en SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats),¹¹⁴ och genom att identifiera trender och destinationens utvecklingspotential.¹¹⁵ Utifrån detta, menar Rainisto, att en vision ska formuleras som anger riktlinjerna för den kommande utvecklingen. Genom att det skapas riktlinjer går det också att fokusera på vilka aktiviteter som ska vidtas.¹¹⁶ Kotler, Haider och Rein anser även att ett långsiktigt handlingsprogram är nödvändigt.¹¹⁷ Efter att det som nämnts ovan är genomfört kan samarbetet besluta om vilka kärnvärden som en profil ska innehålla. Att göra ett medvetet val av vilka kärnvärden som profilen ska innehålla är grundläggande då profilen kommer att vara avgörande för utvecklingen av destinationens image.¹¹⁸

Vi tolkar ovanstående teoretiska resonemang som att, i fall en turistorganisation ska kunna påverka en destinations image måste de ta en aktiv och framträdande roll och fatta

¹¹⁴ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:83-90. & Rainisto S. 2003:68-9

¹¹⁵ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:82-3

¹¹⁶ Rainisto S. 2003:217

¹¹⁷ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:18

¹¹⁸ Rainisto S. 2003:52

beslut. Rainisto menar även att de destinationer som utvecklar ett välkänt varumärke (brand) lyckas med att mer effektivt attrahera fler besökare.¹¹⁹

LandskronaPlus AB har under sitt första verksamma år tagit fram en affärsplan och en marknadsplan. Affärsplanen ska fungera som en färdriktning för organisationen och marknadsplanen är mer detaljerad på specifika områden och specifika mål som framför allt är kvantitativa, vilket vi resonerat kring tidigare. Målen som är framtagna rör LandskronaPlus som organisation men inte Landskrona som destination. Det huvudsakliga syftet är att stärka företagets och destinationens attraktionskraft genom ett gemensamt engagemang och ansvarstagande för den framtida utvecklingen. I affärsplanen är även en nulägesanalys gjord som bygger på organisationens verksamhet. LandskronaPlus AB har genomfört en SWOT-analys för att kartlägga vilka förutsättningar det är de arbetar med. (se bilaga 7) Analysen har dock utförts för LandskronaPlus som organisation och inte för Landskrona som destination och därmed går det inte att genom SWOT-analysen att avgöra vilka tillgångar Landskrona har och saknar som destination.¹²⁰ Vi anser att de med ovan nämnda handlingarna som LandskronaPlus AB har tagit sig för inte kan påverka Landskronas attraktionskraft eftersom det inte har tagits fram något material som ger svar på hur Landskrona är som destination.

LandskronaPlus ser det som en viktig uppgift att nu ta fram ett bättre underlag för hur marknaderna ska prioriteras och på vilket sätt de olika målgrupperna ska bearbetas. En andra uppgift blir även att inventera utbudet av produkter i Landskrona och hur det motsvarar den efterfrågan som finns på marknaden. LandskronaPlus ska också vara insatt i om det finns efterfrågan på produkter som ännu inte är framtagna i Landskrona och hur möjligheterna är för att göra detta.¹²¹ Enligt LandskronaPlus AB:s marknadsplan har de även planer på att utveckla en varumärkesstrategi.¹²² Arbetet med dessa uppgifter har enligt vår vetskap ännu inte påbörjats och utifrån våra intervjuer är det inte heller någon som sagt något om dessa planer när vi frågat om arbetet med hur bilden av Landskrona ska förändras. Det visar på att detta inte är en prioriterad fråga inom LandskronaPlus.

¹¹⁹ Rainisto S. 2003:217

¹²⁰ Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade marknadsbolaget*. Sida. 5

¹²¹ LandskronaPlus, Marknadsplan 2007 Ett idéutkast till marknadsplan för det nybildade marknadsbolaget. Sida. 10

¹²² LandskronaPlus, Marknadsplan 2007 Ett idéutkast till marknadsplan för det nybildade marknadsbolaget. Sida. 24

Utifrån vad vi tidigare kunnat konstatera kan vi se att LandskronaPlus har planer på att ta sig för uppgifter som Rainisto samt Kotler, Haider och Rein anser vara nödvändigt för att kunna påverka en destinations image men LandskronaPlus har valt att påbörja samarbetets arbete med att sätta upp mål för själva organisationen LandskronaPlus i stället för destinationen Landskrona.

6. Profil

I avsnittet nedan kommer vi kortfattat att redogöra för varför destinationer behöver differentieras och vad som är viktigt att tänka på i arbetet med en profil. Dessa teorier kopplar vi samman med relevant empiri för att löpande föra analytiska resonemang som ska föra oss fram mot att besvara vårt syfte hur samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil.

6.1 Behov av profil

Tidigare i det teoretiska ramverket presenterade vi att det vi avser med profil i den här uppsatsen är den bild som en turistorganisation vill att dess publik och omvärld ska ha om destinationen och därmed kan profil ses som en form av mål för en destination. Vi har även tidigare nämnt att det är många städer som konkurrerar om uppmärksamhet från besökare av olika slag men även från potentiell arbetskraft, företagsetableringar och så vidare.¹²³ På grund av den ökande konkurrensen är det därför viktigt för en destination att differentiera sig från övriga destinationer.¹²⁴ Med andra ord är en destinations image av stor betydelse eftersom det är den bild som potentiella besökare har av destinationer som bidrar till att differentiera dessa från varandra. För att destinationer ska stå sig i konkurrensen är det alltså viktigt att de har en stark och positiv image och ett sätt för destinationer att påverka sin image är att arbeta med sin profil.¹²⁵

Under våra intervjuer har det framkommit olika skäl till varför LandskronaPlus bör arbeta med en profil. Flera av dem som vi har intervjuat menar att det råder en osäkerhet kring hur Landskrona ska differentiera sig från övriga destinationer och att det därmed finns en risk att de förmedlar ett diffust budskap om Landskrona. Hans Eriksson, vd för

¹²³ Kotler et al. 1999:51-5

¹²⁴ Morgan N. Pritchard A. 2002:11

¹²⁵ Kotler et al. 1999:51-5

Invest in Landskrona och representant för detta medlemsföretag, menar att i fall det inte finns en gemensam profil kommer kommunikationen att misslyckas eftersom det då är ”fem röster som talar utåt och alla fem menar de samma sak men de säger det på olika sätt”.¹²⁶

De personer som vi har intervjuat är även eniga om att det, åtminstone i närområdet, råder en negativ image om Landskrona och att den framför allt beror på att lokal media har valt att förmedla en orättvis bild av Landskrona.

Utifrån våra intervjuer kan vi alltså slå fast att det finns ett behov av att en profil skapas för LandskronaPlus. Det kan vi konstatera utifrån att intervjupersonerna är oroliga för att LandskronaPlus annars kommer att förmedla ett diffust budskap ut mot marknaden samt för att dem som vi har intervjuat är eniga om att det råder en negativ image om Landskrona. Vi har tidigare under analysen konstaterat att det finns olika uppfattningar om hur LandskronaPlus ska arbeta för att göra Landskrona mer attraktivt. Eftersom en profil är ett mer specifikt mål, än att Landskrona ska bli mer attraktivt, förmedlar den på vilket sätt destinationen ska bli mer attraktiv och vi kan av detta skäl konstatera att arbetet med en profil skulle tydligare ange riktningen för det arbete som LandskronaPlus tar sig för. På så sätt skulle aktiviteter som genomförs för att göra Landskrona mer attraktivt innebära att LandskronaPlus kan ställa aktiviteterna mot profilen för att avgöra i fall dessa verkligen gynnar det mål, alltså den profil som de strävar efter och försäkra sig om att de vidtar aktiviteter som gynnar och inte missgynnar utvecklingen av Landskrona.

6.2 Att enas kring en profils kärnvärden

Enligt Rainisto är profilskapandet det destinationsmarknadsförare ska börja arbeta med för att göra en destination mer attraktiv. Detta för att förena en destinations mest attraktiva drag i ett tydligt marknadsföringsbudskap vilket kan påverka en image positivt.¹²⁷

En av utmaningarna med att skapa en profil består i att skapa den på ett sätt som gör att den inte står i ett motsägelsefullt förhållande till den identitet och image som råder men profilen får inte heller bli slätstruken. I fall innehållet i profilen är intetsägande fyller den inte sin funktion att profilera.¹²⁸ Kotler, Haider och Rein har formulerat fem kriterier som en profil måste leva upp till för att fylla sin uppgift på ett framgångsrikt sätt. De fem

¹²⁶Eriksson Hans. Intervju. 2007-04-20

¹²⁷Rainisto S. 2003:50

¹²⁸Palm. Lars. Windahl, Sven. (1989) *Kommunikation – teorin i praktiken*. Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB. Sida 47

kriterierna går ut på att profilen ska vara giltig, trovärdig, enkel, tilldragande och distinkt.¹²⁹ Morgan och Pritchard ser den stora utmaningen i att finna det som är unikt med destinationen. Att en destination har en vacker sandstrand och att solen skiner ett visst antal dagar om året är alltså inte tillräckligt unikt för att en profil enbart ska bestå av det. Det gäller att finna något som förhöjer sådana påtagliga värden, som gör destinationen unik och som lyckas binda potentiella besökare till destinationen.¹³⁰ För att kunna göra detta gäller det att välja ut kärnvärden, som utgör profilen, som är relevanta, hållbara, har en viss udd med ett upphöjt värde och som är möjliga att kommunicera till potentiella besökare.¹³¹ Det är viktigt att göra ett medvetet och välgrundat val av vilka kärnvärden det är som ska utgöra profilen eftersom dessa sedan kommer att vara avgörande för utvecklingen av destinationens image.¹³² Det är således en långsiktig process att arbeta med en profil.¹³³

I fall LandskronaPlus ska påbörja arbetet med att utveckla en profil innebär det alltså att de måste välja ut specifika saker, till exempel några attraktioner eller någon atmosfär för att profilen på ett framgångsrikt sätt ska hjälpa till att differentiera Landskrona från andra destinationer. Vi frågade våra intervjupersoner om de ansåg att det var något unikt med Landskrona som skulle lyftas fram för att vi skulle få en uppfattning om deras syn på ovanstående resonemang. Peter Billquist, vd för Parajett och vice ordförande i styrelsen, lyfter fram Landskronas geografiska läge men i övrigt kan våra intervjupersoner inte lyfta fram något specifikt utan de menar att det är så mycket som är bra och nämner en mängd olika positiva attribut med Landskrona. I den tidning som LandskronaPlus delar ut till samtliga Landskronas hushåll har Thorsten Karlén, LandskronaPlus AB:s vd, skrivit följande ”För oss gäller det att lyfta fram alla de fördelar som finns med att besöka, bo eller verka här.”¹³⁴ Utifrån detta kan vi alltså konstatera att det finns en vilja att lyfta fram allt som har en positiv klang.

Det finns alltså en vilja inom LandskronaPlus att arbeta med en profil men vi kan konstatera att det i dagsläget skulle vara svårt för LandskronaPlus att påbörja arbetet eftersom de inte har någon uppfattning om vilka kärnvärden som profilen skulle utgöras av.

¹²⁹ Kotler P. Haider H. Rein I. 1993:148-150

¹³⁰ Morgan N. Pritchard A. 2002:20

¹³¹ Morgan N. Pritchard A. 2002:26

¹³² Rainisto S. 2003:52

¹³³ Kotler et al. 1999:161

¹³⁴ *LandskronaPlus lägger ut kursen*. LandskronaPlus, No:2, 2006

Tidigare i analysen har vi identifierat att LandskronaPlus befinner sig i en beroendeställning till kommunen och näringslivet och därför känner en press på sig att de måste prestera synliga resultat gentemot dessa. Eftersom arbetet med en profil är ett långsiktigt projekt och det tar tid innan synliga resultat visar sig är det alltså svårt för LandskronaPlus att påbörja arbetet med att utveckla en profil medan de ännu befinner sig i en beroendeställning. Vi har även kunnat konstatera att det finns en viss rädsla för konflikter i samarbetet samt att det finns dolda konflikter och utifrån detta menar vi att det blir svårt att enas kring de specifika kärnvärden som ska utgöra profilen. Dels för att det inte anses vara acceptabelt att ha motsträviga åsikter eftersom det kan skada samarbetet och dels för att allas specifika intressen inte kan tas upp som kärnvärde i profilen.

7. Diskussion

Vi har nu kommit till den del av uppsatsen där vi kommer att diskutera utifrån vår analys med målet om att komma närmre våra slutsatser som ska besvara vårt syfte om hur samarbeten mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil.

Vi anser att samarbete mellan den privata och offentliga sektorn är rätt sätt att arbeta på för att bidra till en positiv utveckling av Landskrona eftersom kompetenser och andra resurser kan utnyttjas mer effektivt. Precis som Waddock och Elbe menar att det ofta är, i samarbeten inom turistorganisationer, har vi också kunnat konstatera att de olika medlemmarna är eniga om vilket mål det är LandskronaPlus arbetar för alltså att göra Landskrona mer attraktivt. Det finns dock olika åsikter för *hur* detta ska uppnås.

Den beslutsprocess som LandskronaPlus arbetar utifrån kräver ett engagemang från medlemmarna samt en interaktion mellan dessa i fall de vill utnyttja möjligheten att påverka organisationens arbete. Vi har konstaterat att det inte är den röst som medlemmarna besitter som ger dem inflytande i organisationen utan att det är dess engagemang vilket innebär att medlemmarna tvingas till att interagera med varandra. Det finns dock en risk med att vissa medlemmar ser det som meningslöst att försöka påverka då de endast har en röst. Det kan leda till att medlemmarna inte ser att de kan påverka genom sin röst och det kan bidra till att vissa medlemmar förhåller sig passiva och således inte bidrar till någon utveckling av Landskrona. Ytterligare en faktor som kan leda till passiva medlemmar är att vissa industriföretag har svårt att se fördelarna med sitt

medlemskap. Utöver att de passiva medlemmarna inte bidrar till en utveckling av Landskrona kan deras oförmåga att se fördelarna med medlemskapet innebära att de kräver synliga resultat för vad LandskronaPlus presterar och således ökar den beroendeställning som LandskronaPlus redan i dag befinner sig i.

Vi har även konstaterat att det inom LandskronaPlus finns en strävan mot en jämn maktfördelning vilket är positivt för att uppnå en balans i samarbetet. Genom att arbeta för en jämn maktfördelning samt för att de olika medlemmarna ska interagera med varandra anser vi att möjligheterna för att medlemmarna deltar mer aktivt ökar, då medlemmarna känner att de får en möjlighet att påverka.

Vi menar att turistorganisationer befinner sig i en beroendeställning till både kommunen och näringslivet och att det har bidragit till att LandskronaPlus antagit en överlevnadsstrategi som går ut på att uppvisa resultat för att legitimera sin existens. Överlevnadsstrategin innebär att turistorganisationers mål och verksamhet påverkas på så sätt att de fokuserar på att de genom uppsatta mål ska kunna uppvisa positiva resultat gentemot dem som de är beroende av. Anledningen till detta är att det tar lång tid att se resultat på destinationen då det först är på lång sikt det är möjligt att se positiva förändringar i samhället. LandskronaPlus mål fokuseras således på organisationen LandskronaPlus och inte på mål för Landskrona som destination. Detta för att kvantitativa mål lättare ger synliga resultat medan långsiktiga kvalitativa mål kräver ett längre tidsperspektiv. Det innebär således att det är svårt för LandskronaPlus att utveckla kvalitativa mål, såsom en profil för Landskrona, eftersom det tar tid innan resultat syns. Alltså för att LandskronaPlus ska kunna arbeta med en profil är det nödvändigt att de lyckas förankra fördelarna med en profil hos dem som de är beroende av det vill säga näringslivet och kommunen. Den beroendeställning som turistorganisationer har gör det svårt för dem att kunna arbeta med en profil då det är en långsiktig process som är svår att mäta vilket i sin tur gör det svårt för dem att visa på ett tydligt resultat och därmed legitimera sin existens.

Huxham och Vangen menar att det är viktigt att inom ett samarbete enas kring mål och som vi tidigare belyst fungerar en profil som en form av mål. För att LandskronaPlus ska kunna arbeta med en profil är det alltså en nödvändighet att det finns förutsättningar för att LandskronaPlus medlemmar kan enas. I dag arbetar LandskronaPlus med en strategi för att värva medlemmar som innebär att värva så många medlemmar som möjligt. Alla medlemmar ser dock inte fördelarna med sitt medlemskap vilket vi tidigare konstaterat har

lett till intressekonflikter vilket gör att LandskronaPlus skulle ha svårt att enas kring specifika kärnvärden för en profil. I fall, vi för en kort stund utgår från, att LandskronaPlus skapar en profil ser vi förutsättningar för att de framöver genom kriterier för medlemmar lättare skulle kunna värva medlemmar som skulle fungera som ett stöd för att utveckla Landskrona i positiv anda samt att de genom ett tydligare mål, en profil, skulle kunna identifiera eventuella fördelar med sitt medlemskap och att de således blir mer aktiva och engagerade i samarbetet.

Vi vill dock poängtera att vi tycker att turistorganisationer ska ha medlemmar från olika sektorer, för att även om det blir svårare att enas kring målen kan de olika perspektiv också kan leda till interaktion och ett aktivt deltagande. Vi har konstaterat att det finns dolda intressekonflikter inom LandskronaPlus vilket vi menar beror på att det inte är acceptabelt att bryta mot spelreglerna genom att lyfta upp en annorlunda åsikt. Detta har lett till det inte finns en gemensam förståelse för hur LandskronaPlus ska uppnå sitt mål eftersom medlemmarna inom LandskronaPlus är rädda för att konflikter ska uppstå. Mot bakgrund av detta är det viktigt för turistorganisationer att identifiera och resonera kring dolda intressekonflikter för att skapa en gemensam förståelse för hur de ska nå målet och på så sätt lyckas.

Klaner som vi tidigare beskrivit är en typ av optimalt samarbete som bygger på att samtliga har samma värderingar och att dessa uppstår genom socialisering. Inom LandskronaPlus har vi kunna se att det finns olika värderingar vilket vi bland annat exemplifierat genom att olika medlemmar har olika åsikter om vilket fokus det ska läggas på Ven. LandskronaPlus fungerar alltså inte som en klan. Vi anser dock att i fall det skapas en förståelse för avvikande åsikter kan en tydlighet uppnås i hur Landskrona ska bli mer attraktivt och genom detta uppnå ett gott samarbete som utvecklar Landskrona i önskvärd riktning. Detta trots att de inte uppfyller samtliga krav som ställs för en klan. Vi menar i stället att öppna diskussioner kring vilka värderingar det finns hos olika medlemmar kan innebära att de olika värderingarna närmar sig varandra genom att det fungerar som en form av socialisering, som Waddock förespråkar.

Vi anser att som LandskronaPlus ser ut i dag med dolda intressekonflikter, på grund av att det anses vara att bryta mot samarbetets spelregler i fall någon lyfter upp en åsikt som kan gå stick i stäv med någon annans. Det gör det svårt för LandskronaPlus att sätta igång ett arbete med att skapa en profil eftersom de är rädda för konflikter. En förutsättning i ett samarbete, för att de ska kunna enas kring en profil, är således att det finns en

öppenhet kring olika åsikter och att det inte anses vara att bryta mot spelreglerna i fall någon tar upp en åsikt som de vet att alla inte håller med om. För att skapa en profil är det nödvändigt att välja ut vissa kärnvärden och det innebär att allas specifika intressen inte kan tas med som kärnvärden i profilen i fall den ska bli slagkraftig. Alltså en acceptans kring olika åsikter och en öppenhet för att allas intressen inte kan tillgodoses är nödvändigt i skapandet av en profil. För att samarbetet ska karaktäriseras av detta är det i sin tur nödvändigt att medlemmarna inser vilka fördelar de har att vinna på att arbeta med en profil för att de ska kunna acceptera att profilens kärnvärden inte direkt berör deras verksamhet.

I dag fungerar LandskronaPlus som en organisation som arbetar med att initiera och stödja samarbeten mellan olika aktörer för att utveckla Landskrona. Vi har tidigare tagit upp att de olika medlemmarna har olika åsikter om vilken bild de vill förmedla av Landskrona och att det kan vara ett problem. Därför finns det en risk i att använda sig av det arbetssätt som LandskronaPlus använder sig av i dag på så sätt att arbetet blir spretigt då bilden för hur de olika medlemmarna vill förändra Landskrona inte är gemensam. Det finns alltså en risk att LandskronaPlus arbetar med en mängd mindre projekt som inte är förankrade i ett tydligt mål. Om organisationen antar en mer aktiv och styrande roll i samarbetet blir det lättare att hålla fast vid kärnvärdena vilket gör att profilen och målet blir tydligare. För att en turistorganisation ska arbeta med en profil krävs det således att den intar en mer aktiv och styrande roll. Detta för att profilen ska uppfylla sin funktion, att tydligt differentiera destinationen från andra, genom att risken minskar för att turistorganisationer arbetar med små projekt som inte är koordinerade utan att de i stället kan etablera en enhet bland medlemmarna.

8. Avslutande del

I avsnittet nedan kommer vi att presentera våra mest väsentliga slutsatser som svarar mot vårt syfte och vi kommer även att presentera några reflektioner kring vår genomförda uppsats bland annat vad vi kunde gjort annorlunda samt förslag på vidare forskning.

8.1 Slutsatser

Vår uppsats har haft som syfte att besvara hur samarbetet mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil. För att kunna besvara syftet har vi arbetat utifrån fyra olika frågeställningar som vi löpande har besvarat i diskussionen och som vi även nu kopplar an till i våra slutsatser.

För att turistorganisationer ska kunna arbeta med en profil är det grundläggande att profilens kärnvärden väljs ut och detta leder till att det krävs vissa förutsättningar inom samarbetet i turistorganisation. En förutsättning är att turistorganisationen inte befinner sig i en beroendeställning som bidrar till att turistorganisationen antar en överlevnadsstrategi. Detta eftersom en överlevnadsstrategi bidrar till att turistorganisationen tenderar att arbeta med kvantitativa mål som ger synliga resultat snabbt. Att arbeta med en profil är ett arbete som ger synliga resultat först på lång sikt och därför måste turistorganisationer som arbetar med en profil vara fria från en överlevnadsstrategi.

Ytterligare en slutsats som vi utifrån vår undersökning kunnat dra är att det inom turistorganisationer med medlemmar från olika sektorer skapas intressekonflikter och i fall det råder en rädsla att visa upp konflikter kan det innebära problem vid skapandet av en profil. Detta eftersom alla medlemmars specifika intressen inte kan tillgodoses i en profils kärnvärden och i fall konflikter inte kan hanteras blir detta således en hindrande faktor vid formandet av en profil. Därför är det en förutsättning att syftet med profilen förankras och att det förs öppna diskussioner som en form av socialisering för att skapa gemensamma värderingar och en enighet kring hur samarbetets medlemmar vill nå målet att göra en destination mer attraktiv. En förutsättning för att mål ska uppnås är att samarbetets medlemmar är aktiva, engagerade och interagerar med varandra eftersom profilen annars inte kommer att kunna implementeras.

En sista betydelsefull förutsättning för att en turistorganisation ska kunna arbeta med en profil är att turistorganisationen måste inta en aktiv och styrande roll för att kunna

koordinera olika projekt i samarbetet och på så sätt driva dessa i linje med profilen och skapa en enhet bland medlemmarna.

De mest grundläggande förutsättningarna för att turistorganisationer ska kunna arbeta med en profil är alltså att de är fria från en överlevnadsstrategi samt motverkar och identifierar dolda intressekonflikter.

8.2 Reflektioner

Det tillvägagångssätt som vi har använt oss av har varit givande för vår uppsats. Att göra en fallstudie av LandskronaPlus har gett oss en större förståelse för den problematik vi valt att belysa och vi anser att vi lyckats med att belysa hur samarbetet mellan den privata och offentliga sektorn inom en turistorganisation skapar förutsättningar för att arbeta med en profil.

Det som vi kunde ha gjort annorlunda är att senarelägga våra intervjuer. Detta för att kunna formulera än mer specifika och djupgående frågor som berör vårt syfte. De svårigheter vi har stött på under arbetsprocessen har varit att tidigt finna en struktur på uppsatsen och göra det så klart och läsvänligt som möjligt.

Under vår undersökning har vi funnit tecken som visar på att i fall LandskronaPlus skapar en profil kan den eventuellt fungera som ett tydligare mål att enas kring än att Landskrona ska bli mer attraktivt. Med detta finns det en mängd fördelar att vinna men eftersom vårt syfte inte varit att undersöka hur arbetet med en profil påverkar ett samarbete är detta inget vi kan styrka. Därför hade det varit högst intressant att genomföra en sådan undersökning i framtiden.

Vi skulle även tycka att det vore intressant att göra samma form av undersökning utifrån en liknande organisation som LandskronaPlus för att undersöka huruvida den process som LandskronaPlus går igenom även stämmer överens med andra organisationer. Sådana vidare undersökningar skulle leda till ytterligare förståelse för hur samarbeten påverkar arbetet med profil och hur arbetet med profil påverkar samarbeten.

Vidare önskar vi att de personer inom LandskronaPlus och liknande organisationer som läser vår uppsats inspireras av våra resonemang och slutsatser för att införliva våra tankegångar i deras organisationer.

9. Källförteckning

9.1 Tryckta källor

9.1.1 Böcker

Backman Jarl. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Bohlin Magnus. (2000) *Turism och regional utveckling i ett geografiskt perspektiv*. I

Berger, Sune. (red). *Det nya samhällets geografi*. Uppsala Publishing House.

Bryman Alan. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö.

Jacobsen I Dag. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Jönsson Åke. (1982) *LANDSKRONA "En skön och märkvärdig stad*

Kotler Philip. Haider H Donald. Rein Irving. (1993) *Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations Marketing Places*. The Free Press, New York.

Kotler Philip. Asplund Christer. Rein Irving. Haider Donald. (1999) *Marketing Places Europe, Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Communities, Regions and Nations*. Pearson Education Limited, Harlow.

Kotler Philip. Bowen John T. Makens James C. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. 4.th. edition. Pearson International Edition/Prentice Hall, New Jersey.

Kvale Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Larsson Larssåke. (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap 2:a uppl*. Studentlitteratur, Lund.

Morgan Nigel. Pritchard Annette. (2002) Contextualizing destination branding, I Morgan N. Pritchard A. Pride R. (red) *Destination Branding Creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Palm. Lars. Windahl, Sven. (1989) *Kommunikation – teorin i praktiken*. Kristianstad, Kristianstads Boktryckeri AB.

Patel Runa. Davidsson Bo. (1991) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Patel Runa. Davidsson Bo. (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Thufvesson Ola, (2006) *FJÄRDE STADEN Placemarketing Helsingborg 2:a uppl.* Närings- och Marknadsavdelningen. Helsingborg

9.1.2 Artiklar

Huxham Chris, Vangen Siv. (2000) Ambiguity, complexity and dynamics in the memberships of collaboration *Human Relations*. Vol. 53:6. sida. 771-806

Murphy Mary. (2002) Social partnership – is it 'the only game in town'? *Community Development Journal* Vol.37:1 Sida. 80-90

Ouchi G William. (1993) Hierarchies, Clans and Theory Z: A new perspective on organization development, *Organizational Dynamics*. Sida. 62-71

Shah Saeeda. (2004), The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder!, *British Educational Research Journal*, Vol. 30:4

Smyth Hedely. Edkins Andrew. (2006) Relationship management in the management of PFI/PPP projects in the UK, *International journal of Project Management*, Vol. 25 sida. 232-240

Waddock A Sandra, (1991) A typology of social Partnership organizations, *Administration & Society*. Feberuari 01. sida 1-27

9.1.3 Avhandlingar

Elbe Jörgen. (2002) *Utveckling av turistdestinationer*. Avhandling. Uppsala Universitet. Företagsekonomiska Institutionen

Grängsjö Per. (1998) *Destinationsmarknadsföring –strategiska vägval vid marknadsföring av turism* Avhandling. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. Företagsekonomiska institutonen. Mitthögskolan, Institutionene för Turismvetenskap.

Rainisto K Seppo. (2003) Success factors of place marketing : A study of Place marketing practice in northen Europe and the United States. Doktorsavhandling. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business

9.1.4 Tidningsartiklar

Frustrerade företagare kräver nystart (2006, 29 maj) Helsingborgs Dagblad

Företagarna fick svar från flertalet politiker (2006, 15 oktober) Helsingborgs Dagblad.

Lam reaktion på andra företagsbrevet (2006, 30 juli) Helsingborgs Dagblad.

Ny styrelse i LandskronaPlus (2007, 5 april) Helsingborgs Dagblad

9.2 Otryckta källor

9.2.1 Intervjuer

Andersson Göran. 2007-04-04. kl. 10:00-11:20. Hotel Öresund, Landskrona.

Position: vd för Hotel Öresund och styrelseledamot i LandskronaPlus AB

Billqvist Peter. 2007-04-26. kl. 11:00-11:40. Parajett, Landskrona

Position: vd för Parajett AB och vice styrelseordförande i LandskronaPlus AB

Eriksson Hans. 2007-04-20. kl. 14:00-14:45. Invest in Landskrona, Landskrona

Position: vd för Invest in Landskrona, medlem i den ekonomiska föreningen

Eriksson Susann. 2007-04-11. kl.09:00-10:00. Turistbyrån. Landskrona.

Position: turistbyråchef LandskronaPlus AB

Nilsson Gösta. 2007-04-18. kl. 10:00-11:30. Turistbyrån. Landskrona.

Position: styrelseledamot i LandskronaPlus AB

9.2.2 Övrigt material

Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade marknadsbolaget*

LandskronaPlus, Marknadsplan 2007 Ett idéutkast till marknadsplan för det nybildade marknadsbolaget.

LandskronaPlus lägger ut kursen. LandskronaPlus, No:2, 2006.

I Landskrona fann de lugnet och mängder med fritidsaktiviteter. LandskronaPlus No:2, 2006

Remissvar, Haldex 2004-05-14.

Remissvar Trioplast 2004-04-14.

Remissvar Syngenta Seeds AB 2004-05-04

Årsredovisning 2006. Ventrafiken

9.2.3 Elektroniska källor

www.landskronaplus.se 2007-05-19 kl. 16:30

www.landskrona.se 2007-05-10 kl. 14:30

Bilaga 1

Intervjuguide Göran Andersson, Hotel Öresund, styrelseledamot i LandskronaPlus AB

Formalia:

- 1 Namn?
- 2 Position?
- 3 Arbetsuppgifter i LandskronaPlus?
- 4 Född i Landskrona? Bosatt antal år?
- 5 Vad tycker du personligen om Landskrona?

Nutid:

- 6 Vad gör LandskronaPlus?
- 7 Berätta om organisationen LandskronaPlus?
 - a. Hur arbetar ni?
- 8 Varför startades LandskronaPlus?
- 9 Hur arbetar ni med destinationsutveckling?
- 10 Vad är syftet med LandskronaPlus?
 - a. Vad avser ni med destinationsutvecklingen?
- 11 Hur ser LandskronaPlus vision ut?
- 12 Vad har LandskronaPlus för mål med verksamheten? Vad är målsättningen?
- 13 Hur ser situationen ut i dagsläget? Kan du ge oss en lägesrapport?
- 14 Vad har ni för utmaningar?
 - a. Påverkar ryktet hur ni planerar destinationsutvecklingen?
 - b. Ser ni ryktet som en utmaning?
 - c. Arbetar ni med att förändra ryktet?
- 15 Vad har Landskrona för fördelar? Vilka möjligheter har ni identifierat?
 - a. Är mångfalden en möjlighet?
 - b. Hur ser ni i så fall på det?
- 16 Vad gör Landskrona unikt?
- 17 Vad kan Landskrona erbjuda?

- a. Varför ska jag som turist besöka Landskrona?
- 18 Vad arbetar ni med just nu?
- 19 Har LandskronaPlus olika samarbetspartners? Hur fungerar det?
- 20 Arbetar LandskronaPlus med att förena näringslivet i Landskrona? På vilket sätt?
- 21 Använder LandskronaPlus sig av benchmarking?
 - a. Hur väljs de destinationerna ut?
 - b. Anpassas koncepten till Landskrona?
 - c. Fördelar/Nackdelar?
- 22 Vilken identitet försöker Landskrona att skapa. Tidigare industristad, men vad är det nya?
- 23 Hur finansieras LandskronaPlus?
 - a. Andra resurser?
 - b. Vilka prestationskrav ställer finansiärerna?
- 24 Hur viktig är turismen för kommunen som helhet?

Besöksinformation:

- 25 Vad besöker turisterna?
- 26 Varför besöks Landskrona?
- 27 Vem är besökaren i Landskrona?
- 28 Vilken är Landskronas målgrupp?
- 29 Är det i första hand dagsbesökare eller övernattare som besöker Landskrona?
 - a. Vad är önskemålet?
 - b. Vad är realistiskt?
- 30 Hur segmenterar ni marknaden?
- 31 Hur väljer ni att positionera er?
- 32 Vilka destinationer ser ni som era främsta konkurrenter?
 - a. Hur hanterar ni det?

Framtiden:

- 33 Hur ser du på framtiden?
- 34 Vad gör du för bedömning inför framtiden?
- 35 Har ni för avsikt att skapa/utveckla nya attraktioner/områden?
- 36 Tror du att ert arbete med destinationsmarknadsföring kan påverka stadens rykte?

- 37 Hur vill LandskronaPlus att besökare skall se på Landskrona?
 - a. Vad är/ska bli Landskronas image?
- 38 Har LandskronaPlus en tidsplan för ert arbete?
- 39 Hur utvärderar LandskronaPlus arbetet?
- 40 Har LandskronaPlus en plan B om denna satsning inte skulle fungera?

Historia:

- 41 Var du aktiv med turistfrågorna innan LandskronaPlus?
- 42 Har fokus för Landskrona förändrats sedan LandskronaPlus?
- 43 Vad var Landskronas mål och vision innan LandskronaPlus?
- 44 Vad ville Landskrona marknadsföra innan LandskronaPlus?
- 45 Kan du berätta om hur Landskrona har förändrats, i korta drag, från omkring 70-talet?

Bilaga 2

Intervjuguide Susann Eriksson, Turistbyråchef, LandskronaPlus AB

Formalia:

Namn:

Position:

1. Kan du skissa upp hur organisationen LandskronaPlus ser ut?
 - a. Hur ser er uppgift ut?
 - b. Vad är din uppgift?
 - c. Vad är syftet med LandskronaPlus?
2. Hur jobbar du med LandskronaPlus?
3. Vilken roll spelar turistbyrån i planeringen?
 - a. Implementering?
 - b. Utvärdering?
4. Hur aktiv anser du att turistbyrån är inom LandskronaPlus?
5. Hur fattas beslut i LandskronaPlus?
6. Vad anser du är fördelarna med LandskronaPlus?
7. Vad är nackdelarna med LandskronaPlus?
8. Hur ser ett perfekt samarbete ut inom LandskronaPlus ut enligt dig?
 - a. Hur ser det ut egentligen?
9. Hur ser du på samarbetet mellan föreningen och bolaget. Hur fungerar det?
10. Har du förtroende för LandskronaPlus?
11. Anser du att det saknas samarbetspartners i LandskronaPlus för att uppfylla syftet med organisationen?
12. Tycker du att arbetet med LandskronaPlus följer affärsplanen?
 - a. På vilket sätt?
13. Anser du att era intressen har tagits tillvara på i framtagandet av affärsplanen?
 - a. Vilka är era intressen?
14. Vad lever ni (turistbyrån) under för krav?
 - a. Vem ställer upp kraven?
 - b. Hur påverkar det ert arbete?
15. Hur ser du på ledarskapet i LandskronaPlus?

16. Vilka ser du som ledare i LandskronaPlus?
17. Vilka aktörer är mest aktiva i LandskronaPlus?
 - a. Ser du dem som ledare?
 - b. Tror du att de har lättare att påverka?
18. Hur anser du att man bör lösa eventuella oenigheter inom LandskronaPlus?
19. Anser du att någon har sista ordet kring området när det blir svårt att enas?
20. Hur ser du på LandskronaPlus arbete?
21. Hur ser du på föreningens arbete?
22. Anser du att samarbetet mellan dem fungerar?
23. Är ni medlemmar i föreningen LandskronaPlus?
 - a. Betalar ni medlemsavgift?
 - b. Hur mycket?
24. Anser du att det lönar sig att ha fler andelar i föreningen?
 - a. Har flest andelar större möjlighet att fatta beslut eller påverka framtiden?
25. Är ni medlemmar i föreningen LandskronaPlus?
 - b. Betalar ni medlemsavgift?
 - c. Hur mycket?
26. Vad är LandskronaPlus primära mål?
 - a. Hur stämmer det överrens med Turistbyråns långsiktiga och kortsiktiga mål?
27. Vilka är utmaningarna har LandskronaPlus på kort- och lång sikt?
28. Vilka är utmaningarna för samarbetet mellan LandskronaPlus och turistbyrån?
Kort- och lång sikt
29. Vilka utmaningar finns med turistbyråns arbete? Kort- och lång sikt
30. Vilken identitet anser du att Landskrona har?
 - a. Är den gemensam bland aktörerna i LandskronaPlus?
 - b. Vilken identitet tycker du att Landskrona skall ha?
 - c. Känner du att det råder olika uppfattningar kring den framtida identiteten?
 - d. Hur anser du att man skall arbeta med att enas kring en identitet?
31. Hur ser du på framtiden?
32. Vad är unikt med Landskrona?
33. Vad är fördelarna respektive nackdelarna med Landskrona?

34. Finns det möjlighet att vi kan få affärsplanen? Statistik om turister?
35. Har du möjligtvis tillgång till de två rapporter som är skrivna kring turismen i Landskrona. Av företaget Resurs och Ulf Åberg.
36. Till sist, Har du något du vill tillägga?

Bilaga 3

Intervjuguide Gösta Nilsson, styrelseledamot i LandskronaPlus, Representant Kommunen

Formalia:

Namn:

Position:

1. Kan du skissa upp hur organisationen LandskronaPlus ser ut?
 - a. Hur ser din uppgift ut?
 - b. Vad är syftet med LandskronaPlus?
2. Hur jobbar du med LandskronaPlus?
3. Vilken roll spelar kommunen i planeringen?
 - a. Implementering?
 - b. Utvärdering?
4. Hur aktiv anser du att kommunen är inom LandskronaPlus?
5. Hur fattas beslut i LandskronaPlus?
 - a. Anser du att det finns en jämn balans mellan de olika aktörerna vid beslutssituationer?
6. Vad anser du är fördelarna med samarbetena inom LandskronaPlus?
7. Vad är nackdelarna med samarbetena inom LandskronaPlus?
8. Hur ser ett perfekt samarbete ut inom LandskronaPlus enligt dig?
 - a. Hur ser det ut i dag?
 - b. Skiljer sig samarbetet åt mellan kommunen och de olika övriga aktörerna? Alltså samarbetar kommunen bättre/sämre med vissa aktörer?
 - c. Anser du att det någon gång uppstår meningsskiljaktigheter på grund av att de olika aktörerna verkar i olika branscher?
9. Hur ser du på samarbetet mellan föreningen och bolaget?
 - a. Hur fungerar det?
10. Har du förtroende för LandskronaPlus?
11. Tycker du att arbetet med LandskronaPlus följer affärs- och marknadsplanen?
 - a. På vilket sätt?
12. Anser du att kommunens intressen har tagits tillvara på i framtagandet av affärs- och marknadsplanen?
 - a. Vilka är kommunens intressen?
13. Vilka krav ställer kommunen på LandskronaPlus?

14. Vilka övriga krav ställs på LandskronaPlus?
 - a. Vem ställer upp kraven?
 - b. Hur påverkar det arbetet inom LandskronaPlus?
15. Hur ser du på ledarskapet i LandskronaPlus?
16. Vilka ser du som ledare i LandskronaPlus?
17. Vilka aktörer är mest aktiva i LandskronaPlus?
 - a. Ser du dem som ledare?
 - b. Tror du att de har lättare att påverka?
18. Hur anser du att man bör lösa eventuella oenigheter inom LandskronaPlus?
19. Anser du att någon har sista ordet kring området när det blir svårt att enas?
20. Är arbetet som sker inom LandskronaPlus tillfredsställande för kommunen?
21. Anser du att samarbetet mellan föreningen och bolaget fungerar?
22. Vad är LandskronaPlus primära mål?
 - a. Hur stämmer det överrens med kommunens långsiktiga och kortsiktiga mål?
 - b. Anser du att det finns skilda meningar bland medlemmarna för LandskronaPlus mål?
23. Vilka utmaningar har LandskronaPlus på kort- och lång sikt?
24. Vilka är utmaningarna för samarbetet mellan LandskronaPlus och kommunen?
Kort/lång sikt
25. Vilken profil anser du att LandskronaPlus arbetar med?
 - a. Är du nöjd med den rådande profilen?
 - b. Är den gemensam bland aktörerna i LandskronaPlus?
 - c. Är den förankrad bland aktörerna?
 - d. Känner du att det råder olika uppfattningar kring den framtida profilen?
 - e. Anser du att det är viktigt att enas kring en profil?
 - f. Hur anser du att man skall arbeta med att enas kring en profil?
26. Hur ser du på framtiden?
27. Vad är unikt med Landskrona?
28. Vad är fördelarna respektive nackdelarna med Landskrona?
29. Vet du var vi kan få tag på de två rapporterna som är skrivna kring turismen i Landskrona? Av företaget Resurs och Ulf Åberg.
30. Till sist, Har du något du vill tillägga?

Bilaga 4

Intervjuguide Hans Eriksson, Invest in Landskrona. Medlemsrepresentant i den ekonomiska föreningen

Namn:

Position:

1. Kan du skissa upp hur organisationen LandskronaPlus ser ut?
 - a. Hur ser din uppgift ut?
 - b. Vad är syftet med LandskronaPlus?
2. Hur jobbar du med LandskronaPlus?
3. Vilken roll spelar Landskrona Invest i planeringen?
 - a. Implementering?
 - b. Utvärdering?
4. Vi har förstått att Landskrona Invest arbetar med etableringsfrågor. När vi läser i exempelvis i HD framgår det att LandskronaPlus också skall arbeta med frågor som affärsetablering och näringslivsfrågor. Hur ser du på det?
5. Hur aktiv anser du att Landskrona Invest är inom LandskronaPlus?
6. Hur fattas beslut i LandskronaPlus?
 - a. Anser du att det finns en jämn balans mellan de olika aktörerna vid beslutssituationer?
7. Vad anser du är fördelarna med samarbetena inom LandskronaPlus?
8. Vad är nackdelarna med samarbetena inom LandskronaPlus?
9. Hur ser ett perfekt samarbete ut inom LandskronaPlus enligt dig?
 - a. Hur ser det ut i dag?
 - b. Skiljer sig samarbetet åt mellan Invest in Landskrona och de olika övriga aktörerna? Alltså samarbetar Invest in Landskrona bättre/sämre med vissa aktörer?
 - c. Skiljer sig samarbetet åt mellan kommunen och de olika övriga aktörerna? Alltså samarbetar kommunen bättre/sämre med vissa aktörer?
 - d. Anser du att det någon gång uppstår meningsskiljaktigheter på grund av att de olika aktörerna verkar i olika branscher?
10. Anser du att de frågor som tas upp i föreningen tas upp på allvar i bolaget?
11. Har du förtroende för LandskronaPlus?
12. Tycker du att arbetet med LandskronaPlus följer affärs- och marknadsplanen?
 - a. På vilket sätt?

13. Anser du att Invest in Landskronas intressen har tagits tillvara på i framtagandet av affärs- och marknadsplanen?
 - a. Vilka är Invest in Landskronas intressen?
14. Vilka krav ställer Invest in Landskrona på LandskronaPlus?
15. Vilka övriga krav ställs på LandskronaPlus?
 - a. Vem ställer upp kraven?
 - b. Hur påverkar det arbetet inom LandskronaPlus?
16. Hur ser du på ledarskapet i LandskronaPlus?
17. Vilka ser du som ledare i LandskronaPlus?
18. På vilket sätt anser du att de personliga nätverken spelar roll i arbetet med LandskronaPlus och de beslut som fattas?
19. Vilka aktörer är mest aktiva i LandskronaPlus?
 - a. Ser du dem som ledare?
 - b. Tror du att de har lättare att påverka?
20. Hur anser du att man bör lösa eventuella oenigheter inom LandskronaPlus?
21. Anser du att någon har sista ordet kring området när det blir svårt att enas?
22. Är arbetet som sker inom LandskronaPlus tillfredsställande för Invest in Landskrona?
23. Vad är LandskronaPlus primära mål?
 - a. Hur stämmer det överrens med Invest in Landskronas långsiktiga och kortsiktiga mål?
 - b. Anser du att det finns skilda meningar bland medlemmarna kring LandskronaPlus mål?
24. Vilka utmaningar har LandskronaPlus på kort- och lång sikt?
25. Vilka är utmaningarna för samarbetet mellan LandskronaPlus och Invest in Landskrona? Kort- och lång sikt.
26. Vilken profil anser du att LandskronaPlus arbetar med?
 - a. Är du nöjd med den rådande profilen?
 - b. Är den gemensam bland aktörerna i LandskronaPlus?
 - c. Är den förankrad bland aktörerna?
 - d. Känner du att det råder olika uppfattningar kring den framtida profilen?
 - e. Anser du att det är viktigt att enas kring en profil?
 - f. Hur anser du att man skall arbeta med att enas kring en profil?
27. Hur ser du på framtiden?

28. Vi har förstått att det ska göras en utredning om bland annat om LandskronaPlus och Invest in Landskrona ska slås ihop. Hur ser du på det?
29. Vad är unikt med Landskrona?
30. Vad är fördelarna respektive nackdelarna med Landskrona?
31. Till sist, Har du något du vill tillägga?

Bilaga 5

Intervjuguide Peter Billquist, Parajett AB. Vice ordförande i styrelsen i LandskronaPlus AB

Namn:

Position:

1. Kan du skissa upp hur organisationen LandskronaPlus ser ut?
 - a. Hur ser din uppgift ut?
 - b. Vad är syftet med LandskronaPlus?
2. Hur jobbar du med LandskronaPlus?
3. Vilken roll spelar Parajett i planeringen?
 - a. Implementering?
 - b. Utvärdering?
4. Kan du berätta om hur det gick till när Parajett blev medlemmar i LandskronaPlus?
5. Hur aktiv anser du att Parajett är inom LandskronaPlus?
 - a. Var ni med och finansierade Turmässan?
 - b. Brukar ni vara med och finansiera denna typ av aktiviteter?
6. Vad tjänar parajett på att vara medlemmar i LandskronaPlus?
7. Hur fattas beslut i LandskronaPlus?
 - a. Anser du att det finns en jämn balans mellan de olika aktörerna vid beslutssituationer?
8. Vad anser du är fördelarna med samarbetena inom LandskronaPlus?
9. Vad är nackdelarna med samarbetena inom LandskronaPlus?
10. Hur ser ett perfekt samarbete ut inom LandskronaPlus enligt dig?
 - a. Hur ser det ut i dag?
 - b. Skiljer sig samarbetet åt mellan Parajett och de olika övriga aktörerna? Alltså samarbetar Parajett bättre/sämre med vissa aktörer?
 - c. Skiljer sig samarbetet åt mellan kommunen och de olika övriga aktörerna? Alltså samarbetar kommunen bättre/sämre med vissa aktörer?
 - d. Anser du att det någon gång uppstår meningsskiljaktigheter på grund av att de olika aktörerna verkar i olika branscher?
11. Anser du att de frågor som tas upp i föreningen tas upp på allvar i bolaget?
12. Har du förtroende för LandskronaPlus?
13. Tycker du att arbetet med LandskronaPlus följer affärs- och marknadsplanen?
 - a. På vilket sätt?

14. Anser du att Parajetts intressen har tagits tillvara på i framtagandet av affärs- och marknadsplanen?
 - a. Vilka är Parajett intressen?
15. Vilka krav ställer Parajett på LandskronaPlus?
16. Vilka övriga krav ställs på LandskronaPlus?
 - a. Vem ställer upp kraven?
 - b. Hur påverkar det arbetet inom LandskronaPlus?
17. Hur ser du på ledarskapet i LandskronaPlus?
18. Vilka ser du som ledare i LandskronaPlus?
19. På vilket sätt anser du att de personliga nätverken spelar roll i arbetet med LandskronaPlus och de beslut som fattas?
20. Vilka aktörer är mest aktiva i LandskronaPlus?
 - a. Ser du dem som ledare?
 - b. Tror du att de har lättare att påverka?
21. Hur anser du att man bör lösa eventuella oenigheter inom LandskronaPlus?
22. Anser du att någon har sista ordet kring området när det blir svårt att enas?
23. Är arbetet som sker inom LandskronaPlus tillfredsställande för Parajett?
24. Vad är LandskronaPlus primära mål?
 - a. Hur stämmer det överrens med Parajett långsiktiga och kortsiktiga mål?
 - b. Anser du att det finns skilda meningar bland medlemmarna kring LandskronaPlus mål?
 - c. Anser du att man är enig i hur man skall uppnå målen, alltså hur man skall arbeta?
25. Vilka utmaningar har LandskronaPlus på kort- och lång sikt?
26. Vilka är utmaningarna för samarbetet mellan LandskronaPlus och Parajett? På kort- och lång sikt
27. Vilken profil anser du att LandskronaPlus arbetar med?
28. Är du nöjd med den rådande profilen?
29. Är den gemensam bland aktörerna i LandskronaPlus?
30. Är den förankrad bland aktörerna?
31. Känner du att det råder olika uppfattningar kring den framtida profilen?
32. Anser du att det är viktigt att enas kring en profil?
33. Hur anser du att man ska arbeta med att enas kring en profil?
34. Hur ser du på framtiden?

35. Vi har förstått att det ska göras en utredning om bland annat om LandskronaPlus och Invest in Landskrona ska slås ihop. Hur ser du på det?
36. Vad är unikt med Landskrona?
37. Vad är fördelarna respektive nackdelarna med Landskrona?
38. Till sist, Har du något du vill tillägga?

Bilaga 6

Tabell över med vem, när och var intervjuerna ägde rum med:

Datum	Plats	Tid	Intervjuperson
4 april 2007	Hotel Öresund Landskrona	klockan 10.00-11.20	Göran Andersson Styrelsen, LandskronaPlus
11 april 2007	Turistbyrån Landskrona	klockan 9:00-10:00	Susann Eriksson Turistbyråchef
18 april 2007	Turistbyrån Landskrona	klockan 10:00-11:30	Gösta Nilsson Styrelsen, LandskronaPlus
20 april 2007	Invest in Landskrona	klockan 14:00-14:45	Hans Eriksson Ekonomiska Föreningen
26 april 2007	Parajett Landskrona	klockan 11:00-11:40	Peter Billqvist Styrelsen LandskronaPlus

Bilaga 7

LandskronaPlus SWOT-analys

Styrkor

Samordnande aktör
Enklare att köpa Landskrona upplevelser
En tydlig kanal mot olika marknader och målgrupper
Produkter, inte kommungränser är det primära
Uppväxling av marknadsföringsinsatser
Större marknad för lägre kostnad
Näring och kommun i ett gemensamt AB
Hög ambitionsnivå med verksamheten

Svagheter

Begränsade resurser
Göra bolaget känt
Börja från noll

Möjligheter

Enkelt att boka
Ökad omsättning och lönsamhet i besöksnäringen
Kan utvecklas om man får förtroende
Kraftfullt genom samverkan
Generera sysselsättning, ökad tillväxt och nya företag
Ökad turism = ökad attraktion för övrigt näringsliv

Hot

Ekonomisk balans
Tappa förtroende
Tuff konkurrens

Källa: Affärsplan för LandskronaPlus AB, *Framgång genom samverkan, Ett förslag till affärsplan för det nyetablerade markandsbolaget*. Sida.5