



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Hur möts mötesaktörer inom kongressindustrin?

- en studie av samarbete mellan privata och offentliga aktörer i utvecklingen av kongressindustrin i en region -

Författare:

Caroline Berntsson
Hanna Thulin

Handledare:
Mia Larson
Ola Thufvesson

Kandidatuppsats
Våren 2006

Sammanfattning

- Rubrik:** Hur möts mötesaktörer inom kongressindustrin?
En studie av samarbetet mellan privata och offentliga aktörer i utvecklingen av kongressindustrin i en region.
- Författare:** Caroline Berntsson och Hanna Thulin
- Utgivningsinstitution:** Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet.
- Tidsperiod:** Våren 2006

Kongressindustrin är en miljardindustri i världen och utvecklingen av kongressindustrin ser olika ut i Sveriges städer. Med en jämförelse mellan Göteborg, Malmö och Lund var syftet att med frågeställningarna; hur samarbetar privat och offentlig sektor vid utveckling av kongressindustrin i en region?, vilka intressenter kan utgöra kärnan i ett sådant samarbete? och vilka resurser kan ses som primära i ett sådant samarbete? undersöka hur privat och offentlig sektor samarbetar för att utveckla kongressindustrin i en region. Med hjälp av ett omfattande empiriskt material och ett fåtal väl valda teorier genomfördes en analys.

Analysen resulterade i ett konstaterande om att det existerande samarbetet i Göteborg verkar vara i nätverksform. I nätverket framstår det som att det finns en strukturell centralitet där kommunen har intagit den centrala positionen och är omgiven av ett nätverk av intressenter från näringslivet. Nätverket har skapats utifrån stadens och de olika intressenternas resurser och verkar ha resulterat i framgång. Den viktigaste resursen vid starten verkar ha utgjorts av samarbetsvilja. Vid jämförelse mellan Göteborg, Malmö och Lunds respektive kongressaktiviteter kunde det konstateras att det i Malmö och Lund kan krävas samverkan och kunskap om kongresser för att kunna utveckla kongressindustrin. Med gemensamma resurser framstår det som att Malmö och Lund tillsammans har goda förutsättningar att utveckla kongressindustrin i regionen. Vissa maktförhållanden i relationen mellan privat och offentlig sektor i de tre städerna har noterats vilka kan antas ha påverkat processen med att utveckla kongressindustrin i respektive stad.

Nyckelord: Malmö, Lund, Göteborg, samarbete, nätverk, intressenter, resurser och makt.

Förord

Ämnesområdet evenemang verkar inte ha några gränser och styrde oss från festivaler till kongressindustrin. Men med två engagerade och kunskapsstörstiga studenter kommer man inte så långt, en uppsats kräver mycket mer än så. Vi har med den här uppsatsen fått möjlighet att träffa många inspirerande och kunniga aktörer. Vi har utvidgat vårt kontaktnät såväl som våra kunskaper inom kongressområdet. Samtidigt har vi fått en god förförståelse inför nästa års magisteruppsats. Det engagemang och intresse som intervjupersonerna visat oss och vår uppsats har varit vår främsta inspirationskälla.

Johanna Andersson, Malmö Kongressbyrå AB,

Claes Berglund, Malmö Kongressbyrå AB,

Lars Braedstrup-Holm, Malmö Turism,

Charlotta Brynger, Göteborg & Co,

Lena Eisner, Lena Eisner Congress Consulting,

Kristina Ericsson, Inspiro AB,

Thomas Johansson, Position Skåne,

Pia Sandström, Inspiro AB,

Bitte Saur, Lunds Turistbyrå,

Johan Sigander, Inspiro AB och

Henrik Svensson, Inspiro AB,

tack för allt!

Helsingborg, maj 2006

Caroline Berntsson och Hanna Thulin

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 INTRODUKTION.....	1
1.2 BAKGRUND	1
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.5 DISPOSITION.....	5
2. METOD	6
2.1. ETT KVALITATIVT ANGREPPSSÄTT.....	6
2.2 BESKRIVNING AV STUDIEN	6
2.3 AVGRÄNSNING	7
2.4 DATAINSAMLING.....	7
2.4.1 Intervjuer som primärdata	8
2.4.2 Generella frågeställningar.....	8
2.4.3 Val av relevanta platser och undersökningsspersoner	9
2.4.4 Insamling av data.....	10
2.4.5 Tolkning av data.....	11
2.4.6 Begreppsligt och teoretiskt arbete.....	11
2.4.7 Rapport om resultat och slutsatser.....	12
2.4.8 Summering av primärdata.....	12
2.4.9 Litteratur som sekundärdata	12
2.4.10 Övriga sekundärdata.....	13
2.5 KÄLLKRITIK	13
3. TEORI	15
3.1 FEM KONKURRENSKRAFTER	15
3.2 INTERORGANISATORISKT SAMARBETE.....	15
3.2.1 Konflikter i interorganisatoriskt samarbete.....	16
3.3 NÄTVERKSTEORIER	16
3.3.1 Nätverkets strukturella kännetecken	16
3.3.2 Centralitet i nätverk	17
3.4 INTRESSENTTEORIN	17
3.4.1 Primära och sekundära intressenter	17
3.4.2 Typer av intressentkrav	18
3.4.3 Interna och externa begränsningar.....	18
3.4.4 Möjligheter och hot till följd av intressentkrav.....	18
3.5 RESURSBEROENDETEORIN	19
3.6 MAKT OCH AUKTORITET.....	20
3.6.1 Makt inom organisationer.....	20
3.6.2 Makt i nätverk.....	21
3.7 NYCKELBEGREPP.....	21
4. EMPIRI	23
4.1 TERMINOLOGI	23
4.2 BESKRIVNING AV STUDIEOBJEKTEN	24
4.2.1 Göteborg – västkustens vassa kongressvärd	24
4.2.2 Malmö – mötesdestination med möjligheter	24
4.2.3 Lund – forskarstad utan faciliteter.....	24

4.3 SAMARBETE OCH RESPONDENTER MED RELATIONER.....	25
4.3.1 <i>Konflikter i samarbete</i>	26
4.4 NYTTAN AV NÄTVERK I KONGRESSINDUSTRIN.....	27
4.5 VÄSTKUSTVILJAN OCH STRÄVANDE SKÅNE - OM INTRESSENER OCH RESURSER.....	28
4.6 AKTÖRER MED AUKTORITET.....	29
5. ANALYS	31
5.1 KONKURRENSKRAFTER I KONGRESSINDUSTRIN.....	31
5.1.1 <i>Konkurrensintensitet i branschen</i>	31
5.1.2 <i>Köparnas förhandlingsmakt</i>	32
5.1.3 <i>Hot från potentiella inträdare</i>	33
5.1.4 <i>Hot från substitut</i>	33
5.1.5 <i>Leverantörernas förhandlingsmakt</i>	34
5.2 SAMARBETE SOM STRATEGI	35
5.2.1 <i>Konflikter i samarbete</i>	37
5.2.2 <i>Nätverk som samarbetsform</i>	40
5.2.3 <i>Navet i ett nätverk</i>	41
5.3 INTRESSENER I ETT SAMARBETE	42
5.3.1 <i>Primära och sekundära intressenter</i>	42
5.3.2 <i>Intressentkrav</i>	43
5.3.3 <i>Begränsningar i en verksamhet</i>	44
5.4 INTRESSENERNAS RESURSER	46
5.5 MAK I ETT SAMARBETE	48
6. SLUTDISKUSSION.....	51
7. KÄLLFÖRTECKNING	54
7.1 LITTERATUR.....	54
7.2 TRYCKMATERIAL	54
7.3 INTERVJUER	54
7.4 HEMSIDOR.....	55
BILAGA 1 - STATISTIK	56
BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE	57

1. Inledning

I den inledande delen förklaras ämnesval och uppsatsens fokus. Det inledande avsnittet inbegriper följande kapitel: Introduktion, Bakgrund, Problemformulering, Syfte och frågeställning samt Disposition.

1.1 Introduktion

”Det är vår i en större svensk stad. Till stadens mässområde skyndar delegater som rest till staden från världens alla hörn för att inte missa presentationen om det senaste forskningsrönet. De vanligtvis rymliga trottoarerna tycks ha krympt. Delegaterna trängs med stadens invånare som nyfiket åskådar rörelsen de vanligtvis inte ser. Stadens alla hotellsängar är bäddade och golven i mässhallarna bonade. Taxibilar står i rad, redo att slåss om de frikostiga delegaterna. Till kvällen bjuder staden in till bankett i det gamla slottet där det just nu kryllar av personal, ivriga att ställa i ordning och förbereda de omsorgsfullt utvalda maträtterna. Den ansvarige kongressarrangören hoppas att arrangemanget ska förflyta utan bekymmer. Alla är spända, alla är förväntansfulla, alla är en del. En del i skapandet av en kongress.”¹

1.2 Bakgrund

”Att få en kongress till en stad är ungefär som att flyga över den och kasta ut en massa pengar!”

(Bengt Klaesson, VD för StoCon, citerar ”internationell mötesguru”)²

Citatet ovan antyder att kongressindustrin kan generera stora summor pengar till en stad. I Sverige omsätter kongresser cirka 3 miljarder kronor och i Europa befinner sig Sverige på sjätte plats när det gäller antal kongresser³. Internationellt sett har Europa störst marknadsandel vad gäller kongresser med 62 %, se bilaga *Statistik* (sida 56) för antal kongresser per stad i Europa.⁴ I Göteborg menar man att en enskild delegat vid en kongress i Göteborg spenderar i snitt 1500-3500 kronor per dygn. Den lägre summan är vad en delegat från en lokal kongress spenderar och den högre summan spenderas av en internationell delegat.⁵

Reseindustrin kan delas in i privat- och affärsresemarknaden. Varje del kan därefter brytas ned i mindre affärsområden. Mötesindustrin är en del av affärsresemarknaden och är

¹ Författarnas vision av förberedelserna för en kongress

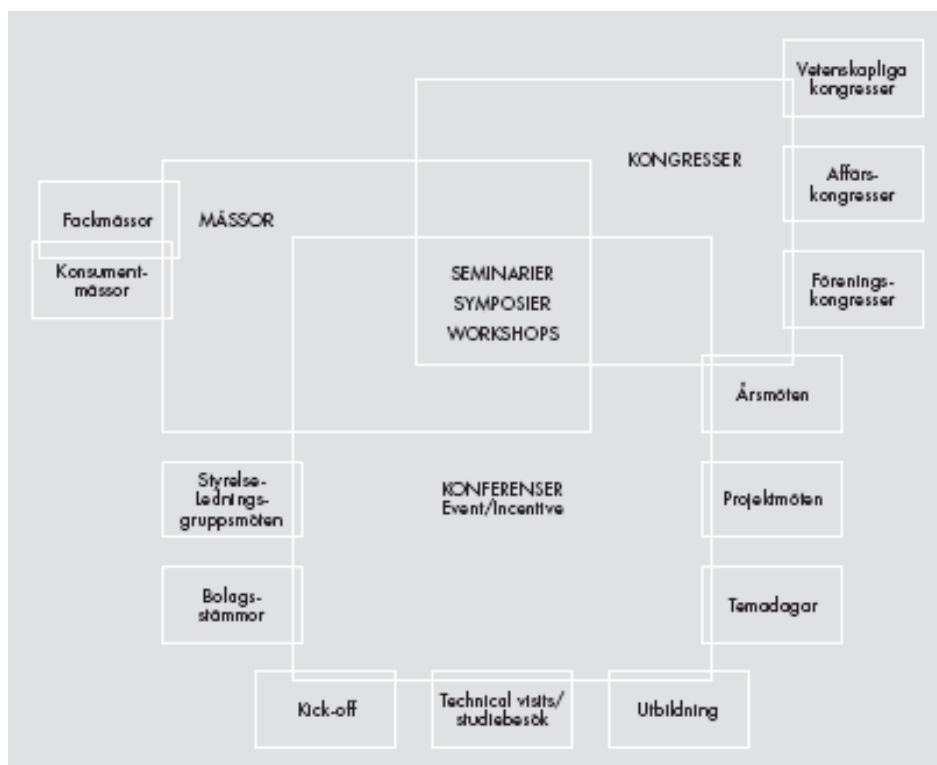
² www1.stocon.se/WMS/9/7972.asp (2006-05-09)

³ Den svenska mötesindustrin (2001), s. 11

⁴ Den svenska mötesindustrin (2001), s. 4

⁵ Brynger (2006-05-09)

det samlade namnet för olika former av möten såsom kongresser, konferenser, mässor och events.⁶ Figur 1:1 tydliggör hur mötesindustrin kategoriseras.



Figur 1:1 Aktörer inom mötesindustrin.⁷

Kongresser som mötesform kan förklaras som en återkommande sammankomst för en stor grupp av människor som samlas för att diskutera särskilda frågor. En kongress pågår oftast *under flera dagar* och enligt figur 1:1 kan kongresser delas in i vetenskapliga, affärs- och föreningskongresser. Kongresser kan arrangeras årligen eller med flera års mellanrum, men alltid i bestämda cykler. Destinationerna skiftar och det är ovanligt att en kongress återvänder till samma destination under flera efterföljande år. ICCAs⁸ definition på en kongress säger att den ska ha minst 50 deltagare, organiseras regelbundet (engångsmöten inkluderas inte) och kongressen ska flytta mellan minst 3 olika länder⁹. Vid lokalisering av en kongress finns det flera faktorer som beaktas för att avgöra vilken plats som ska få möjlighet att arrangera kongressen. I första hand undersöks landet eller stadens image, klimat och lämplighet i förhållande till kongressens tema. Vidare studeras destinationens kapacitet beträffande kongressområde, därefter flygplatsers närhet, möjligheter till boende samt destinationens

⁶ Den svenska mötesindustrin (2001), s. 4

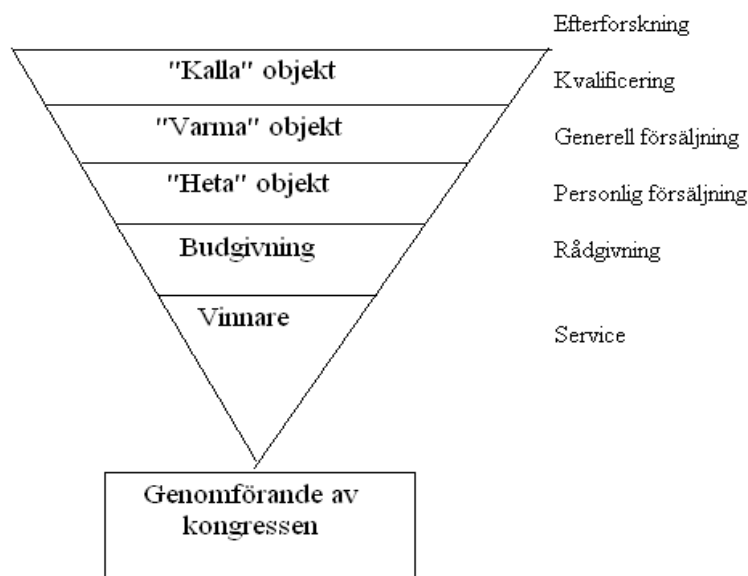
⁷ Hellman & Bonde (2001) i Den svenska mötesindustrin (2001), s. 10

⁸ ICCA - The International Congress and Convention Association

⁹ ICCA Statistic Report, International Meetings Market (1995-2004), www.iccaworld.com (2006-05-17), s. 77

infrastruktur. Slutligen beaktas utbudet av sociala aktiviteter som ska erbjudas som en del av kongressprogrammet.¹⁰

Organisationstiden för en kongress kan vara upp till 8 år beroende på dess omfattning¹¹ och för att aktivt arbeta med att få kongresser till en destination har många städer etablerat ett kommunalt organ, en *Convention Bureau*. För att exemplifiera processen visas i figur 1:2 hur Köpenhamns Convention Bureau, en del av Wonderful Copenhagen¹², arbetar med att få kongresser till Köpenhamn. I inledningsfasen görs en efterforskning över olika kongresser i världen där en analys genomförs för att se om man är kvalificerad att ansöka om en sådan kongress. Uppfyller staden kvalifikationerna påbörjas en införsäljningsprocess av destinationen vilket kan leda fram till budgivning. Vid rätt förutsättningar finns möjlighet att vinna kongressen till destinationen. Destinationen väljs av en organisation som är kopplad till en kongressförening. Kongressföreningen är det vetenskapliga område som står bakom kongressen, exempelvis Scandinavian Society of Nephrology (Skandinaviska neurologsällskapet, fritt översatt av författarna)^{13, 14}.



Figur 1:2 En kongress växer fram.¹⁵

Initiativet till att vara värd för en kongress i en stad kan också komma från en lokal part, exempelvis en forskare eller professor. Initiativtagaren kan kostnadsfritt få hjälp med arrangemanget av stadens Convention Bureau.¹⁶

¹⁰ Den svenska mötesindustrin (2001), s. 13

¹¹ Sigander (2004), s. 77

¹² Wonderful Copenhagen är Köpenhamns officiella turistorganisation.

¹³ www.ssn2007.com (2006-05-17)

¹⁴ Den svenska mötesindustrin (2001), s. 13

¹⁵ Wonderful Copenhagen (2001) i Den svenska mötesindustrin (2001), s. 13

Som vi tidigare nämnt genererar kongressindustrin mycket intäkter till den aktuella destinationen. De destinationer som har lyckats bäst med kongresser verkar arbeta i ett omfattande *nätverk* med kunniga aktörer inom både den privata och offentliga sektorn som driver evenemanget framåt. I vår uppsats kommer vi att *fokusera på samarbeten mellan privat och offentlig sektor inom kongressindustrin*. För att tydliggöra vårt forskningsområde har vi valt att göra en jämförande studie mellan *Göteborg, Malmö och Lund* då städernas utveckling av kongressindustrin skiljer sig åt. En djupare beskrivning av städerna kommer att ges i avsnitt 4.2.

1.3 Problemformulering

Bakom varje kongress finns en omfattande organisation med ett stort antal inblandade aktörer. För att kunna producera en lyckad kongress kan man anta att ett samarbete mellan dessa aktörer är av primär betydelse. I Malmö och Lund- området finns det hos kongressaktörerna ett antagande om att ett samarbete mellan privat och offentlig sektor kan resultera i en positiv utveckling av kongressindustrin i regionen.

I Göteborg har det sedan tidigt 90-tal bedrivits ett samarbete mellan privat och offentlig aktör för att utveckla kongressindustrin.¹⁷ Samarbetet har visat sig framgångsrikt och det är intressant att urskilja skillnader och likheter mellan de båda regionernas arbete med kongressmarknaden. Eftersom att både privat och offentlig sektor innehar olika resurser i form av kunskap, erfarenhet och ekonomi kan det förmodas att ett samarbete kan gynna alla intressenter. Genom att utveckla en samarbetsform anpassad till branschen kan de olika intressenterna ta del av varandras resurser. Då kongressbranschen verkar bygga på relationer kan ett möjligt sätt att arbeta vara i nätverk.

1.4 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att undersöka hur privat och offentlig sektor samarbetar för att utveckla kongressindustrin i en region. Huvudfrågan med underfrågor lyder:

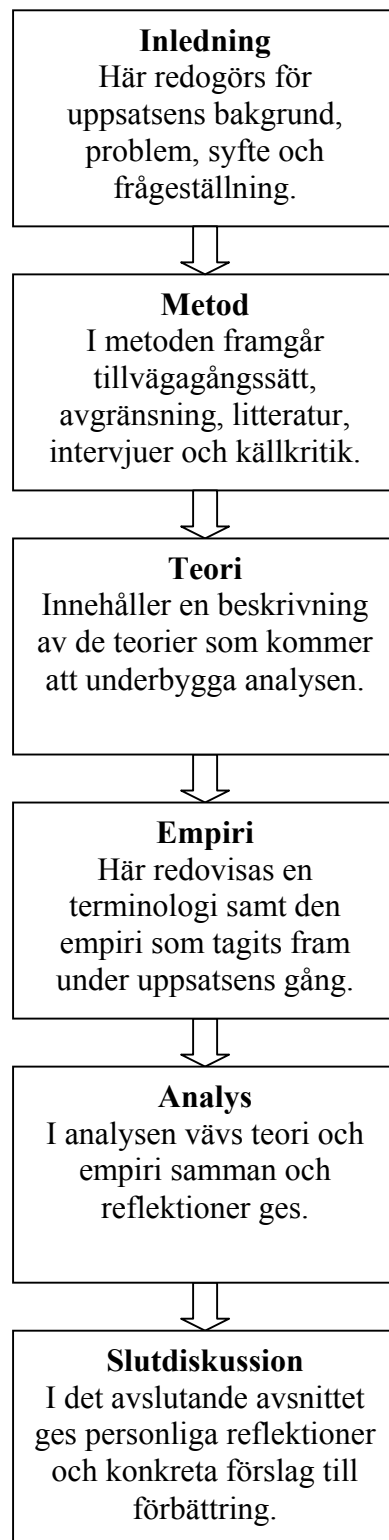
- Hur samarbetar privat och offentlig sektor vid utvecklingen av kongressindustrin i en region?
 - Vilka intressenter kan utgöra kärnan i ett samarbete för att utveckla kongressindustrin?
 - Vilka resurser kan ses som primära i ett sådant samarbete?

¹⁶ Göteborg & Co – Göteborg Convention Bureau (2006), s. 2

¹⁷ Eisner (2006-04-20)

1.5 Disposition

Med förhoppning om att ge läsaren en klarhet i uppsatsens struktur har en modell konstruerats, se figur 1:3.



Figur 1:3 Uppsatsens disposition.

2. Metod

I detta avsnitt redogörs för hur vi har bedrivit vårt arbete med uppsatsen och det material vi behandlat. Avsnittet innehåller följande kapitel: Ett kvalitativt angreppssätt, Beskrivning av studien, Avgränsning, Datainsamling och Källkritik.

2.1. Ett kvalitativt angreppssätt

”En kunskapsteoretisk ståndpunkt som brukar beskrivas som tolkningsinriktad eller interpretativ, vilket betyder att tyngden /.../ ligger på en förståelse av den sociala verkligheten på grundval av hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet.”¹⁸

Citatet ovan återger en viktig del av det vetenskapliga angreppssätt vi har valt att basera vår undersökning på. *En kvalitativ undersökning* har utförts där fallstudier av ett fåtal destinationer har gjorts för att ge insikter om vad som kännetecknar samarbetet mellan privat och offentlig sektor för att utveckla kongressindustrin på de valda destinationerna. Kvalitativa studier baseras vanligtvis på ord och inte kvantifiering vid insamling och analys av data. Detta angreppssätt är induktivt vilket innebär att teorin genereras på grundval av de praktiska forskningsresultaten.¹⁹ Vi anser att en kvalitativ undersökning var den bäst lämpade metoden för vår uppsats och genom ett kvalitativt angreppssätt framkom information som inte hade genererats ur en kvantitativ undersökning. Silverman är kritisk när det kommer till försök att specificera den kvalitativa forskningen som ett generellt synsätt²⁰. Vi är fullständigt medvetna om att det i den här undersökningen inte går att dra några generella slutsatser. Vi har istället en förhoppning om att författa en *informativ studie* där aktiviteter som kan krävas för att utveckla kongressindustrin i en region diskuteras.

2.2 Beskrivning av studien

Vi har valt att göra en jämförande studie mellan Göteborg, Lund och Malmö. Studien bygger på en undersökning för att se vilket samarbete som råder mellan privat och offentlig sektor för att utveckla kongressindustrin i en stad. Vi är medvetna om att de valda städerna har olika förutsättningar i form av exempelvis storlek, lokalisering och kongressindustrins utbredning. Andra framträdande faktorer som skiljer verkar vara kunskap, erfarenhet, vilja och intresse för samarbete mellan de olika aktörerna. I Göteborg, Lund och Malmö ser vi även många likheter städerna emellan såsom att de kan ses som *andrastäder*, städer som inte är huvudstäder.

¹⁸ Bryman (2001), s. 250

¹⁹ Bryman (2001), s. 249

²⁰ Silverman i Bryman (2001), s. 251

Göteborg, Lund och Malmö har samtliga universitet och högskolor där forskning bedrivs och då vetenskap ofta är anledning till att kongresser arrangeras är dessa tre städer intressanta för vår studie.

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer i Göteborg, Lund och Malmö med aktörer, inom både den privata och offentliga sektorn, som arbetar direkt eller indirekt med kongresser. Urvalet av respondenter var strategiskt för att ge intervjuerna djup med den kunskap de olika aktörerna besitter. Intervjuerna ges stort utrymme i metoden då de har utgjort den största delen information i uppsatsen. Intervjuerna kommer att beskrivas mer ingående i kapitel 2.4.1, Intervjuer som primärdata.

2.3 Avgränsning

Urvalet av de städer som studerats har gjorts av flera anledningar, främst på grund av att städerna befinner sig i *olika stadier i kongressutvecklingen*. Vi är medvetna om att det finns mer likvärdiga jämförelseobjekt än de jämförda, dock finner vi skillnaderna mer intressanta än likheterna. Städernas relativa geografiska närhet till varandra har också beaktats och bidragit till valet. Slutligen har ekonomisk begränsning varit ytterligare en faktor till att vi inte har kunnat göra jämförelser med andra intressanta objekt. Vi har fokuserat på aktörer inom privat och offentlig sektor som direkt eller indirekt arbetar med kongresser. Vi har av tidsbegränsning valt *arrangörsfokus* och bortsett från kundperspektivet samt andra viktiga aktörer som kan vara en förutsättning för en fungerande kongressindustri. Tidsbegränsningen har även gjort att vi har fått avgränsa oss till två städer med ett kompletterande studieobjekt.

Vi har medvetet begränsat antalet teorier till vår uppsats eftersom att empirin utgör övervägande data. Vi har försökt att välja teorier som ringar in vårt forskningsområde så precist som möjligt. Vi tror att dessa, tillsammans med empirin, kommer att resultera i en trovärdig och väl underbyggd analys.

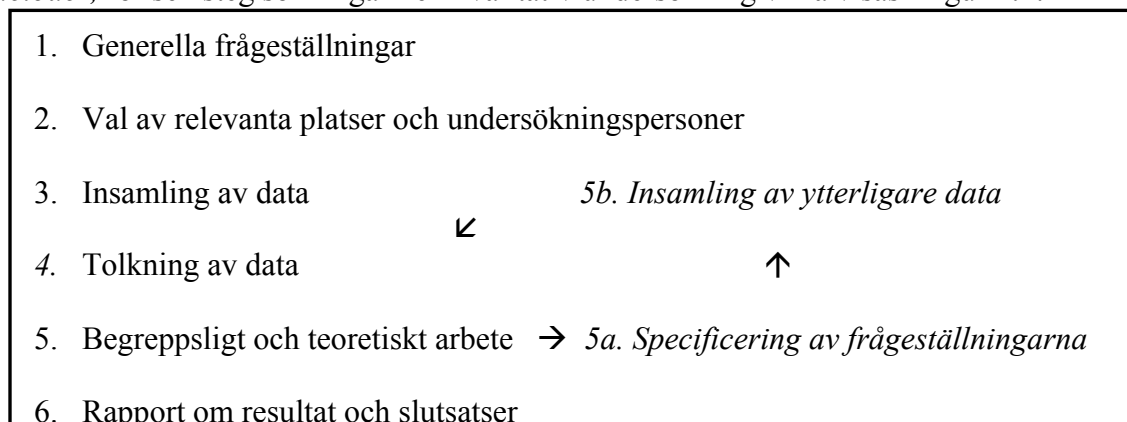
2.4 Datainsamling

Insamlad data till en undersökning kan benämnas primärdata och sekundärdata. Primärdata utgörs av den information som ska fungera som underlag till analysarbetet. Sekundärdata innebär sådan information som är insamlad sedan tidigare i ett annat syfte.²¹ Primärdata i vår undersökning utgörs av intervjuer med personer inom det aktuella forskningsområdet. Våra sekundärdata inbegrips av facklitteratur, hemsidor, broschyrer, artiklar, statistik och tidigare forskning.

²¹ Befring (1994), s. 64 ff

2.4.1 Intervjuer som primärdata

Våra primärdata utgörs av intervjuer. Bryman redogör i sitt verk, *Samhällsvetenskapliga metoder*, för sex steg som ingår i en kvalitativ undersökning vilka visas i figur 2:1.



Figur 2:1 En översiktlig beskrivning av de huvudsakliga steg som ingår i en kvalitativ undersökning.²²

Då vår studie baseras på en kvalitativ undersökning valde vi i vårt intervjuarbete att följa dessa steg för att få ut så mycket användbar information som möjligt av våra respondenter. För att komplettera stegen har en kombination med information från Kvaless *Den kvalitativa forskningsintervjun* gjorts.

2.4.2 Generella frågeställningar

Här tas utgångspunkten för undersökningen fram²³ vilket gjorts med hjälp av Kvaless stadie, tematisering. Stadiet bearbetar nyckelfrågorna *vad*, *varför* och *hur*. *Vad* innebär att skaffa sig förkunskap om det ämne som ska undersökas. *Varför* innebär att klargöra syftet med uppsatsen medan *hur* syftar till att förvärva kunskap om olika tekniker i intervjun och i analysen samt att avgöra vilka av dessa som är bäst lämpade för uppsatsen.²⁴

För att skaffa denna förkunskap och ta fram utgångspunkten för uppsatsen besöktes många hemsidor hos diverse aktörer inom kongressindustrin, artiklar skrevs ut och litteratur ögnades igenom.

Under planeringen av stadie 2, val av relevanta platser och undersökningspersoner, genomfördes enskilda möten med två intressanta respondenter, där en respondent representerade näringslivet och den andra respondenten var kommunanställd. Vid mötet introducerades de till ett ämne för att därigenom möjliggöra nya infallsvinklar och problem i

²² Bryman (2001), s. 252

²³ Bryman (2001), s. 253

²⁴ Kvale (1997), s. 91

uppsatsens tilltänkta ämne. Dessa möten har vi valt att kalla *explorativa intervjuer*²⁵ då dess huvudsyfte var att utforska intresse, behov och vårt tilltänkta ämnesval. Av dessa skäl lät vi främst intervjupersonerna prata under mötena och vi undvek att styra in respondenterna på något spår, vilket visade sig vara framgångsrikt. Resultatet blev positivt och uppsatsens frågeställning kunde därefter smaldas av och syftet med undersökningen, *varför*, kunde fastställas.

2.4.3 Val av relevanta platser och undersökningspersoner

Vi beslutade oss för att göra kvalitativa intervjuer då målet med undersökningen bygger på kvalitativ kunskap. Vi bestämde oss för att utföra sammanlagt elva kvalitativa intervjuer med respondenter ur både den privata och offentliga sektorn inom kongressindustrin då vi ansåg att det antalet skulle räcka för att få en mättnadsgrad. Respondenterna redovisas i figur 2:2 nedan. *Med den privata sektorn menar vi kongressarrangörer från näringslivet och den offentliga sektorn är personer anställda av en kommun.* Respondenterna valdes ut strategiskt efter deras olika erfarenheter. Vi försökte få lika antal respondenter från de olika studieobjekten och blandade respondenter från både privat och offentlig sektor. Några av respondenterna valdes genom ett snöbollsurval där kontakter ledde oss till några av respondenterna²⁶. Bryman framhåller att detta urvalssätt är ett slags bekvämlighetsurval men vi hävdar att det för oss snarare har varit en ingång till värdefulla kontakter med betydelsefulla personer vi inte hade kunnat nå på egen hand.

	Privat	Offentlig
Göteborg	Lena Eisner Lena Eisner Congress Consulting	Charlotta Brynger projektledare Göteborg & Co
	Pia Sandström projektledare Inspiro AB	
	Johan Sigander projektledare Inspiro AB	
	Henrik Svensson VD Inspiro AB	
Lund	Kristina Ericsson projektledare Inspiro AB	Bitte Saur chef Lunds Turistbyrå
Malmö	Johanna Andersson försäljningsansvarig och projektledare Malmö Kongressbyrå AB	Lars Bredstrup-Holm projektledare Malmö Turism
	Claes Berglund operativ chef Malmö Kongressbyrå AB	Thomas Johansson projektledare Position Skåne

Figur 2:2 Författarnas intervjuschema.

²⁵ Kvale (1997), s. 94

²⁶ Bryman (2001), s. 115

Nio av intervjuerna utfördes ansikte mot ansikte i anslutning till respondenternas respektive arbetsplats och två av intervjuerna gjordes per telefon. Vi hade föredragit att göra samtliga intervjuer ansikte mot ansikte men alla respondenter hade inte möjlighet att göra på det sättet. Vi menar ändå att vi har fått rättvisa svar då inga känsliga frågor ställdes och inte heller frågor som krävde snabba svar utan eftertänksamhet.

2.4.4 Insamling av data

Kvalitativa intervjuer är vanligtvis ostrukturerade eller semistrukturerade, istället är intervjupersonernas metod väl strukturerad för att uppnå maximal reliabilitet och validitet. I en sådan intervju kan en respondent intervjuas flera gånger. De respondenter vi genomförde explorativa intervjuer med tidigare intervjuades ytterligare en gång och då med samma mall som de övriga respondenterna. Samtliga respondenter fick, ett par dagar innan intervjuerna, utskickat de ämnen som intervjun berörde; *bakgrund, aktörer i kongressindustrin, samarbete inom kongressindustrin och nätverk*. De frågor som ställdes under intervjuerna redovisas i bilaga 2 - *Intervjuguide* (sida 57). De fick då även en kort presentation av uppsatsens frågeställning. Den begränsning av information till respondenterna gjordes för att få så spontana och riktiga svar som möjligt vilket vi menar kan påverka resultatet positivt.

I datainsamlingsstadiet genomfördes *semistrukturerade intervjuer* i enlighet med Bryman som skriver att forskaren har en intervjuguide med förbestämda teman som ska beröras. Denna ger respondenten möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt och frågorna behöver inte ställas i rätt ordning och spontana frågor kan också komma att ställas.²⁷ En huvudmall för intervjuerna skapades vilken sedan modifierades utefter de olika respondenternas förkunskaper i ämnet och deras positioner. I intervjuguiden använde vi oss av en naturlig ordningsföljd, ett lättförståeligt språk och undvek ja och nej-frågor samt ledande frågor. Bryman menar att dessa attribut är viktiga att se över innan intervjuerna genomförs²⁸. Respondenterna gavs även möjlighet att tillägga egna tankar och övrig information och intervjuerna var öppna för nya frågor och ingångar. Vi ansåg att det var av stor vikt för att få respondenten att känna sig bekväm men också för att ge oss så mycket relevant information som möjligt.

Samtliga personliga intervjuer genomfördes av båda författarna där den ena ledde intervjun och förde korta anteckningar och den andra antecknade noggrant och spelade in intervjun. De personliga intervjuerna varade 45 minuter-1,5 timme vardera. Notering av

²⁷ Bryman (2001), s. 300

²⁸ Bryman (2001), s. 305

pauser, ansiktsuttryck och kroppsspråk gjordes också då det kan påverka resultatet. En annan faktor som kan påverka resultatet är miljön där intervjuerna äger rum. Fyra av intervjuerna genomfördes i en miljö där störningsmoment uppkom. Intervjuerna med två av de anställda för Inspiro AB ägde rum på deras kontor där telefonen ringde med jämna mellanrum. Detta gjorde att respondenterna tappade fokus och att viktig information därmed kan ha fallit bort. Två intervjuer på Malmö Kongressbyrå genomfördes utomhus där trafik inverkade på koncentrationen.

Telefonintervjuerna gjordes under avslappnade former och gick till på samma sätt som under ansikte mot ansikte- intervjuerna förutom att endast en intervjuare höll i intervjun och samtidigt antecknade. Dessa varade i 30-40 minuter. Det finns både för- och nackdelar med telefonintervjuer vilka inte kommer att diskuteras här då vi, som tidigare nämnt, gjorde denna slags intervju av tidsbrist hos respondenterna. Vi fick lika mycket användbar information från dessa intervjuerna som från de personliga intervjuerna. Samtliga respondenter godkände att deras namn nämns i uppsatsen vilket vi anser vara viktigt. Det visar att respondenterna stödjer syftet med uppsatsen men också att varje respondents åsikt får olika betydelse beroende på vilken verksamhet de representerar.

Tillsammans med de explorativa intervjuerna och all insamlad information ansågs den behövda förkunskapen vara komplett.

2.4.5 Tolkning av data

Bryman framhåller att tolkning kan göras genom att använda tre olika synsätt; kvalitativ innehållsanalys, semiotik och hermeneutik. Vi använde oss främst av en *kvalitativ innehållsanalys* där vi sökte efter våra bakomliggande teman i respondenternas svar. Dessa svar kan, enligt Bryman, återfinnas i mer än en intervju.²⁹ Tolkningen av data gjordes genom att transkribera intervjuerna och sedan jämföra dessa och plocka ut homogena svar samt utstickande upplysningar.

2.4.6 Begreppsligt och teoretiskt arbete

Bryman menar att intervjuer kan leda fram till att nya begrepp skapas eller att ett samband ses.³⁰ Intervjuerna ledde oss inte fram till några nya begrepp men däremot tydliga samband, problem och annan information vilken kommer att redogöras för i kapitel 4 som handlar om empiri. I det begreppsliga och teoretiska arbetet kan ytterligare insamling av data behöva

²⁹ Bryman (2001), s. 367

³⁰ Bryman (2001), s. 253

göras enligt Bryman³¹, vilket vi gjorde. En del respondenter kontaktades igen för att bekräfta eller förklara något påstående eller svara på ytterligare någon eller några frågor. Frågeställningarna kan i detta skede specificeras³² vilket vi inte gjorde här utan det gjordes redan efter de två första explorativa intervjuerna.

2.4.7 Rapport om resultat och slutsatser

Efter att de föregående 5 stegen fullföljdes formulerades resultat och slutsatser i en analys där teori och empiri vävdes samman. Därefter gavs en slutdiskussion med egna tankar och åsikter kring undersökningen. Trots att analysen bygger på en jämförelse mellan specifika städer innebär det inte att slutsatserna inte kan appliceras på andra städer.

2.4.8 Summering av primärdata

Bryman redogör för Kvales lista över krav på intervjuaren vilken innefattar följande krav på intervjuaren: insatt, strukturerad, tydlig, visar hänsyn, sensitiv, öppen, styrande, kritisk, kommer ihåg och tolkar.³³ För att summera kan sägas att intervjuarna innan intervjuerna läste om de olika aktörerna, deras arbetsplatser och arbete med kongressindustrin för att vara så insatta som möjligt i ämnet. Intervjuarna gjorde sitt bästa för att vara insatta, tydliga och strukturerade före, under och efter intervjun och upplevde det som att intervjupersonerna ansåg det också. Det är dock viktigt att vara förberedd på oväntade händelser och lösa dem smidigt om något sådant inträffar. Då en öppen och vänskaplig relation med respondenterna utvecklades, visades en ömsesidig hänsyn. Intervjuarna gjorde sitt yttersta för att vara sensitiva genom att uppmärksamt lyssna på vad respondenten hade att säga. Det bör dock nämnas att intervjuerna snarare fortlöpte som öppna och ärliga samtal än en intervju och intervjuarna behövde sällan styra respondenterna. I analysen kommer intervjuaren att användas kritiskt och med en medvetenhet om att man kan tolka intervjusvar på flera olika sätt och inte bara på det sätt som vi har tolkat dem.

2.4.9 Litteratur som sekundärdata

Vi har från Nygaard & Bengtssons *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* (2002) använt Porters fem konkurrenskrafter för att kartlägga den delen av kongressbranschen uppsatsen avser behandla. I samma verk har intressent- och resursberoendeteorin använts för att studera primära och sekundära intressenter i kongressbranschen, vilka resurser de har till sitt förfogande och hur dessa kan vara viktiga vid utvecklingen av kongressindustrin i en

³¹ Bryman (2001), s. 252

³² Bryman (2001), s. 252

³³ Kvale (1996) i Bryman (2001), s. 306

region. Från Nygaard & Bengtsson har också nätverksteorin tillämpats för att illustrera nätverket som en samarbetsform.

I ett samarbete intar de olika deltagande organisationerna positioner beroende på olika aspekter, bland annat auktoritet och makt. Ahrne diskuterar detta i sin bok *Social organisations* (1994).

Fyall & Garrod i *Tourism marketing – a collaborative approach* (2004) menar att ett inter-organisatoriskt samarbete inom en region kan vara fördelaktigt för alla parter och reducera konkurrensen. Detta har diskuterats för att styrka vårt resonemang om ett eventuellt samarbete mellan aktörerna i kongressindustrin.

Vi har före, under och efter våra intervjuer utgått ifrån Kvaless *Den kvalitativa forskningsintervjun* (1997) och Brymans *Samhällsvetenskapliga metoder* (2001). Under hela uppsatsens gång har Rienecker och Jörgensens *Att skriva en bra uppsats* (2002) och Campus Helsingborgs *Skrivhandboken* (2005) använts som metodologiska verktyg.

2.4.10 Övriga sekundärdata

Utöver teorier har andra sekundärdata använts såsom *Malmö Marknadsplan* (2005), *Den svenska mötesindustrin* (2001), *Göteborg & Co – Göteborgs Convention Bureau* (2006) och *Kongreshåndboken* (2006). Från Elin hämtades Thorellis *Networks: Between markets and hierarchies* (1986) som analyserar makt och positionering i ett nätverk. En magisteruppsats; *Reconfiguring congress and association management in Sweden. An Explorative Study of Professional Congress Organizers and Association Management* (2004) från Göteborgs universitet, författad av Johan Sigander har också tillämpats.

Vi har från *Wonderful Copenhagen, ICCA, Malmö Stad, Göteborg & Co och StoCons hemsidor* hämtat information om respektive organisation samt statistik.

2.5 Källkritik

Vi inser att antalet intervjupersoner i samma verksamhet gör att resultatet kan se annorlunda ut jämfört med om exakt antal personer hade intervjuats från flera skilda verksamheter. Vi är också medvetna om att det finns fler privata kongressarrangörer och offentliga aktörer som vi hade kunnat kontakta men det har inte gjorts på grund av uppsatsens längd och en del potentiella intervjupersoners onåbarhet eller ovilja att samarbeta.

Vi förstår att materialet vi har fått från de olika aktörerna är subjektivt precis som de respektive aktörernas hemsidor. Den mest subjektiva information vi har fått fram är ur intervjuerna vilket har gjort att vi själva försöker vara objektiva i vår tolkning av den informationen som getts.

Vi har försökt att granska litteraturen med kritisk blick. I en jämförelse med verkligheten anser vi att brister i teorierna har uppdagats vilket vi har försökt lyfta fram i analysen.

På grund av personer som inte har velat ställa upp på intervju och misslyckad litteratursökning har vi använt oss av referenser i referenser trots att vi är medvetna om att det är att föredra att ha de ursprungliga källorna.

3. Teori

I detta avsnitt presenterar vi de teoretiska delar vi har valt att använda i vår analys. Avsnittet består av följande kapitel: Fem konkurrenskrafter, Interorganisatoriskt samarbete, Nätverksteorier, Intressenteorin, Resursberoendeteorin, Makt och auktoritet samt Nyckelbegrepp.

3.1 Fem konkurrenskrafter

Porters branschanalys består av fem konkurrenskrafter och fem aktörsgrupper där krafterna bestämmer konkurrensförhållanden i en bransch. Konkurrensintensiteten i en bransch avgör vilka strategiska möjligheter enskilda företag i branschen disponerar. Graden av rivalitet mellan företagen är hög om branschen utmärks av exempelvis många leverantörer och produktdifferentiering. Låg produktdifferentiering gör företagens tjänster mer utbytbara för kunden och ökar därmed konkurrensen. Kostnader som kunden drabbas av vid byte av produkt kallas av Porter för ”switching costs”. Även köparna kan påverka konkurrensintensiteten i branschen. Intensiteten ökar om köparna är få men köper mycket, eller om det finns många ersättningsprodukter på marknaden. Även köparnas tillgång till information om pris och kvalitet på produkterna kan påverka. Hot från potentiella inträdare är beroende av de inträdesbarriärer som branschen har. Inträdesbarriärerna kan vara av olika typ; exempelvis branschens grad av produktdifferentiering, investeringsbehov eller skalfördelar. Hot från substitut till en bransch bör också analyseras. Substitut kan bidra till att skapa standards för en bransch beträffande pris och kvalitet. Standarden behöver inte vara uttalad men påverkar likväl utvecklingen. Leverantörerna utgör också en av aktörsgrupperna och en analys av leverantörens förhandlingsmakt gentemot verksamheten är också nödvändig.³⁴

3.2 Interorganisatoriskt samarbete

Drivkrafterna till interorganisatoriskt samarbete är många och samarbetsformen har ökat kraftigt de senaste två decennierna. Några av de största drivkrafterna kan bland andra vara; tillväxt i efterfrågan av turism, strategiska allianser och ökad konkurrens. Samarbete är den viktigaste managementaspekten i bestämning av framgång eller misslyckande av turismmarknadsföringsstrategier³⁵.

³⁴ Porter i Vinge & Löfvall i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 121 ff

³⁵ Fyall & Garrod (2005), s. 5 ff

En typ av interorganisatorisk samverkan är destinationssamarbete vilket också kan benämnas DMO^{36,37}. Fördelar med att samarbeta på en destination kan bland annat vara; reducering av risktagande, effektivt utbyte av resurser, ökat besöksantal och positiva ekonomiska effekter samt göra periferin till en större del av destinationen. Ett samarbete kan möjliggöra djupare insamling av information, produktutveckling, produktmarknadsföring, centralt informationscenter samt nätverk. Dessa faktorer gör samarbetet på en destination till en populär strategi och samarbetsformen förekommer ofta mellan privat och offentlig sektor. En annan samarbetsform är mellan olika destinationer då man tillsammans försöker uppnå gemensamma mål.³⁸

3.2.1 Konflikter i interorganisatoriskt samarbete

Det finns ett antal nackdelar vilket kan förhindra eller försvåra samarbete, exempelvis misstro och misstänksamhet mellan samarbetspartner som grundar sig i strukturer som är olämpliga för att föra det gemensamma projektet framåt. En annan nackdel är oförmåga hos olika sektorer inom destinationen att arbeta tillsammans på grund av politiska, ekonomiska eller personliga anledningar. Vidare inser inte alla instanser vilka fördelar ett samarbete kan medföra och för att en DMO ska fungera bör den agera som en enad kraft.³⁹

3.3 Nätverksteorier

3.3.1 Nätverkets strukturella kännetecken

Ahrne menar att nätverk kan ses som komplement till organisationer. Ibland används konceptet nätverk istället för eller som alternativ till organisation för att det ger indikationer om personliga relationer mellan människor istället för byråkrati och hierarki. Ett nätverk kan ses som mer dynamiskt och kreativt.⁴⁰

Höpner menar att nätverk kan se mycket olika ut och processerna präglas i regel av en samarbetsatmosfär och att de är socialt grundade.⁴¹ Thorelli anser att nätverkets struktur kan vara nära sammanlänkat eller av mer obunden karaktär beroende på kvalitet, kvantitet och typ av interaktioner mellan medlemmarna i nätverket. Med typ av interaktioner menas involveringsgraden som de olika medlemmarna i nätverket har till nätverkets kärnaktivitet. Nätverk kan ses som ett alternativ till vertikal integration och för diversifiering men också som ett verktyg för att nå nya kunder och marknader. Nätverk fungerar som en motor för

³⁶ Destination Marketing Organisation (organisation som arbetar med marknadsföring av en destination, fritt översatt av författarna)

³⁷ Fyall & Garrod (2005), s. 285 ff

³⁸ Fyall & Garrod (2005), s. 289 ff

³⁹ Fyall & Garrod (2005), s. 285 ff

⁴⁰ Ahrne (1994), s. 77

⁴¹ Höpner i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 226 ff

tillväxt och kan vara riskreducerande genom att organisationer lättare kan behålla kontrollen över sina konkurrensfördelar. Nätverkstänkande ger också en mer långsiktig syn på verksamheten och strategiskt sett kan det vara lämpligt att se på nätverket som en hel organisation.⁴²

3.3.2 Centralitet i nätverk

Höpner menar att begreppet nätverk kan användas för att beskriva en uppsättning relationer mellan aktörer.⁴³ Vidare anser Ahrne att nätverk kan diskuteras med hjälp av begreppet centralitet. På det här sättet är nätverk viktiga för att förstå vad som händer i interaktioner mellan organisationer eller för att förklara hur människor ansluts till organisationer.⁴⁴ En strukturell centralitet innebär att en aktör intar en central roll.⁴⁵

3.4 Intressentteorin

I alla verksamheters kontext finns åtskilliga personer och grupper, intressenter, som ställer krav på verksamheten och några av dessa intressenter kan till och med vara en förutsättning för verksamhetens möjlighet att överleva. En verksamhets sätt att samspela med sin kontext kallas strategizing. Begreppet innefattar ett samspel mellan individer som genom sina beslut representerar egna intressen, sociala gruppers intressen, organisationers intressen, institutioners intressen eller andra intressen i det samhälle de tillhör. Intressentteorin är ett sätt att analysera en organisations strategizing.⁴⁶

3.4.1 Primära och sekundära intressenter

Varje medarbetare har en mängd kontakter som utgör externa relationer för verksamheten. Kommunen har intresse då verksamheten både genererar skatteintäkter och skapar arbetstillfällen. Även allmänheten har ett intresse i verksamheten av ideologiska orsaker som miljöansvar, socialt ansvar och distributionskanaler. Intressenterna har alla olika intressen i verksamheten och kräver därmed olika slags relationer med denna.

Intressenterna kan delas in i två grupper, primära och sekundära. De primära består i regel av ägare, anställda, leverantörer och kunder medan de sekundära ofta innefattar regering, landsting, kommuner, utbildningsinstitutioner, media, lokalbefolkning och övriga samhälls- och intressentgrupper. Indelningen underlättar för verksamhetens fokusering på de intressenter som kräver störst uppmärksamhet. Det är viktigt att vara medveten om att

⁴² Thorelli (1986), s. 38 ff

⁴³ Höpner i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 221 ff

⁴⁴ Ahrne (1994), s. 78

⁴⁵ Höpner i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 221 ff

⁴⁶ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 7

sekundära intressenter kan bli primära intressenter. En verksamhet kan även ha intressenter de inte är medvetna om då de inte kan känna till alla i sin kontext som kan ha ett intresse i verksamheten.⁴⁷

3.4.2 Typer av intressentkrav

Intressentkrav kan uppstå med bakgrund av bland annat rättigheter och ägarskap. Det första kravet, rättigheter, bottnar i intressenternas rättigheter vilka kan vara av både lagstadgad och moralisk karaktär. Moraliska rättigheter kan röra sig om uppfattningar om rättvisa, rättfärdighet och jämlikhet både internt i verksamheten och verksamheter emellan. Det andra kravet handlar om ägarskap. Kravet är relaterat till kapitalets storlek vilket innebär att intressenten som satsat kapital i verksamheten tar en risk och därför kan kräva en bestämd strategizing.⁴⁸

Carrol menar att verksamheten bör ta hänsyn till intressenternas krav för att upprätthålla sin legitimitet gentemot dem och verksamhetens styrgrupp måste även externt försöka undvika konflikter intressenterna emellan.⁴⁹

3.4.3 Interna och externa begränsningar

Verksamheter kan inte strategisera på det sätt de själva vill, utan de måste ta hänsyn till både internt och externt medförda begränsningar. Som interna medförda begränsningar kan det röra sig om medarbetarnas mål och förmågor då medarbetarna inte består av en homogen grupp utan varje individ har olika behov, preferenser och nyttofunktioner. De olika grupperna av medarbetare i verksamheten har mål och deltar i förhandlandet av verksamhetens mål. Den dominerande gruppen måste försöka upprätthålla vapenvila mellan grupperna vilket innebär att varje grupps resurskrav måste i viss mån tillgodoses genom verksamhetens strategizing. Externt medförda begränsningar kan exempelvis vara konkurrenssituationen.⁵⁰

3.4.4 Möjligheter och hot till följd av intressentkrav

Det är svårt att direkt se några samband mellan typen av intressentkrav och de möjligheter och hot de kan innebära för verksamheten. Flera företeelser kan vara både en möjlighet och ett hot som exempelvis ägarskap. Det kan sägas att intressenter har potential att hota eller samarbeta med verksamheten. I figur 3:1 kan fyra olika intressenttyper utläsas samt hur verksamheten rekommenderas att strategisera i förhållande till detta.

⁴⁷ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 159 ff

⁴⁸ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 165 ff

⁴⁹ Carrol i Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 161

⁵⁰ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 157 ff

	Intressenter med stor potential att hota	Intressenter med liten potential att hota
Intressenter med stor potential att samarbeta	<i>Intressenttyp 4</i> Egenskap: mitt emellan Strategi: samarbeta	<i>Intressenttyp 1</i> Egenskap: stödjande Strategi: engagera
Intressenter med liten potential att samarbeta	<i>Intressenttyp 3</i> Egenskap: inte stödjande Strategi: försvara	<i>Intressenttyp 2</i> Egenskap: marginell Strategi: övervaka

Figur 3:1 Intressenttyper⁵¹.

Intressenttyp 1 är den mest gynnsamma typen för verksamheten då den har liten potential att hota verksamheten och stor potential att samarbeta. Exempel på sådana intressenter kan vara medarbetare, ledning, styrelse, leverantörer och kunder. *Intressenttyp 2* har liten potential både att samarbeta och att hota verksamheten och bör därför endast övervakas. Denne bör dock inte glömmas bort då den kan övergå till att bli intressenttyp 3 och verksamheten därmed måste försvara sig mot den. *Intressenttyp 3* måste verksamheten försvara sig mot då den inte är stödjande och har stor potential att hota och liten potential att samarbeta. Denna intressenttyp innefattar ofta intressenter som media och konkurrenter till verksamheten. *Intressenttyp 4* kan hota verksamhetens existens samtidigt som den är villig att samarbeta, exempelvis specialister eller experter internt i verksamheten.

Det är viktigt att vara medveten om att intressentanalysen är en pågående process som kontinuerligt måste underhållas. En verksamhet befinner sig ständigt i en förhandlingssituation med omvärlden för att säkra kontinuerlig tillgång till resurser. Detta ger olika konsekvenser vilket kommer att studeras närmare i följande kapitel.⁵²

3.5 Resursberoendeteorin

Utgångspunkten i resursberoendeteorin är att ingen verksamhet är självförsörjande, utan att samtliga verksamheter har ett behov av att införskaffa fler resurser. Resurser kan vara information, kapital, medarbetare eller råvaror. Det finns i resursberoendeteorin ett antagande om att verksamheten agerar i en kontextuell osäkerhet. Två orsaker ligger till grund för osäkerheten, intressenters strategizing och resursberoendet. Det är viktigt för en verksamhet att minska den kontextuella osäkerheten vilket kan göras genom att kartlägga resursstarka intressenters strategizing och minska sitt eget resursberoende. Verksamhetens resursberoende

⁵¹ Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991) i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 167

⁵² Nygaard i Nygaard & Bengtsson(2002), s. 167 ff

kan genomskådas genom att använda resursberoendeteorin. När detta ska göras behövs tre förhållanden utredas:

- Hur är resurserna kritiska för verksamheten, det vill säga, kan inte verksamheten överleva utan dem?
- I vilken grad är resurserna begränsade i omvärlden?
- Var finns källorna till resurserna?

Det kan vara lämpligt för verksamheten att prioritera anskaffandet av kritiska och begränsade resurser eftersom att de ger makt till intressenterna. Några av de vanligaste formerna av strategizing för minskning av resursberoendet är;

- joint ventures (gemensamt ägande men separat organisering),
- utveckling av personliga relationer,
- rekrytering till chefs- och nyckelbefattningar från andra verksamheter och
- lobbyism för egna strategiska val.⁵³

Organisatoriska fördelar kan utvecklas ur dessa former av strategizing. De genererar information om andra verksamheter och gör det ekonomiskt möjligt att kommunicera mellan verksamheterna. Vidare säkerställer de stöd och engagemang från intressenter och slutligen legitimerar de verksamheten.⁵⁴

3.6 Makt och auktoritet

3.6.1 Makt inom organisationer

Vid anslutning till en organisation lämnas en del kontroll av beteendet över till auktoriteten i organisationen och i utbyte erhålls tillgång till resurser. Auktoriteten i en organisation är relaterat till aktiviteterna som pågår i en organisation och kan enbart tillämpas på de som tillhör organisationen. Alla organisationer har någon form av auktoritet. Vem som helst som uppmanar eller kontrollerar något i relation till organisationen har auktoritet. Bland anställda finns alltid personliga intressen i auktoritet. Auktoritet handlar främst om uppgifter och att utföra saker för organisationens räkning. Det handlar om vad människor kan utträta i egenskap av att inneha en viss position i organisationen. De har accepterat att ha kontroll över vissa delar genom att ansluta sig till en organisation. Även om alla har accepterat auktoriteten är det inte säkert att alla förhåller sig lika nöjda och lojala till den. Efter ett tag kan anställda omdefiniera sin situation och önska förändra utan att lämna organisationen. Möjligheten och

⁵³ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 169 ff

⁵⁴ Pfeffer & Salancik (1978) i Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 174

makten att förändra för anställda beroende på sitt eget intresse kan kallas influens. Influens och auktoritet är två helt olika maktdimensioner i en organisation som är lätta att förväxla med varandra. Auktoritet finns i en organisation från begynnelsen medan influens utvecklas från enskild part.⁵⁵

För att få ta del av en organisation måste vissa krav uppfyllas. Möjligheten att välja anslutningar är en av de viktigaste aspekterna av organisationsmakt. Makt som organisationerna innehar ökar med människors beroende av att ansluta sig till en organisation. Men organisationer kan också vara beroende av att få nya medlemmar. Kontroll av inträde till en organisation är en kritisk aspekt. För att välja nya medlemmar måste de flesta organisationer förlita sig på tidigare organisationers kunskap om ansökandes referenser. Organisatoriska rekryterare använder ofta sitt nätverk för att få ta del av denna information om sökande. Nya deltagare kan väljas just på grund av deras andra eller tidigare anslutningar. Utträde ur en organisation är en annan dimension och möjligheten att lämna en organisation är en viktig källa till makt. En restriktion är dock att utträde ofta förutsätter att alternativ finns.⁵⁶

3.6.2 Makt i nätverk

Makt är ett centralt koncept i en nätverksanalys. Med makt menas möjligheten att påverka andras beslut eller aktiviteter. Även tillit är ett viktigt attribut i nätverk. Det finns fem distinkta utgångspunkter till makt för medlemmar i ett nätverk: ekonomisk styrka, teknologi, expertis, tillit och legitimitet. Organisationer i ett nätverk kan dra olika fördel av dessa punkter avhängt sina styrkor. Att bygga nätverk kan ses som strategisk marknadsinvestering. Det handlar om relationer som löper över många tidsperioder.⁵⁷

Ahrne anser att organisationer är formaliserade enheter med distinkta resurser av makt och kontrollmetoder som har en bredare betydelse än nätverk. I nätverk finns inga metoder för kollektiva beslut och det saknas en auktoritet. Därmed blir gränserna i ett nätverk flytande. Nätverk har en tendens att ständigt utveckla sina egna gränser. I nätverk är kollektiva resurser och makt inte samlade utan snarare relationer av utbyte av varor, hjälp eller information.⁵⁸

3.7 Nyckelbegrepp

Vi har efter jämförelse mellan teori och empiri urskiljt begrepp som är återkommande i såväl teoretiska resonemang som hos respondenter. Nyckelbegreppen kommer därför att sättas i

⁵⁵ Ahrne (1994), s. 79 ff

⁵⁶ Ahrne (1994), s. 78 ff

⁵⁷ Thorelli (1986), s. 40 ff

⁵⁸ Ahrne (1994), s. 77 ff

fokus först i det empiriska avsnittet och senare i det analytiska avsnittet. De nyckelbegrepp vi särskilt vill belysa är; *samarbete, nätverk, intressenter, resurser och makt.*

4. Empiri

De begrepp som vi infångade i teorin har utgjort ramen för genomförda intervjuer och vi kommer här att redogöra för våra empiriska iakttagelser utifrån dessa begrepp. Det här avsnittet inrymmer kapitlen: Terminologi, Beskrivning av studieobjekten, Saknat samarbete och respondenter med relationer, Nyttan av nätverk i kongressindustrin, Västkustviljan och Strävande Skåne - om intressenter och resurser samt Aktörer med auktoritet.

4.1 Terminologi

Convention Bureau

En organisation, oftast i offentlig ägo som arbetar med att attrahera kongresser till en destination. En Convention Bureau fungerar som en länk mellan initiativtagaren till kongressen och PCO:n.

Core PCO

Ett långtidskontrakt för en PCO att organisera en kongress oberoende av destination.

Kongress

En regelbunden återkommande sammankomst med ett stort antal delegater som tillhör ett visst yrkesområde, kultur, religion eller annan grupp.

Möte

Refererar till antingen en kongress, konvention eller konferens.⁵⁹

PCO (Professional Congress Organizer)

Internationell fackterm för en kongressarrangör vilken kan definieras som en specialist som planerar, förbereder samt genomför möten och kongresser.⁶⁰

⁵⁹ Sigander (2004), s. 170

⁶⁰ Göteborg & Co – Göteborg Convention Bureau (2006), s. 6

4.2 Beskrivning av studieobjekten

4.2.1 Göteborg – västkustens vassa kongressvärd

Under 2005 anordnades 11 kongresser i Göteborg med fler än 1000 delegater och med en total omsättning på 487 miljoner kronor. I Göteborg finns sedan 1993 Göteborg Convention Bureau. Det är ett lokalt organ som arbetar med utveckling och marknadsföring av Göteborg som mötesdestination.⁶¹ Verksamheten finansieras av Göteborgs Stad och företag i regionen. Göteborg Convention Bureau ger kostnadsfria råd till kongresskunder och bidrar med kunskap om mötesindustrin, lång erfarenhet och ett stort kontaktnät. Det finns få byråer i Göteborg som kan kallas PCO:s men de ledande aktörerna är Inspiro AB och det internationella bolaget Congrex. I Göteborg finns det flera anläggningar som lämpar sig för större kongresser, Svenska Mässan är störst och centralt belägen i staden. Mer än 5000 hotellrum finns inom promenadavstånd från mässområdet.⁶²

En styrka i Göteborg är att man har alltid varit noga med att räkna ut effekten av ett större evenemang för staden vilket har kunnat användas vid lobbyism.⁶³

4.2.2 Malmö – mötesdestination med möjligheter

I Malmö satsas det under 2006 på att attrahera fler kongresser till staden. År 2002 startades IMO-projektet där Malmö tillsammans med Köpenhamn arbetar med att marknadsföra Öresundsområdet. Marknadsföringen är riktad mot såväl privatresenärer som affärsresenärer och mötesindustrin. Köpenhamn är ett redan etablerat varumärke utomlands vilket Malmö och Skåne har kunnat utnyttja. Flera kongresser arrangeras tillsammans med Köpenhamn för att kunna använda hotellfaciliteter och anläggningar på båda sidor om sundet.⁶⁴ I Malmö ser marknaden annorlunda ut då det inte finns ett kommunalt organ som sköter marknadsföring och arbetet med att få kongresser till staden. Kommunen har arrangerat kongresser på egen hand, men ett antal kongressbyråer är också lokaliserade i Malmö. Malmö Kongressbyrå, Destination Öresund och internationella Congrex är tre arrangörer som kan benämnas PCO:s.⁶⁵

4.2.3 Lund – forskarstad utan faciliteter

Lund med sitt anrika universitet har ännu inte tagit någon plats på kongresskartan. Det är en stad med ett stort internationellt kontaktnät och där betydande forskning pågår. Staden arbetar idag inte aktivt med att få kongresser till staden, de kongresser som ordnas sker oftast på de

⁶¹ <http://www.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=3795> (2006-04-28)

⁶² Eisner (2006-04-20) och Svensson (2006-04-20)

⁶³ Eisner (2006-04-20)

⁶⁴ Malmö Marknadsplan (2005), s. 27

⁶⁵ Berglund (2006-05-04)

akademiska institutionernas initiativ. Det råder brist på anläggningar i Lund där större kongresser kan inhysas. Maxkapaciteten i stadens största anläggning är 500 personer. Inspiro AB och SKD är två aktiva kongressaktörer i Lund. Det finns också hotell i Lund som bedriver konferensservice och ordnar större möten på uppdrag. I Lund fanns det tidigare en kommunal Convention Bureau men den lades ner på grund av dålig lönsamhet och att personella resurser saknades. Nya försök att starta en Convention Bureau har inte gjorts då kunskap anses saknas.⁶⁶

4.3 Samarbete och respondenter med relationer

I intervjuerna svarade alla respondenter att samarbeten och relationer är centralt i kongressbranschen. Respondenterna från Malmö, Lund och Göteborg var samtliga överens om att ett samarbete saknas mellan kongressaktörerna i Malmö-regionen. Alla parter var, av olika anledningar, intresserade av samarbete. Flertalet ansåg att näringslivet och Malmö Stad borde skapa något tillsammans utifrån en väl utarbetad struktur⁶⁷. Respondenterna från Göteborg underströk betydelsen av den existerande samarbetsviljan som finns i Göteborg vilken har resulterat i stadens framgångar på kongressmarknaden. De framhöll vidare att det finns ett intresse från privata aktörer i Göteborg att hjälpa till i inledningsfasen till ett samarbete mellan Malmö och Lund. Samtliga respondenter i Malmö, Lund och Göteborg ansåg vidare att ett samarbete med stor sannolikhet skulle innebära en kvalitetssäkring för kongresskunderna och de tjänster som erbjuds. En av respondenterna menade också att regionens rykte kan utmanas om struktur och organisation vid kongressarrangemang saknas⁶⁸. En kommunalt anställd respondent i Malmö hävdade att ett samarbete kan säkra beläggningsen på en stads hotell och anläggningar⁶⁹.

Om möjligheten att samarbeta med Köpenhamn rådde det delade meningar mellan respondenterna. En aktör från den offentliga sektorn Malmö ansåg att det skulle vara positivt då Köpenhamn har bättre kapacitet och att Malmö kunde dra nytta av en ”spill over”-effekt⁷⁰. Denne menade även att en kongress på mer än 500 personer blir för stort och medför för mycket arbete för Malmö. Respondenten ansåg att *”om Malmö får en sådan stor är det såklart jättebra men det är bättre med många mindre än få stora”*⁷¹. De privata aktörerna i Malmö och Lund menade istället att stora kongresser skulle vara positivt för regionen men att

⁶⁶ Saur (2006-04-26)

⁶⁷ Berglund (2006-04-04); Johansson (2006-04-04) och Svensson (2006-04-20)

⁶⁸ Svensson (2006-04-20)

⁶⁹ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

⁷⁰ Med ”spillover”-effekt menade respondenten att en kongress i Köpenhamn med många delegater automatiskt gör att kapacitet i Malmö behöver utnyttjas.

⁷¹ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

de på egen hand inte kan attrahera kongresser av en större storlek⁷². När en offentlig aktör i Malmö frågades om ett samarbete mellan Malmö och Köpenhamn förekommer hänvisade respondenten till marknadsföringsprojektet IMO och inte till ett specifikt kongresssamarbete⁷³. Detta kan tyckas märkligt då Wonderful Copenhagens Kongreshåndbog visar på att ett samarbete mellan de olika kongressavdelningarna i Malmö Turism och Wonderful Copenhagen faktiskt finns.

Angående ett samarbete mellan Malmö och Lund menade samtliga av de skånska respondenterna att det enbart skulle vara till fördel för båda parter. Samtliga respondenter i Malmö och Lund menade att ett samarbete med Malmö Högskola och Lunds Universitet skulle vara gynnsamt för båda parter. Man menade att skolorna är intressanta då forskare och professorer ofta är initiativtagare till en kongress, samt att de har betydande kontakter internationellt sett. När man i Göteborg inledde samarbetet för att utveckla kongressindustrin genomfördes analyser för att kartlägga nyckelpersoner inom forskning som kunde ses som potentiella initiativtagare till kongresser⁷⁴. En aktör vidhöll att Lunds Universitet har bättre vetenskaplig grund och fler fakulteter än Malmö Högskola vilket skulle vara Lunds styrka i ett samarbete för att utveckla kongressindustrin⁷⁵.

För att utveckla kongressindustrin med ett samarbete var alla respondenterna eniga om att en kunnig och drivande eldsjäl skulle krävas för att driva projektet framåt. En respondent från den privata kongresssektorn menade att personen som ska förestå samarbetet måste ha dokumenterad kompetens från branschen. Respondenten ansåg också att det måste vara en person med god erfarenhet och som kan redovisa resultat från liknande genomförda projekt⁷⁶. Vidare menar samtliga respondenter att alla har något att vinna på ett samarbete.

4.3.1 Konflikter i samarbete

I frågan om en konfliktsituation skulle uppstå mellan Malmö och Lund i ett samarbete menade en respondent i Lund att städerna istället skulle komplettera varandra⁷⁷. En respondent menade dock att det råder en djupt rotad antagonism städerna emellan⁷⁸, vilket skulle kunna ligga till grund för ett icke existerande samarbete för att utveckla kongressindustrin. En respondent hävdade dock att antagonismen som tidigare funnits är på

⁷² Andersson (2006-05-04); Berglund (2006-04-04) och Ericsson (2006-05-12)

⁷³ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

⁷⁴ Eisner (2006-04-20)

⁷⁵ Saur (2006-04-26)

⁷⁶ Berglund (2006-05-04)

⁷⁷ Saur (2006-04-26)

⁷⁸ Berglund (2006-05-04)

god väg att luckras upp och att man idag har insett vikten av att samarbeta. Respondenten menade vidare att städernas olika styrkor istället kan leda till en bra kombination.⁷⁹ En privat kongressarrangör underströk att det viktigaste i ett samarbete är att deltagarna kan visa seriositet och att intentionen med samarbetet är långsiktighet⁸⁰. En respondent i Lund hävdade att det i Malmö finns en annan förståelse om betydelsen av förändring⁸¹, medan ett antal respondenter istället var av åsikten att samtliga aktörer har väntat i flera år på att en utveckling av kongressindustrin ska ske⁸².

Konflikter kan uppstå om kommunikationen brister mellan offentlig och privat aktör vilket en offentlig respondent visade på. I staden är man medveten om att relationer med hotellen är viktiga och den offentliga sektorn informerar hotellen om kommande evenemang. Hotellen i sin tur har dock visat svårigheter att kommunicera då de inte rapporterar tillbaka om de arrangerar något i egen regi. Samma respondent menade att ytterligare en konflikt i ett samarbete skulle kunna vara att det sker en favorisering vad gäller fördelningen av kongresser från kommunen till arrangörerna.⁸³

En annan konflikt som, enligt en respondent, kan uppstå mellan privat och offentlig sektor är om PCO:n är bättre på att sälja in sina produkter än vad Convention Bureau är.⁸⁴

4.4 Nyttan av nätverk i kongressindustrin

En respondent ansåg *"att nätverka är det viktigaste"* vilket även klargjordes av resterande respondenter.⁸⁵ Respondenterna talade även om nätverk mellan destinationer och även konkurrenter emellan. Respondenterna ansåg även att nätverken är av stor vikt då de kan utbyta idéer och information.

Vid intervjuerna ställdes frågan om vilka aktörer som helst sågs i ett nätverk för att utveckla kongressindustrin i en region. De aktörer som samtliga respondenter framhöll som borde ingå i ett nätverk var; arrangörer, hotell, anläggningar, restauranger, transport och att kommunen skulle kunna inta den centrala positionen. Majoriteten av respondenterna menade att Malmö kommun borde bli mer aktiva, framförallt beträffande kunskapsutbyte⁸⁶.

Respondenterna i Göteborg framhöll att deras Convention Bureau består av ett nätverk som alla aktörerna i kongressindustrin kan dra nytta av. Vidare framhölls att man i Göteborg

⁷⁹ Andersson (2006-05-04)

⁸⁰ Ericsson (2006-05-12)

⁸¹ Saur (2006-04-26)

⁸² Berglund (2006-05-04); Braedstrup-Holm (2006-04-26); Johansson (2006-04-04) och Svensson (2006-04-20)

⁸³ Saur (2006-04-26)

⁸⁴ Sigander (2006-04-20)

⁸⁵ Andersson (2006-05-04)

⁸⁶ Berglund (2006-05-04); Johansson (2006-04-04) och Svensson (2006-04-20)

avsatte en person med lång erfarenhet och ett personligt nätverk för att starta Convention Bureau⁸⁷. Samtliga respondenter var eniga om att en förutsättning för ett välfungerande samarbete är att nyckelpersonen har tillgång till ett stort nätverk och personliga relationer.

4.5 Västkustviljan och Strävande Skåne - om intressenter och resurser

De respondenter som ingår i ett kongresssamarbete är aktörerna i Göteborg, vilka menade att Convention Bureau, eller en liknande samarbetsform, är en förutsättning för en fungerande kongressindustri. De resterande privata aktörerna tillsammans med de offentliga aktörerna var överens om att en sådan samverkan skulle resultera i positiva effekter för alla inblandade parter. En av de offentliga aktörerna visade dock en viss oro och menade att *"om näringslivet backade ur när det väl gäller skulle staden stå ensam kvar"*⁸⁸. En kongressarrangör i Lund ifrågasatte resonemanget då det handlar om ett samarbete som kommer att gynna alla parter. Vidare framhöll respondenten att med gemensamma ansträngningar skulle det leda till att fler kongresser kommer till platsen och destinationen kommer bli mer synlig som helhet.⁸⁹ En respondent ur den offentliga sektorn i Lund menade i enlighet med detta att det är mycket viktigt att en "win-win"-situation uppstår i ett samarbete, alltså att samtliga aktörer vinner på att samarbeta.⁹⁰

Samtliga respondenter framhöll att de, utan tvekan, skulle vara beredda att satsa resurser på ett samarbete. I Göteborg har resursen vilja varit drivande för det goda samarbete som stadens kongressindustri karaktäriseras av framhöll en respondent⁹¹. De privata aktörerna i Göteborg visade sig villiga att föra vidare såväl viljeresursen som kunskap, erfarenhet och ekonomiska resurser till ett samarbete i Malmö och Lund. En privat aktör uppmärksammade oss dessutom på att StoCon, marknadsledande PCO i Stockholmsområdet, har ett intresse i den skånska marknaden⁹². De offentliga aktörerna i Malmö och Lund framhävde att deras främsta resurs är inflytande och kunskapen om den egna regionen. De privata aktörerna anser sig besitta viktig kunskap om branschen, samt visioner om hur ett samarbete ska se ut. De båda parterna menade att man genom ett delat ägande i ett samarbete på bästa sätt kan tillgodose varandras intressen och resurser. En respondent menade att ett samarbete i Malmö skulle bestå av *"en heterogen samling från visionärer till superentreprenörer"*⁹³.

⁸⁷ Eisner (2006-04-20)

⁸⁸ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

⁸⁹ Ericsson (2006-05-12)

⁹⁰ Saur (2006-04-26)

⁹¹ Eisner (2006-04-20)

⁹² Svensson (2006-04-20)

⁹³ Berglund (2006-05-04)

Respondenterna i Göteborg uppgav att kongressindustrins samarbete i staden bygger på att näringslivet och kommunen tillsammans har skapat ett medlande organ för kongresser. I Göteborg uppmärksammade man tidigt behovet av ett samarbete varför man genom en gemensam satsning slöt avtal som både näringsliv och kommun kunde dra nytta av⁹⁴. En respondent förklarade att medlemmarna i en Convention Bureau betalar en medlemsavgift vilken i Göteborg är relaterad till medlemmarnas respektive storlek. Därigenom ges möjlighet för alla intressenter att bli medlem, dock förbehåller kommunen sig rätten att på vissa grunder utesluta aktörer.⁹⁵ En privat aktör i Malmö menade vidare att det är väsentligt att kommunen står för en ekonomisk majoritet i början, då det kan dröja innan effekterna av samarbetet visar positivt ekonomiskt resultat. Respondenten menade att det finns en övre gräns beträffande kapitalets omfattning som de privata aktörerna är beredda att satsa. Vidare ansåg denne att *"tvingas du putta in pengar är du noga med att det blir bra"*⁹⁶.

En offentlig aktör i Lund menade att man i kommunen tidigare arbetade med att arrangera kongresser och att det då fanns aktörer som såg dem som en konkurrent. Det tillsammans med andra anledningar gjorde att man i Lunds kommun idag inte arbetar med kongresser i någon större utsträckning. Dessutom saknas det kunskap samt personella och ekonomiska resurser.⁹⁷ En respondent från en kongressbyrå i Lund menade att ett samarbete borde innefatta intressenter i hela Skåne för att kunna täcka olika kunders behov. Samma person ansåg att även om kapaciteten är störst i Malmö finns det flera städer med god potential. Med gemensamma resurser skulle städerna tillsammans skulle kunna få in fler kongresser till Skåne vilka sedan kan fördelas över städerna.⁹⁸

4.6 Aktörer med auktoritet

Det framgick av intervjuerna att olika maktförhållanden kan urskiljas mellan privata och offentliga aktörer i kongressindustrin. En respondent från den offentliga sektorn i Göteborg framhöll att kommunen är den mäktigaste aktören, då den innehar mest information om kongressindustrin⁹⁹. En privat respondent uppfattade också att det kommunala kongressorgan som har utvecklats i Göteborg idag har en stark maktposition¹⁰⁰. Två av de privata respondenterna framhöll att makt i kongressindustrin utgörs av erfarenhet och referenser¹⁰¹.

⁹⁴ Eisner (2006-04-20)

⁹⁵ Eisner (2006-04-20)

⁹⁶ Berglund (2006-05-04)

⁹⁷ Saur (2006-04-26)

⁹⁸ Ericsson (2006-05-12)

⁹⁹ Brynger (2006-05-09)

¹⁰⁰ Sigander (2006-04-20)

¹⁰¹ Berglund (2006-05-04) och Svensson (2006-04-20)

Då Göteborgs Convention Bureau inte har stadgade kriterier för medlemmarna utgör referenserna en viktig del i bedömningen¹⁰². I Göteborg regleras medlemsavgiften i Convention Bureau efter storlek på aktörens verksamhet informerades en respondent¹⁰³.

I det initiala stadiet för Göteborgs Convention Bureau var det svårt att få medlemmar att inse varför de skulle delta i samarbetet, men i dagsläget väljer majoriteten att vara aktiva medlemmar. Medlemmarna kan avsluta medlemskapet om de önskar men det krävs kapital för att få stora kongresser och de enskilda aktörerna är kunskapsmässigt begränsade till att själva driva processen. Medlemmarna blir i första hand rekommenderade till kongresskunder, en förmån som kan förloras vid avsägande av medlemskapet.¹⁰⁴

En privat aktör i Malmö menade att kommunen har mest makt och inflytande samt att aktörerna i regionen är relativt små¹⁰⁵. Från den offentliga sektorn i Malmö framhöll en person att maktförhållandet beror på hur man bygger upp ett framtida samarbete. Vidare ansåg denne att det är viktigt att kommunen tar initiativ, driver samarbetet framåt och inte utesluter någon part.¹⁰⁶

I Lund menade en kommunalt anställd respondent att då Malmö storleksmässigt är större än Lund så skulle det, i ett samarbete, kunna existera ett beroendeförhållande där Lund är mer beroende av Malmö. Föregående respondent var också av uppfattningen att det råder ett maktförhållande inom kommunen i Lund. Respondenten menade att det förs långa diskussioner inom kommunen men att det dessvärre är få planer som genomförs.¹⁰⁷

Storlek på verksamhet och teknologi kan också utgöra källa till makt framhöll två av respondenterna. En respondent menade att Congrex, som en av de största aktörerna på marknaden, kan med hjälp av sin storlek sin storlek och kunskap utöva makt¹⁰⁸. En respondent framhöll att vid arbetet med att arrangera en kongress behövs ett kostsamt registreringssystem. En liten kongressbyrå kan ha svårt att bekosta ett sådant och ingår därför i samarbete med en större arrangör som har råd med systemet.¹⁰⁹

¹⁰² Eisner (2006-04-20)

¹⁰³ Svensson (2006-04-20)

¹⁰⁴ Eisner (2006-04-20)

¹⁰⁵ Berglund (2006-05-04)

¹⁰⁶ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹⁰⁷ Saur (2006-04-26)

¹⁰⁸ Sigander (2006-04-20)

¹⁰⁹ Svensson (2006-04-20)

5. Analys

I detta avsnitt möts teori och empiri, det vill säga teorin jämförs med verkligheten, för att slutsatser ska kunna dras om hur offentlig och privat aktör samarbetar. Analysen kommer att sätta verksamheten i fokus. Verksamhet i den här uppsatsen syftar till samarbetet mellan privat och offentlig aktör inom kongressindustrin. Tidigare nämnda nyckelbegrepp kommer även att användas här. Avsnittet består av följande kapitel: Konkurrenskrafter i kongressindustrin, Samarbete som strategi, Intressenter i ett samarbete, Intressenternas resurser och Makt i ett samarbete.

5.1 Konkurrenskrafter i kongressindustrin

5.1.1 Konkurrensintensitet i branschen

Porter framhåller att konkurrensintensiteten i en bransch avgör vilka strategiska möjligheter enskilda företag i branschen disponerar. Teoretikern menar att graden av rivalitet mellan företagen är hög om branschen utmärks av exempelvis många leverantörer och produktdifferentiering. Vidare gör låg produktdifferentiering att kunden lättare kan byta mellan tjänster, minska sina ”switching costs”, och därmed öka konkurrensintensiteten.¹¹⁰ Det kan antas att konkurrenssituationen i Göteborg och Malmö skiljs åt. Göteborg är, på västkustområdet, den enda storstaden vilket gör att staden kan antas vara ett självklart val för en kongress i den delen av landet. Malmö har i sin närhet flera städer som kan antas konkurrera om kongresser, inte minst den väletablerade kongressdestinationen Köpenhamn. Malmö har dessutom närhet till Lund och Helsingborg som också kan ses som konkurrenter. Fördelningen av antal kongresser som lokaliseras till Göteborg framstår ändå som stadigt växande medan en respondent betonade att Malmö ännu inte etablerat sig som en erkänd kongresstad¹¹¹.

Göteborg har ett kommunalt organ som vägleder kunden till rätt arrangör efter att kongressarrangörerna har fått lämna bud på kongressen. Med kommunen som neutral part blir budgivningen på lika villkor och den ”svågerpolitik” som kongressindustrin kan karaktäriseras av kan på så sätt undvikas¹¹². I Malmö finns idag inget kommunalt organ och inte heller något system för fördelning av kongresser. Malmö Turism påstår sig istället välja arrangör efter kundens behov¹¹³ men kommunen har, enligt en respondent, själva stått som arrangör för kongresser på uppdrag av kund¹¹⁴. En respondent från Malmö Turism menade i

¹¹⁰ Porter i Vinge & Löfvall i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 124 ff

¹¹¹ Svensson (2006-04-20)

¹¹² Sigander (2006-04-20)

¹¹³ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹¹⁴ Berglund (2006-05-04)

en intervju att det är viktigt att kommunen tar initiativ och inte utesluter någon aktör vid kongressarrangemang¹¹⁵. Det här kan anses motstrida det samarbete som flera av aktörerna i Malmö har visat intresse för att skapa och det kan förmodas vara lämpligt att analysera aktörernas målsättning med ett eventuellt samarbete.

I Göteborg framhöll en respondent att produktdifferentieringen är av stor betydelse för att arrangören ska kunna erbjuda kunden subjektiva lösningar¹¹⁶. Göteborg kan ses som en attraktiv stad för kongresser vilket kan innebära att lokala aktörer också får konkurrera med Core PCO:s som följer med kongresser.

Det är möjligt att en kongresskunds switching costs idag är lägre i Göteborg än i Malmö. Det här kan antas eftersom att Göteborgs kommunala Convention Bureau ska vara kvalitetssäkrande och osäkerhetsreducerande för en kund¹¹⁷. Convention Bureauen i Göteborg gör att kongresskunden kan spara tid och pengar eftersom att Convention Bureauen har kunskap om den lokala marknaden och sätter kundens behov i fokus¹¹⁸. I Malmö idag finns ett antal arrangörer men det kan antas att det för en kongresskund utifrån saknas en självklar ingång till kongressbranschen i Malmö.

5.1.2. Köparnas förhandlingsmakt

Köparna kan påverka konkurrensintensiteten i branschen framhåller Porter vidare. Om köparna är få men köper mycket ökar intensiteten, eller om många ersättningsprodukter finns på marknaden. Förtattaren menar vidare att även köparnas tillgång till information om pris och kvalitet på produkterna kan påverka.¹¹⁹

Det kan förmodas att köparna, kongresskunderna, besitter en hög förhandlingsmakt. Detta baseras på att kongresskunder kan ses som en storkund och att få en kongress till en destination är prestigefyllt och genererar pengar till destinationen¹²⁰. I Göteborg borde en kund utan svårighet kunna skaffa sig information om pris och kvalitet om arrangörernas produkter genom att vända sig till Convention Bureauen. Ett alternativ till att vända sig till Convention Bureauen är att kongresskunden vänder sig direkt till arrangören vilket gör att arrangören kan ses som en ersättningsprodukt. Andra ersättningsprodukter i kongressbranschen kan vara hotell och anläggningar samt Core PCO:s som arrangerar hela kongressen vilket kan öka kongresskundens förhandlingsmakt.

¹¹⁵ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹¹⁶ Sigander (2006-04-20)

¹¹⁷ Sigander (2006-04-20)

¹¹⁸ Eisner (2006-04-20)

¹¹⁹ Porter i Vinge & Löfvall i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 125 ff

¹²⁰ Eisner (2006-04-20)

Förhandlingsmakten för en kund i Malmö kan antas vara svagare än i Göteborg då Malmö inte har något informativt kongressorgan vilket kan försvåra anskaffningen av information angående pris och kvalitet om de olika leverantörernas produkter. En avsaknad av ett informativt organ kan göra att kongresskunder väljer bort en stad för en annan stad med ett mer välutvecklat system.

Malmö drar däremot nytta av granndestinationen Köpenhamns kongresskunder i form av spill over-effekt då Köpenhamn ofta arrangerar stora kongresser och behöver samarbeta med Malmö och dess kapacitet, exempelvis vad gäller hotellrum.

5.1.3 Hot från potentiella inträdare

Porter anser att potentiella inträdare kan hota branschen beroende på inträdesbarriärer som branschen har.¹²¹ Då lokal kännedom och ett välutvecklat kontaktnät krävs för att kunna arrangera en kongress på en destination¹²² kan det antas att inträdesbarriärerna i kongressbranschen är höga och att det är svårt och tidskrävande att inta en betydande position. Man kan förmoda att det är en bransch med hög kundlojalitet vilket gör det svårt för nya företag att synas på marknaden. En respondent i Göteborg tydliggjorde att det har tagit verksamheten lång tid och krävt hårt arbete för att etablera sig på Göteborgsmarknaden men att företaget nu har en väletablerad position¹²³. Främsta hotet som kan ses i kongressbranschen kan vara stora arrangörer, såväl nationella som internationella som utökar sin marknad till nya destinationer. En sådan organisation kan antas ha ett välutvecklat kontaktnät samt en god image som styrka. De har dessutom en ekonomisk styrka som kan tänkas hjälpa dem att ta marknadsandelar.

5.1.4 Hot från substitut

Substitut kan bidra till att skapa standards för en bransch beträffande pris och kvalitet, enligt Porter. Standarden behöver inte vara uttalad men påverkar likväl utvecklingen.¹²⁴ De aktörer som kan ses som substitut på kongressmarknaden är hotell och kongressanläggningar som väljer att arrangera kongresser på eget initiativ. I Göteborg finns ett stort antal större hotell och anläggningar som kan förmodas ha potential att hota de arrangörer som finns. I Malmö har en viss konflikt uppstått där en större anläggning gärna involverar sig i privata arrangörers evenemang som anordnats på anläggningen¹²⁵. Det här kan antas leda till att kunden förvirras

¹²¹ Porter i Vinge & Löfvall i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 123 ff

¹²² Eisner (2006-04-20)

¹²³ Svensson (2006-04-20)

¹²⁴ Porter i Vinge & Löfvall i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 126 ff

¹²⁵ Berglund (2006-05-04)

och får en felaktig uppfattning om vem som faktiskt är arrangör till kongressen. Det skulle kunna resultera i att kunden nästa gång väljer en annan arrangör, anläggning eller destination. Det finns som tidigare nämnt exempel i Malmö på kongresser som kommunen själv valt att arrangera på uppdrag från kund istället för att lämna uppdraget vidare till en professionell arrangör¹²⁶. Två respondenter påpekade att kommunen i Malmö kan anses ha begränsad kunskap om kongresser¹²⁷. Det här kan antas påverka kvaliteten på de kongresser som kommunen påstås ha anordnat. Det i sin tur kan leda till negativ ryktesspridning för staden. Dock kan kommunen i dagsläget ses som ett hotfullt substitut vilket kan antas påverka konkurrensen i negativ riktning då skattemedel finansierar dess verksamhet.

5.1.5 Leverantörernas förhandlingsmakt

Porter menar att det mellan leverantör och verksamhet också existerar ett förhållande.¹²⁸

Hotell som leverantörer till kongressbranschen kan antas inneha såväl stark som svag förhandlingsmakt. Hotellens förhandlingsmakt kan förmodas bero på säsong och antal hotell på marknaden som kan erbjuda bra priser men också beroende på dess lokalisering på destinationen, antal rum och standard. Kongressanläggningarnas förhandlingsmakt kan vara likartad hotellens. Kongressens storlek är avgörande för vilken anläggning som ska få vara värd för evenemanget. I Göteborg verkar Svenska Mässan inneha monopol på stora kongresser medan Malmö har brist på större anläggningar. Det finns framtida byggplaner som kan komma att leda till positiva effekter för kongressbranschen i Malmö-regionen.

Lunds stad som leverantör av kongresser kan ses som svaga förhandlare med en maxkapacitet på 500 personer. Destinationen arbetar inte heller med att försöka få kongresser vilket skulle kunna ses som en outnyttjad resurs med tanke på universitetets storlek och renommé. Vid ett samarbete med utvecklingen av kongressindustrin i Malmö/Lund- området skulle Lunds förhandlingsmakt förmodligen öka med kunskapen om vad kongresser genererar till destinationen.

”Det var en milstolpe att få läkarstämman flyttad från Stockholm till Göteborg. I Stockholm gick det en slentrian i arrangemanget och en drivande person sökte andra platser. Man insåg att det var bättre och billigare i Göteborg och man fick en annorlunda mediauppmärksamhet i Göteborg. Staden ställde upp!”¹²⁹

¹²⁶ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹²⁷ Braedstrup-Holm (2006-04-26) och Johansson (2006-04-04)

¹²⁸ Porter i Vinge & Löfvall i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 127 ff

¹²⁹ Eisner (2006-04-20)

Även destinationer kan ses som leverantörer av kongresser då det krävs ett engagemang från dessa för att vinna en kongress till destinationen. En privat aktör i Malmö framhöll att Malmö, Lund och Göteborg alla kan ses som ”andrastäder” vilket respondenten menade är städer som inte är huvudstäder¹³⁰. Denne respondent, tillsammans med en privat aktör i Göteborg, underströk att det i en andrastad krävs hårdare arbete med att få en kongress. Den privata aktören i Göteborg uttryckte att *”en huvudstad får mycket gratis just för att det är en huvudstad”*.¹³¹ Det här tyder på att andrastäder som leverantör har svag förhandlingsmakt men med rätt stöd från kommunen skulle förhandlingsmakten kunna stärkas. *”Vi konkurrerade med hela världen och var tvungna att visa vad som fanns i lilla Göteborg.”*¹³² Det kan också antas att andrastäder har fördelar i att *prisnivån* där generellt sett är lägre än i huvudstäder och att det är lättare att påverka allmänheten om betydelsen en kongress kan ha för destinationen. Media kan förmodas bevaka evenemang i mindre städer på ett annat sätt än i storstäder.

5.2 Samarbete som strategi

Fyall och Garrod menar att det finns ett antal attribut som gör samarbete på en destination till en populär strategi och att samsarbetsformen ofta är mellan privat och offentlig sektor.¹³³ Samtliga respondenter i kongressbranschen var eniga om att ett samarbete mellan privat och offentlig sektor krävs för att kunna utveckla kongressindustrin. Författarna menar vidare att avsaknad av samarbete på en destination resultera i flertalet problem. De menar att enskilda intressenter skapar mindre inflytande medan intressenter tillsammans skulle kunna marknadsföra sig tillsammans med fler gemensamma resurser. Då de privata aktörerna i Malmö och Lund är små till storleken skulle de med gemensamma styrkor kunna bli framgångsrika. Då det i Lund idag saknas den här typen av samarbete arbetar man inte heller aktivt med kongresser¹³⁴. Det kan anses att Lund med sitt universitet och betydande sjukhus borde arbeta mer för att få vetenskapliga kongresser. Med sina forskare och professorer med viktiga relationer i omvärlden kan Lund komma att bli en viktig del i ett eventuellt utvecklande av kongressindustrin i Malmö/Lund- regionen. Från intervjuerna framkom det att samtliga intervjuade kongressaktörer är villiga att hjälpa till med att utveckla ett samarbete i Malmö/Lund- området med hjälp av sina respektive resurser.

¹³⁰ Berglund (2006-04-04)

¹³¹ Eisner (2006-04-20)

¹³² Eisner (2006-04-20)

¹³³ Fyall & Garrod (2005), s.289 ff

¹³⁴ Saur (2006-04-26)

En respondent från Malmö Turism berättade att man där idag arbetar med att utveckla en avdelning som enbart arbetar med kongresser¹³⁵. Med det rätta stödet skulle den här avdelningen kunna tänkas bli en sambandscentral mellan kongresskunden och arrangören. Göteborg Convention Bureau kan liknas vid en sådan sambandscentral. Samtliga respondenter menade att en Convention Bureau eller ett liknande kommunalt organ är primärt för en väl fungerande kongressindustri som gynnar alla parter. En Convention Bureau kan liknas vid vad Fyall och Brian titulerar *DMO*. För att en DMO ska fungera bör den agera som en enad kraft.¹³⁶ Göteborg Convention Bureau bygger på ett delat ägande där kommun och näringsliv äger hälften var. Det kan antas vara en lämplig modell för framtida samarbeten i kongressindustrin att följa.

”En Convention Bureau ger trygghet för kunden eftersom kommunen står bakom och pengarna inte är i fokus.”¹³⁷

Ett samarbete kan vara riskreducerande, påvisar Fyall och Garrod. Andra fördelar med en sådan typ av samarbete enligt ovan nämnda författare, kan vara positiva ekonomiska effekter vilket också samtliga respondenter framhöll. För en kongresskund kan ett lokalt kongressorgan säkra kvaliteten på kundens begärda tjänster och därmed reducera risken för kunden. Faktorer som ökat besöksantal, arbetstillfällen, omsättning för näringslivet och en förhöjd uppmärksamhet för Malmö och Lund är möjliga resultat av ett samarbete inom kongressindustrin. Kringliggande platser kan förhoppningsvis dra nytta av ett sådant samarbete i form av ”spillover”-effekt och att sociala aktiviteter, som anordnas i anslutning till kongresser, kan förläggas på platser utanför staden. En respondent menade att om fler kommuner i Skåne deltog i samarbetet skulle det kunna resultera i Skånes Convention Bureau¹³⁸. Om fler kommuner deltog skulle fler tjänster kunna erbjudas och mer resurser kunna utnyttjas. Det antas att intresset för att förlägga kongresser i Skåneområdet därmed kan öka.

”I Göteborg är man duktig på siffror och på vad staden tjänar på kongresser.”¹³⁹

En respondent i Göteborgsregionen berättade att man alltid har varit noga med att räkna ut de ekonomiska effekterna av kongresser vilket har gjort att kommunen har fått en större

¹³⁵ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹³⁶ Fyall & Garrod (2005), s. 285 ff

¹³⁷ Berglund (2006-05-04)

¹³⁸ Ericsson (2006-05-12)

¹³⁹ Eisner (2006-04-20)

förståelse för vikten av utveckling av kongressindustrin¹⁴⁰. En offentlig aktör i Malmö motsatte sig detta och menade att de ekonomiska effekterna av kongresser är svåra att räkna ut¹⁴¹. Det kan förutsättas att tillgången på akademiska instanser i Malmö och Lund skulle kunna delta i samarbetet genom att räkna ut och påvisa de ekonomiska resultaten av kongresser.

Fyall och Garrod menar att en typ av samarbetsform är mellan destinationer då man tillsammans försöker uppnå gemensamma mål.¹⁴² Två av respondenterna framhöll att ett samarbete med Köpenhamn endast medför fördelar då Köpenhamn kan nå marknader som regionen inte kan nå själv¹⁴³. Ett flertal av respondenterna ansåg däremot att ett samarbete vore förkastligt då alla kongresser skulle landa i Köpenhamn¹⁴⁴. En möjlighet till samarbete finns med privata kongressaktörer i Göteborg för att hjälpa till med starten av ett samarbete i Malmö och Lund. Det kan antas att det främst är för egen vinning dessa aktörer visar intresse för Malmö och Lund. Dessa intressenter menade vid intervjuerna att Malmö och Lund bör arbeta tillsammans för att inte alla kongresser ska hamna i Köpenhamn. Dock menade två aktörer i den skånska regionen att det är svårt att konkurrera med Köpenhamn då regionernas förutsättningar skiljer sig stort¹⁴⁵. Då Malmö och Lund idag har en viss begränsning vad gäller kapacitet hos anläggningar och hotell kan samverkan med Köpenhamn vara viktig. För att nå den svåråtkomliga internationella kongressmarknaden kan det förmodas att Malmö och Lund kan dra nytta av Köpenhamns status inom mötesindustrin.

5.2.1 Konflikter i samarbete

I enlighet med Fyall och Garrod bör poängteras att ett samarbete inte är riskfritt och att flertalet konflikter kan uppstå. Författarna har som åsikt att en nackdel med ett samarbete kan vara oförmåga hos olika sektorer inom destinationen att arbeta tillsammans på grund av politiska, ekonomiska eller personliga anledningar.¹⁴⁶

Under intervjuerna framgick det att politiskt stöd och engagemang verkar saknas och processen med att utveckla kongressindustrin har pågått under flera år i Malmö¹⁴⁷. En respondent från den offentliga sektorn i Malmö menade att politikerna först under det senaste

¹⁴⁰ Eisner (2006-04-20)

¹⁴¹ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹⁴² Fyall & Garrod (2005), s. 289 ff

¹⁴³ Braedstrup-Holm (2006-04-26) och Johansson (2006-04-04)

¹⁴⁴ Andersson (2006-05-04); Berglund (2006-05-04) och Svensson (2006-04-20)

¹⁴⁵ Braedstrup-Holm (2006-04-26) och Ericsson (2006-05-12)

¹⁴⁶ Fyall & Garrod (2005), s. 285 ff

¹⁴⁷ Andersson (2006-05-04); Berglund (2006-04-04) och Svensson (2006-04-20)

året har börjat inse betydelsen av kongresser¹⁴⁸. Trögrörligheten kan bero på okunskap om de ekonomiska effekterna och innebörden av att få stora kongresser till en stad. Det är intressant att Malmö som Sveriges tredje största stad och granne med Köpenhamn och Europa inte haft godare framförhållning när det handlar om kongresser som en del av affärsturismen.

Som en, enligt Fyall och Garrod, personlig anledning till att ett samarbete för att utveckla kongressindustrin inte råder mellan Lund och Malmö skulle kunna överensstämma med informationen som en privat kongressaktör framhöll. Denne delgav att en djupt rotad antagonism råder mellan Lund och Malmö vilket kan ligga till grund för ett icke existerande samarbete för att utveckla kongressindustrin¹⁴⁹. I motsats till detta framhöll en respondent i Lund att en konfliktsituation inte skulle uppstå mellan Malmö och Lund i ett samarbete. Denne menade istället att städerna istället skulle komplettera varandra¹⁵⁰. Ytterligare en respondent hävdade att antagonismen som tidigare funnits är på god väg att luckras upp och att man idag har insett vikten av att samarbeta. *”Städernas olika styrkor kan istället leda till en bra kombination”*, menade respondenten.¹⁵¹ En respondent underströk att det viktigaste i ett samarbete är att deltagarna kan visa seriositet och att intentionen med samarbetet är långsiktighet¹⁵². Det kan förmodas finnas flertalet bakomliggande faktorer till att ett samarbete inte har utvecklats men det är tydligt att ett sådant efterfrågas från både privat och offentlig sektor inom kongressindustrin.

*”I början var det svårt att få aktörer att se varför de skulle vara med och varför de skulle betala. De hoppar dock sällan av, om man inte betalar blir man heller inte rekommenderad.”*¹⁵³

Den, av Fyall och Garrod, sista presenterade faktorn för avsaknad av samarbete är ekonomiska skäl. Citatet ovan klargör ovissheten det kan finnas i att ingå ett samarbete. Vidare framgår av citatet att medlemsavgiften som betalas in till Convention Bureau gör att man blir rekommenderad till kongresskunder. Det kan förmodas att en medlemsavgift där delar går tillbaka till Convention Bureau för att vidare kunna utveckla verksamheten är att föredra. En privat aktör i Malmö hävdade att det, för att inleda ett samarbete, kan krävas att kommunen, till en början, kan komma att behöva ta ett större ekonomiskt ansvar än de privata

¹⁴⁸ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹⁴⁹ Berglund (2006-05-04)

¹⁵⁰ Saur (2006-04-26)

¹⁵¹ Andersson (2006-05-04)

¹⁵² Ericsson (2006-05-12)

¹⁵³ Eisner (2006-04-20)

aktörerna. Respondenten grundade detta på att det kan dröja innan effekterna av samarbetet syns och att det kan ta tid innan aktörer inser värdet av ett medlemskap.¹⁵⁴

Fyall och Garrod framhäver att misstänksamhet är en nackdel som kan påverka utvecklingen av ett samarbete.¹⁵⁵ Detta kan kopplas till en åsikt från en offentlig aktör i Malmö som framhöll att näringslivet kan visa ett starkt intresse i en startfas för att senare lämna samarbetet¹⁵⁶. En respondent menade dock att det från den offentliga sektorn inte finns anledning att känna misstro då en samverkan i kongressbranschen kan gynna alla parter¹⁵⁷. Den uttalade oron från respondenten i den offentliga sektorn kan ändå förstås då det krävs en stor satsning av såväl personella som ekonomiska resurser i ett samarbete. Det kan antas uppstå konflikter i nya samarbetsformer och går dessa inte att lösa så kan effekterna påverka samarbetet internt och externt. Om en balanserad samarbetsform inte kan skapas internt kan det leda till att de externa aktiviteterna drabbas.

Ytterligare en konflikt som kan uppstå i ett samarbete kan vara om kommunikationen brister mellan offentlig och privat aktör, vilket en offentlig respondent visade på. I staden är man medveten om att relationer med hotellen är viktiga och den offentliga sektorn informerar hotellen om kommande evenemang. Hotellen i sin tur har dock visat svårigheter att kommunicera då de inte rapporterar tillbaka om de arrangerar något i egen regi. Samma respondent menade att ytterligare en konflikt i ett samarbete skulle kunna vara att det sker en favorisering vad gäller fördelningen av kongresser från kommunen till arrangörerna.¹⁵⁸ Samtliga respondenter var dock helt eniga om att kommunen, i ett framtida samarbete, skulle inta den centrala rollen och vara neutrala.

En annan konflikt som, enligt en respondent, kan uppstå mellan privat och offentlig sektor är om PCO:n är bättre på att sälja in sina produkter än vad Convention Bureaun är.¹⁵⁹ Det är förmodligen av stor vikt att man, i ett samarbete, tydliggör struktur och arbetssätt så att varje medlems behov tillgodoses och att man i samarbetet tillsammans utformar mål med samarbetet. Det kan, i enlighet med Fyall och Garrod, reducera misstänksamhet aktörerna emellan. Det kan dessutom resultera i att aktörerna bidrar med sina olika resurser och erfarenheter och därmed undviker sådana konflikter.

¹⁵⁴ Berglund (2006-05-04)

¹⁵⁵ Fyall & Garrod (2005), s.285 ff

¹⁵⁶ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

¹⁵⁷ Berglund (2006-04-04)

¹⁵⁸ Saur (2006-04-26)

¹⁵⁹ Sigander (2006-04-20)

5.2.2 Nätverk som samarbetsform

Ahrne framhåller att ett nätverk kan ses som mer dynamiskt och kreativt samt att begreppet nätverk ibland ersätter konceptet organisation. Detta för att det ger indikationer om personliga relationer mellan människor istället för byråkrati och hierarki.¹⁶⁰ Höpner menar att nätverket präglas av samarbetsatmosfär och är socialt grundat.¹⁶¹

Thorelli anser att nätverk kan ses som ett alternativ till vertikal integration och för diversifiering men också som ett verktyg för att nå nya kunder och marknader.¹⁶² Då tidsperioden för att få en kongress och arrangera den till en viss stad pågår under flera år förmodar vi att alla parter är beroende av att relationer fungerar friktionsfritt. I Göteborg har kongressbranschen haft sin Convention Bureau sedan 1993 och från intervju med en före detta nyckelperson från Göteborgs Convention Bureau förstod vi att det arbete och de relationer som skapades i starten nyttjas än idag¹⁶³. Inrättandet av denna organisation i Göteborg kan ses som en strategisk marknadsinvestering, det fanns ett behov av fler bra kongressdestinationer och staden insåg det i ett tidigt stadium. Samtliga respondenter menade att alla kongressaktörer, främst privata, ser ett samarbete mellan Malmö och Lund som en nödvändig investering för staden.

”Det är klokt att skaffa sig vänner som har olika vänner så att det inte är samma personkrets man får tillgång till efter varje slagsmål.”¹⁶⁴

En aktör från Göteborg poängterade att det även finns intresse från aktören StoCon, PCO i Stockholmsområdet¹⁶⁵. Det kan antas att det är en strategisk del i StoCons marknadsplan då de är marknadsledande i Stockholmsområdet och har samarbetspartners i Göteborg och nu har en önskan om att utvidga sin marknad söderut. StoCon som väletablerad kongressarrangör kan tänkas utgöra ett viktigt stöd i starten av ett samarbete mellan Malmö och Lund. StoCon skulle kunna vara den vännen som citatet syftar till, men det finns också en möjlighet att StoCon kan utgöra ett hot för den skånska marknaden som en framtida konkurrent med inflytande.

Thorelli anser att nätverkstänkande ger en mer långsiktig syn på verksamheten.¹⁶⁶ En respondent från Lund menade att Malmö inte har en långsiktig syn på del aktiviteter som

¹⁶⁰ Ahrne (1994), s. 77

¹⁶¹ Höpner i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 226 ff

¹⁶² Thorelli (1986), s. 38 ff

¹⁶³ Eisner (2006-04-20)

¹⁶⁴ Boissevain (1974) i Höpner i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 224

¹⁶⁵ Svensson (2006-04-20)

¹⁶⁶ Thorelli (1986), s. 38 ff

genomförs i området¹⁶⁷. Respondenten menade att marknadsstrategier omformas ofta och hinner inte bli ordentligt implementerade innan de förändras på nytt. Det kan komma att försvåra utvecklingen av kongressindustrin i Malmö då det kan dröja innan effekten av ett samarbete syns.

Thorelli menar vidare att det, strategiskt sett, kan vara lämpligt att se på nätverket som en hel organisation. Det här kan ses i motsats till Ahrne som menar att nätverket är ett komplement till en organisation¹⁶⁸. Vid diskussion av samarbetsform mellan privat och offentlig sektor för att utveckla kongressindustrin i en region skulle dessa två synsätt kunna kombineras. Nätverket kan ses som en hel organisation som kompletterar redan befintliga organisationer. Det kan förmodas bli en viktig tillgång i ett framtida samarbete mellan privat och offentlig sektor för att utveckla kongressindustrin i Malmö och Lund.

5.2.3 *Navet i ett nätverk*

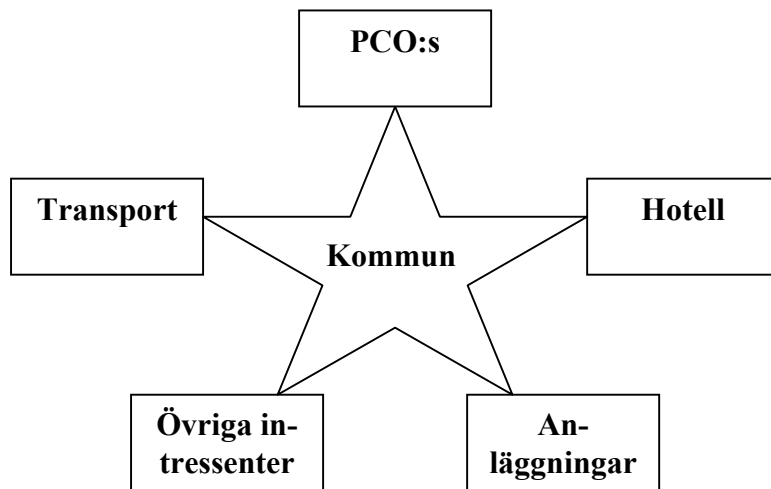
Nätverk kan diskuteras med hjälp av begreppet centralitet menar Ahrne. På det här sättet är nätverk viktiga för att förstå vad som händer i interaktioner mellan organisationer eller för att förklara hur människor ansluts till organisationer.¹⁶⁹ Höpner menar att en strukturell centralitet innebär att en aktör intar en central roll. Samma författare framhåller vidare att begreppet nätverk används för att beskriva en uppsättning relationer mellan aktörer.¹⁷⁰ Ett nätverk skulle kunna ta form som ett stjärnverk, vilket uppsatsens författare har valt att illustrera i figur 5:1. I modellen placeras kommunen i den centrala rollen och den privata kongresssektorn ansluts till varandra genom den centrala mittpunkten. En begränsning i modellen är att det är svårt att illustrera andra intressenter som kan tänkas finnas i samarbetets kontext. Även intressenterna som innehar en position i stjärnverket har i sin tur relationer utanför stjärnverket som indirekt kan tänkas påverka samarbetet.

¹⁶⁷ Ericsson (2006-05-12)

¹⁶⁸ Ahrne (1994), s. 77

¹⁶⁹ Ahrne (1994), s. 78

¹⁷⁰ Höpner i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 221 ff



Figur 5:1 Stjärnverk.¹⁷¹

Med stjärnverket som struktur för samarbetsform kan djupare informationsinsamling, utveckling av produkten, produktmarknadsföring, centralt informationscenter och intressentstöd möjliggöras, vilket Fyall och Garrod menar¹⁷². De nämnda faktorerna gör samarbete på en destination till en efterfrågad strategi och teoretikerna menar också att ett samarbete av det slaget ofta utgörs av en kombination av privat och offentlig sektor. Informationsinsamlingen skulle kunna utgöras av de olika aktörerna som visas vid uddarna tillsammans med kommunen. Informationen skulle sedan samlas hos den centrala parten, kommunen, och användas i produktmarknadsföringen.

5.3 Intressenter i ett samarbete

5.3.1 Primära och sekundära intressenter

Nygaard menar att det i alla verksamheters kontext finns åtskilliga personer och grupper, intressenter, som ställer krav på verksamheten och några av dessa intressenter kan till och med vara en förutsättning för verksamhetens möjlighet att överleva. De här intressenterna kan delas in i två grupper.¹⁷³ Gruppen med primära intressenter i ett samarbete mellan offentlig och privat kongresssektor kan innefattas av kommunen, kongressarrangörer, hotell, anläggningar och transportnäringsen. De här intressenterna kan ses som drivande i samarbetet. Sekundära intressenter kan utgöras av restauranger och butiker men också andra anläggningar så som golfbanor, nöjesfält och kulturella inrättningar som kan användas i de sociala aktiviteterna. Nygaard framhåller också att sekundära intressenter kan bli primära. Restauranger och butiker ser förmodligen ingen anledning till att bli en aktiv del i ett

¹⁷¹ Komponerad av författarna.

¹⁷² Fyall & Garrod (2002), s. 289 ff

¹⁷³ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 159 ff

kongressarbete. Deras intressen kan dock bli primära om de, i likhet med de avtal som finns mellan researrangörer och restauranger på resmål, blir garanterade ett visst antal gäster eller besökare.

”Kommunen behöver fronta utåt. Det är svårt för en liten kongressbyrå, Convention Bureau att stå för regionen.”¹⁷⁴

Nygaard har också som åsikt att kommunen vanligtvis är en sekundär intressent men det bör understrykas att kommunen, i ett framtida samarbete inom kongressindustrin i Malmö/Lundområdet, torde ha en position som primär intressent. Det kan grundas på att det kan krävas en neutral part i ett sådant samarbete för att övriga aktörer har ett vinstintresse i ett samarbete. Kommunens intresse borde vara stadens bästa och samarbetet kan komma att skapa arbetstillfällen och generera ökad turism. Kommunen som centralt organ kan tillgodose såväl arrangörens som kundens intressen vilket också ansågs av samtliga respondenter och som illustreras i citatet ovan.

5.3.2 Intressentkrav

Nygaard framhåller vidare att intressentkrav kan härledas ur flertalet attribut, däribland *moraliska rättigheter* och *ägarskap*. Intressentkravet som handlar om ägarskap är relaterat till kapitalets storlek vilket innebär att intressenten som satsat kapital i verksamheten tar en risk och därför kan kräva en bestämd strategizing. Det andra intressentkravet kan botten i intressenternas rättigheter. Moraliska rättigheter kan röra sig om uppfattningar om rättvisa, rättfärdighet och jämlikhet både internt i verksamheten och verksamheter emellan. En respondent förklarade att medlemmarna i en Convention Bureau betalar en medlemsavgift vilken i Göteborg är relaterad till medlemmarnas respektive storlek¹⁷⁵. Det framgick dock att den storleksrelaterade medlemsavgiften inte är självklar och uttalad hos alla aktörer.

En verksamhet måste, enligt Carrol, beakta sina intressenters krav för att upprätthålla sin legitimitet mot dem. Hon menar dessutom att verksamhetens styrgrupp måste se till att konflikter intressenterna emellan undviks.¹⁷⁶ I anslutning till detta menar Nygaard att ett ägarskap är relaterat till kapitalets storlek och att kapitalets storlek utgör den mängd makt som kan erhållas i verksamheten¹⁷⁷. Man kan anta att systemet i Göteborgs Convention Bureau systemet kan ses som orättvist då det inte är möjligt att ge en aktör med högre medlemsavgift mer rättigheter i samarbetet. En mindre kongressaktör skulle kanske aldrig få en kongress på

¹⁷⁴ Andersson (2006-05-04)

¹⁷⁵ Svensson (2006-04-20)

¹⁷⁶ Carrol i Nygaard i Nygaard och Bengtsson (2002), s. 161 ff

¹⁷⁷ Nygaard i Nygaard och Bengtsson (2002), s. 165 ff

grund av sin ringa storlek medan en större aktör skulle ha rätt att få fler på grund av ett större satsat kapital. Det kan vara viktigt att se medlemsavgiften ur relativ synpunkt för att skipa rättvisa i samarbetet. Kommunen kan antas ha ett visst ekonomiskt intresse i ett samarbete då det kan gynna hela staden. De privata aktörerna har istället ett ekonomiskt vinstintresse i samarbetet vilket gör det lämpligt att kommunen innehar hälften av ägandet och näringslivet den andra hälften. Det är en vanlig förekommande ägarstruktur i en Convention Bureau¹⁷⁸.

5.3.3 Begränsningar i en verksamhet

Nygaard understryker att verksamheter inte kan strategisera på det sätt de själva vill, utan de måste ta hänsyn till både internt och externt medförda begränsningar. Som internt medförda begränsningar kan det röra sig om medarbetarnas mål och förmågor då medarbetarna inte består av en homogen grupp utan varje individ har olika behov, preferenser och nyttofunktioner. De olika grupperna av medarbetare i verksamheten har mål och deltar i förhandlandet av verksamhetens mål. Den dominerande gruppen måste försöka upprätthålla vapenvila mellan grupperna vilket innebär att varje grupps resurskrav måste i viss mån tillgodoses genom verksamhetens strategizing.¹⁷⁹ Tre respondenter betonade att det är viktigt för de privata aktörerna att det i samarbetets styrgrupp sitter en representant från varje intressentgrupp¹⁸⁰. Så har man gjort i Göteborg vilket enligt intervjupersonerna där verkar fungera bra.

Man kan, i en samarbetsform mellan privat och offentlig aktör, se varje intressentgrupp som medarbetare i verksamheten. Hela verksamhetens, exempelvis Convention Bureau, mål kan vara att få en kongress till staden. PCO- gruppens mål kan vara att få mycket makt i samarbetet medan varje kongressaktör har som mål att slutligen få arrangera kongressen. En respondent menade att det är mycket viktigt att en *"win-win"* -situation uppstår i ett *samarbete*, alltså att samtliga aktörer vinner på att samarbeta¹⁸¹. Det kan därför antas vara av stor vikt för intressenterna att se över hur de olika målen kan komma att påverka verksamheten och därmed kanske också samarbetet.

¹⁷⁸ Svensson (2006-04-20)

¹⁷⁹ Nygaard i Nygaard och Bengtsson (2002), s. 157 ff

¹⁸⁰ Berglund (2006-05-04); Braedstrup-Holm (2006-04-26) och Svensson (2006-04-20)

¹⁸¹ Saur (2006-04-26)

”Ett hot i ett samarbete kan vara att det inte kommer några kongresser till staden.”¹⁸²

Externt medförda begränsningar kan exempelvis vara konkurrenssituationen. Ett samarbete behöver inte nödvändigtvis, enligt citatet ovan, resultera i ett ökat tillflöde av kongresser. Trots att Convention Bureauer på andra destinationer har lyckats behöver det inte innebära framgång för Malmö och Lund. Flera av de destinationer som har lyckats med sitt samarbete kan ju också komma att bli konkurrenter om att få kongresser. Nygaard menar också att det är svårt att direkt se några samband mellan typen av intressentkrav och de möjligheter och hot de kan innebära för verksamheten. Det kan sägas att intressenter har potential att hota eller samarbeta med verksamheten. I figur 3:1 kunde fyra olika intressenttyper utläsas samt hur verksamheten rekommenderas att strategisera i förhållande till detta. *Intressenttyp 1* är den mest gynnsamma typen för verksamheten och kan utgöras av exempelvis medarbetare, ledning, styrelse och leverantörer. *Intressenttyp 2* bör övervakas då den kan övergå till att bli *intressenttyp 3*. *Intressenttyp 3* kan vara konkurrenter till verksamheten. *Intressenttyp 4* kan utgöras av leverantörer, specialister eller experter internt i verksamheten.¹⁸³

I ett samarbete mellan privat och offentlig kongressaktör kan de olika intressenterna som tidigare diskuterats beaktas utifrån intressentanalysen ovan. De primära intressenter som syftas till är kommunen, kongressarrangörer, hotell, anläggningar såsom mötesfaciliteter och transportnäringen. Sekundära intressenter som tidigare nämnts är restauranger, butiker och andra anläggningar. De primära intressenterna skulle kunna vara intressenttyp 1 då de innehar liten potential att hota och stor potential att samarbeta. Detta i enlighet med att samtliga respondenter menade, som tidigare nämnts, att ett samarbete mellan privata och offentliga aktörer inom kongressindustrin är av stort intresse. En respondents uttalande om att *”näringslivet kanske backar ur när det väl gäller”*¹⁸⁴ kan diskuteras. Om det skulle ske skulle de primära intressenterna kunna övergå till intressenttyp 4 och samarbete skulle behöva utvecklas.

Det bör beaktas att de primära intressenterna också kan bli intressenttyp 3 om ett missnöje i samarbetet skulle resultera i utträde ur samarbetet. Det skulle kunna innebära att kommunen får utveckla kongressindustrin på egen hand. Det kan ses som ett problem då de primära intressenterna är den enda inkomstkällan utöver det kommunala ekonomiska stödet.

¹⁸² Berglund (2006-05-04)

¹⁸³ Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991) i Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 167

¹⁸⁴ Braedstrup-Holm (2006-04-26)

Experter och specialister i en kongressorganisation kan ses som intressenttyp 4 eftersom att de besitter värdefulla erfarenheter och kunskaper vilka, i ett samarbete för att utveckla kongressindustrin, kan utgöra en viktig del. I Göteborgs Convention Bureau var det kunskaper och erfarenheter hos vissa personer i nätverket som gjorde samarbetet framgångsrikt¹⁸⁵. Det kan för verksamheten vara viktigt att behålla dessa personella resurser i nätverket.

Nygaard hävdar att det är viktigt att vara medveten om att intressentanalysen är en pågående process som kontinuerligt måste underhållas. En verksamhet befinner sig ständigt i en förhandlingssituation med omvärlden för att säkra en tillströmning av resurser.¹⁸⁶

5.4 Intressenternas resurser

Nygaard menar att verksamheter har ett behov av att införskaffa fler resurser då ingen verksamhet kan ses som självförsörjande. Resurser som behövs i en verksamhet kan vara information, kapital, råvaror eller medarbetare.¹⁸⁷ I ett samarbete mellan privata och offentliga kongressaktörer är den viktigaste råvaran kongresser. Det kan ses som den primära resursen för såväl enskild aktör som för hela samarbetsorganisationen. Kongressen inbringar arbetstillfällen, delegater med kapital, beläggning på hotell och ökad aktivitet på destinationen som kan gynna många. Nygaard menar också att det resursberoende som verksamheten har gör att verksamheten agerar i en kontextuell osäkerhet. För att kunna kontrollera osäkerheten bör verksamheten analysera sitt resursberoende. Frågor som verksamheten bör ställa sig är:

- hur resurserna är kritiska för verksamheten,
- i vilken grad resurserna är begränsade i omvärlden och
- var källorna till resurserna finns?¹⁸⁸

Den kritiska resursen för en samarbetande verksamhet i kongressindustrin är som nämnt tillflödet av kongresser. Då kongresser skiftar destination är framförhållning hos verksamheten viktigt för en jämn tillströmning av kongresser, intresset för att få arrangera en kongress bör tydliggöras i ett tidigt stadium. Vidare kan det antas att kongresser som mötesform aldrig kommer att upphöra då anledningen till att kongresser skapas är för att människor har något särskilt att diskutera. En vetenskaplig kongress bygger ofta på nya forskningsrön och man kan förmoda att forskning ständigt kommer att utvecklas och bedrivs inom alla områden. Säsongsvariationer kan dock tänkas påverka resursberoendet i kongressbranschen. I *Den svenska mötesindustrin* framhålls det att den svenska

¹⁸⁵ Eisner (2006-04-20)

¹⁸⁶ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 167 ff

¹⁸⁷ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 169

¹⁸⁸ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 169 ff

kongressmarknaden tidigare har varit mer begränsad av årstider än idag¹⁸⁹. December och januari ska enligt rapporten tidigare har varit mindre intressanta månader att hålla kongress i Sverige. Två respondenter framhöll att kongresssäsongen sträcker sig mellan maj och september¹⁹⁰. Från en intervju framgick det att antalet verksamma kongressbyråer i Malmö och Lund är få och små till storleken och att dessa själva har svårt för att attrahera en kongress till en destination¹⁹¹. Det kan antas att en lågsäsong försvårar arbetet ytterligare. Därför kan ett samarbete med kommunen, där målet är att öka antalet kongresser året runt, göra att enskild byrås resursberoende minskar. Göteborg Convention Bureau, som exempel på ett sådant samarbete, arbetar ständigt med att attrahera kongresser och måste upprätthålla en god nivå på sitt arbete. En respondent framhöll följande:

”Politiker lämnar inte anslag till Convention Bureaun om de inte tycker att ett bra jobb görs.”

Citatet ovan talar för att Convention Bureaun har ett resursberoende från kommunen och för att minska det beroendet måste god standard på utfört arbete hållas.

*”Teknik och pris är samma hos alla, det som är mer och mer betydelsefullt är nätverk, relationer och rykte och även universitet och förtroende.”*¹⁹²

Kongresser kan ses som den viktigaste råvaran i samarbetet och källan till den resursen kan universitet och andra forskningsinstitutionerna tänkas utgöra. Det kan vara lämpligt att lägga till relationer och kontaktnät som resurser vilka verksamheten ständigt måste införskaffa och utveckla. Detta i enlighet med Nygaard som menar att utveckling av personliga relationer är ett sätt att minska resursberoendet. Nygaard menar att ett annat sätt att minska beroendet av resurser är genom joint ventures. Det kan ses som en organisation med gemensamt ägande men separat organisation.¹⁹³ Det kan liknas vid en verksamhet som Göteborg Convention Bureau där näringsliv och kommun tillsammans äger verksamheten men organisationen är fristående. För att starta Göteborg Convention Bureau satsade Svenska Mässan en av sina driftiga anställda och en chef från hotellsektorn rekryterades¹⁹⁴. Det här överensstämmer med en av Nygaards taktiker för att minska resursberoendet, det vill säga att rekrytera chefs- och

¹⁸⁹ Den svenska mötesindustrin (2001), s. 12

¹⁹⁰ Svensson (2006-04-20) och Sandström (2006-04-20)

¹⁹¹ Berglund (2006-05-04)

¹⁹² Svensson (2006-04-20)

¹⁹³ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 172

¹⁹⁴ Eisner (2006-04-20)

nyckelbefattningar från andra verksamheter.¹⁹⁵ Med sina olika kunskaper och erfarenheter kan det antas de skapade ett dynamiskt samarbete. Nygaard framför också lobbyism för egna strategiska val som en form till att minska resursberoendet för en verksamhet¹⁹⁶. En respondent underströk särskilt betydelsen av att lobba för ett framtida samarbete mellan privat och offentlig sektor vid utvecklingen av kongressindustrin i Malmö och Lund¹⁹⁷. Det kan ses som en smart strategi för respondentens egen verksamhet men om respondenten lyckas övertala andra aktörer kan det gynna alla.

Pfeffer och Salancik menar att dessa alternativ för att minska resursberoendet kan mynna ut i organisatoriska fördelar. Två av formerna är att stöd och engagemang från intressenter säkerställs samt att verksamheten legitimeras.¹⁹⁸ Genom att föra lobbyverksamhet om kongresser och dess betydelse för en region kan intresse väckas hos fler aktörer med önskan om att involvera sig. Lobbyverksamheten kan också göra att kongressbranschen får ökad uppmärksamhet i de regioner där det är en relativt okänd industri.

5.5 Makt i ett samarbete

Ahrne anser att organisationer är formaliserade enheter med distinkta resurser av makt och kontrollmetoder som har en bredare betydelse än ett nätverk. Författaren menar att det i ett nätverk saknas metoder för kollektiva beslut och att det i nätverk saknas en auktoritet.¹⁹⁹ Resonemanget kan dock ifrågasättas om man ser till organisationen Göteborg Convention Bureau som byggs på nätverk. Vidare har organisationen en auktoritet i centrala parten, kommunen. Då denna delanalys kommer att inriktas på en organisation uppbyggd på ett nätverk kommer begreppen organisation och nätverk inte åtskiljas.

Vidare menar Ahrne att man, för att få ta del av en organisation, måste uppfylla vissa *krav*. Möjligheten att välja anslutningar är en av de viktigaste aspekterna av organisationsmakt. Makt som organisationerna innehar ökar med människors beroende av att ansluta sig till en organisation menar författaren.²⁰⁰ Ett samarbete mellan berörda parter för att utveckla kongressindustrin kan ses som en kvalitetssäkring gentemot framtida kunder. För medlemmarna innebär ett samarbete att de får tillgång till kunskap och ett nätverk av viktiga aktörer.

¹⁹⁵ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 172

¹⁹⁶ Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 172

¹⁹⁷ Svensson (2006-04-20)

¹⁹⁸ Pfeffer & Salancik (1978) i Nygaard i Nygaard & Bengtsson (2002), s. 174

¹⁹⁹ Ahrne (1994), s. 77 ff

²⁰⁰ Ahrne (1994), s. 78 ff

Det verkar dock finnas en problematik i att forma krav på medverkande organisationer. Det framgick av intervjuerna att det i Göteborgs samarbetsorgan, Göteborg Convention Bureau, görs en bedömning på varje potentiell medlem²⁰¹. Det finns inga stadgade kriterier att följa vid bedömning av eventuella medlemmar²⁰². Medlemmarna betalar avgift för sitt deltagande men det kan vara lämpligt att utforma krav vid utvärdering av organisationerna så att kunden i sin tur får den tjänst som förväntas. För att välja nya medlemmar måste de flesta organisationer förlita sig på tidigare organisationers kunskap om ansökandes referenser. Organisatoriska rekryterare använder ofta sitt nätverk för att få ta del av denna information om sökande och nya deltagare kan väljas just på grund av deras andra eller tidigare anslutningar menar Ahrne.²⁰³ Vid intervjuer med aktörer ställdes frågan vilka krav organisationerna måste uppfylla för att få ta del av ett samarbete för att utveckla kongressindustrin i en region. Flertalet av respondenterna pekade på vikten av att ha tidigare referenser och att dessa borde utgöra kriterium för deltagande i ett samarbete²⁰⁴. En möjlighet vid utformandet av kriterium där referenserna blir det primära, är att av framtida medlemmar kräva att det ska finnas dokumenterad erfarenhet av att ha arrangerat en kongress av en viss storlek.

Ahrne framhåller att det bland anställda alltid finns personliga intressen i auktoritet. Auktoritet handlar främst om att utföra saker för organisationens räkning samt vad människor kan utträta i egenskap av att inneha en viss position i organisationen. Möjligheten och makten att förändra för anställda beroende på sitt eget intresse kan kallas influens. Influens och auktoritet är två helt olika maktdimensioner i en organisation som är lätta att förväxla med varandra. Ahrne menar att auktoritet finns i en organisation från begynnelsen medan influens utvecklas från enskild part.²⁰⁵ Det kan, vid utveckling av ett samarbete där intressenter inom samma bransch och med vinstintresse deltar, antas att en neutral part som kommunen kan passa som auktoritet. Intressenter med vinstintresse bör inte inneha någon makt men att influera samarbetet ska samtliga intressenter kunna. Influens kan inte ses som ett styrmedel på det sätt som auktoriteten utgör hävdar Ahrne. En respondent i Lund var av uppfattningen att det inom Lunds kommun råder ett maktförhållande som kan överensstämma med ovan resonemang. Respondenten menade att det förs långa diskussioner inom kommunen men att det är få planer som genomförs. Följande citat förtydligar vad

²⁰¹ Eisner (2006-04-20)

²⁰² Brynger (2006-05-09)

²⁰³ Ahrne (1994), s. 78 ff

²⁰⁴ Berglund (2006-05-04); Sandström (2006-04-20) och Saur (2006-04-26)

²⁰⁵ Ahrne (1994), s. 78 ff

respondenten menade att ”*jag vill göra allt NU medan kommunen vill prata och prata*”.²⁰⁶ Det här tyder på att det kan vara svårt att influera den neutrala auktoriteten vilket skulle kunna försvåra möjligheterna till ett samarbete.

Thorelli menar att det finns fem distinkta utgångspunkter till makt för medlemmar i ett nätverk. Dessa utgångspunkter är ekonomisk styrka, teknologi, expertis, tillit och legitimitet.²⁰⁷ Organisationer i ett nätverk kan dra olika fördel av dessa punkter beroende på vilka styrkor de har. Det kan antas att, som medlem i ett samarbete i likhet med Göteborg Convention Bureau, kan medlemmar påverka mer beroende på sin expertis. Från våra intervjuer med aktörer i kongressindustrin tolkar vi det som att tidigare erfarenheter och referenser från genomförda kongresser väger tungt i branschen. Stora kongressarrangörer kan antas ha, förutom expertis, också en ekonomisk styrka och möjligen anses mer legitim om det är en internationell organisation.

Det går dessutom att tyda ett maktförhållande vad gäller teknologi i kongressbranschen. För att registrera delegater till en kongress krävs ett datasystem som är kostsamt att äga som liten arrangör och samarbeten mellan större arrangörer och mindre har därför formats. Registrering till de kongresser som den mindre arrangören organiserar sker genom den större arrangörens system. Hotell som medlemmar i ett kongresssamarbete kan antas ha olika makt beroende på dess storlek. Från intervjuerna framgick det att arrangörer ofta vänder sig till de större hotellkedjorna för att det utgör en kvalitetssäkring. Det kan tänkas att det för mindre hotell är svårt att få ta del av beläggningen i samband med kongresser. Medlemsavgiften som krävs för att få ta del av ett samarbete som Göteborg Convention Bureau och kan påverka maktstrukturen ytterligare då mindre hotell kan vara ekonomiskt begränsade.

²⁰⁶ Saur (2006-04-26)

²⁰⁷ Thorelli (1986), s. 40 ff

6. Slutdiskussion

I slutdiskussionen kommer egna reflektioner åskådliggöras och särskilda iakttagelser att lyftas fram. Diskussionen kommer att föras med utgångspunkt i uppsatsens givna frågeställningar. Avslutningsvis kommer förslag till vidare forskning att ges.

I vår studie har följande frågeställningar utgjort riktlinjer under arbetets gång;

- Hur samarbetar privat och offentlig sektor vid utvecklingen av kongressindustrin i en region?
 - Vilka intressenter kan utgöra kärnan i ett samarbete för att utveckla kongressindustrin?
 - Vilka resurser kan ses som primära i ett sådant samarbete?

Vi har tidigare nämnt att vi, med denna kvalitativa studien, inte förväntat oss att kunna dra några generella slutsatser om ämnet. Studien har resulterat i några viktiga aspekter som vi anser är värda att beakta.

I Göteborg inleddes under tidigt 90-tal ett samarbete för att utveckla kongressindustrin i staden, Göteborg Convention Bureau. Man hade då insett att det fanns ett behov för det och genom att räkna ut effekterna av kongresser insåg så väl näringslivet som kommunen att samarbetet kunde vara gynnsamt för alla. Vi är av uppfattningen att Göteborg Convention Bureaus samarbetsform bygger på ett nätverk med *strukturell centralitet*. Kommunen innehar den centrala positionen och omges av ett nätverk med aktörer från näringslivet.

I Malmö och Lund utgör kongressindustrin ännu en blygsam del av städernas aktiviteter. Det finns ett antal aktörer, både privata kongressbyråer och anställda i den offentliga sektorn som vill se en ökning av kongresser till regionen. Vi tycker att det har framstått som att ett *samarbete mellan privat och offentlig kongressaktör är nödvändigt för att utveckla kongressindustrin i Malmö/Lund- området*. Förslagsvis skapar Malmö och Lund en gemensam Convention Bureau där representanter från näringslivet och kommunen delar ägandet. Vi anser att kommunens bör inta en neutral position i mitten och ansvara för en rättvis fördelning av kongresser mellan kongressarrangörerna. *Kommunen kan ses som en auktoritet med inflytande* vilket vi ser som en viktig resurs för att kunna arbeta med att öka antal kongresser till regionen. Vi tror att *Göteborgs Convention Bureau kan utgöra en lämplig modell* vid utformandet av ett eventuellt samarbete mellan Malmö och Lund.

I de båda städerna ser vi resurser som kommer att kunna utnyttjas, främst de akademiska institutionerna i respektive stad då kongresser ofta arrangeras runt ett

vetenskapligt tema. Vi tror att dessa institutioner också kan vara till hjälp för att studera effekterna av kongresser till regionen. I Göteborg menar man att resursen samarbetsvilja som finns i staden var ovärderlig vid starten av Göteborg Convention Bureau. Vi kan i både Malmö och Lund se *samarbetsviljan som resurs* men det verkar finnas *odefinierbara hinder* i relationen mellan privat och offentlig sektor som gör att ett samarbete inte har inletts.

Inför ett samarbete i Malmö och Lund så har en del respondenter haft åsikten att kommunen borde stå för en större ekonomisk del i starten. Vi är av uppfattningen att både kommun och näringsliv i startfasen bör göra en ekonomisk investering för att öka tilltron till samarbetet. Vi menar också att med *rätt lobbyverksamhet* skulle de större företag och verksamheter som är lokaliserade till Malmö och Lund- regionen kunna ses som möjliga sponsorer och bidra med ekonomiska medel.

De *intressenter* som vi ser bör delta i samarbetet är kommunen, kongressbyråer, hotell, anläggningar och transportnäringen. Det har under uppsatsens gång uppenbarats sig *flera intresserade aktörer som bör uppmärksammas*. I Göteborg och Stockholm finns det kongressbyråer med lång erfarenhet och mycket kunskap från kongressbranschen som är intresserade av utvecklingen i Malmö och Lund. Vi ser det som en god möjlighet för den skånska regionen att *ta hjälp* av dessa aktörer då avsaknad av personella resurser och kunskap verkar vara två anledningar till att samarbete saknas. Dessa aktörer ser Malmö och Lund som en ny marknad och en av aktörerna har nyligen etablerat sig i Lund.

Vi tror att det idag finns en möjlighet att Malmö och Lund- området *väljs bort vid lokalisering av kongress* då det saknas ett *informativt organ* som kan hjälpa potentiella kunder till arrangemanget. Vi är dock medvetna om att det finns *andra begränsningar* i städerna som gör att de inte är aktuella för de största kongresserna så som *brist på anläggningar*.

Vi har med den här studien blivit införstådda i att *allt fler städer börjar inse vikten av kongresser för en stad* och städer arbetar allt aktivare med att få arrangera kongresser. Vi förmodar att *konkurrensen destinationer emellan* därmed kommer att öka och vi menar att om Malmö och Lund bedriver ett gemensamt samarbete för att få kongresser till regionen kommer de vara mycket konkurrenskraftiga på kongressmarknaden. Vi tror att *regionens lokalisering i Sverige kan vara attraktiv* för en internationell kongress som är intresserad av Sverige som kongressdestination.

Det har under studiens gång visat sig att Malmö Turism bedriver en samverkan med Wonderful Copenhagens kongressavdelning för att öka antalet kongresser till Öresundsregionen. Vi ser en *tvetydighet* i detta då flera respondenter har påpekat att ett

samarbete med Köpenhamn ändå resulterar i att kongresserna förläggs till Köpenhamn på grund av dess status. Det har framkommit att Malmö kan dra nytta av spill over-effekterna från dessa kongresser men vi tycker det kan tolkas som en *bekvämlighetslösning*.

Avslutningsvis menar vi att Malmö tillsammans med Lund har många möjligheter och de borde satsa mer på att få kongresser till den lokala marknaden. Det kommer att gynna hela regionen i form av arbetstillfällen, fler turister och ökad uppmärksamhet vilka är effekter som har noterats i Göteborg.

Kongresser, anser vi efter den här studien vara ett relativt outforskat område och vi tror att det inom samarbetsfrågan i kongressindustrin finns mycket kvar att studera. Vi tror även att det kan vara av intresse att studera de ekonomiska effekterna som kongresser har för en stad eller region. Trots att flera respondenter har ansett att en Convention Bureau är en förutsättning för kongressindustrin i en stad tycker vi att det vore intressant att utforska alternativa lösningar till en Convention Bureau.

7. Källförteckning

7.1 Litteratur

Ahrne, Göran. (1994). *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.

Befring, Edvard. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Alan Bryman och Liber AB.

Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2005). *Tourism Marketing – A collaborative Approach*. Storbritannien: Channel View Publications.

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

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Sigander, Johan. (2004). *Reconfiguring congress and association management in Sweden. An Explorative Study of Professional Congress Organizers and Association Management Companies*. Magisteruppsats. Göteborgs universitet. Elanders Novum.

Thorelli, Hans B. (1986). *Networks: Between Markets and Hierarchies*. Strategic management journal. Vol. 7, nr 1. Sid. 37-51.

7.2 Tryckmaterial

Den svenska mötesindustrin 2001.

Göteborg & Co –Göteborg Convention Bureau 2006.

Malmö Marknadsplan 2005.

Kongreshåndboken 2006.

7.3 Intervjuer

Andersson Johanna, försäljningsansvarig och projektledare Malmö Kongressbyrå AB, 2006-05-04

Berglund Claes, operativ chef Malmö Kongressbyrå AB, 2006-04-04 och 2006-05-04

Braedstrup-Holm Lars, Malmö Turism, 2006-04-26

Brynger Charlotta, projektledare Göteborg & Co, 2006-05-09

Eisner Lena, Lena Eisner Congress Consulting, 2006-04-20

Ericsson Kristina, Inspiro AB Lund, 2006-05-12

Johansson Thomas, projektledare Position Skåne, 2006-04-04

Sandström Pia, projektledare Inspiro AB, 2006-04-20

Saur Bitte, chef Lunds Turistbyrå, 2006-04-26

Sigander Johan, marknadskoordinator & försäljning, Inspiro AB Göteborg, 2006-04-20

Svensson Henrik, VD Inspiro AB, 2006-04-20

7.4 Hemsidor

www1.stocon.se/WMS/9/7972.asp

www.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=3795

www.iccaworld.com, ICCA Statistic Report, International Meetings Market (1995-2004).

www.malmo.se/congress

www.wonderfulcopenhagen.dk

Bilaga 1 - Statistik

3. Number of meetings per city in Europe

77

Rank	City	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Barcelona	29	47	48	46	45	49	63	94	89	107
2	Vienna	42	66	47	67	64	59	58	70	95	103
3	Berlin	34	31	31	42	48	61	56	64	73	95
4	Paris	66	64	56	58	54	87	73	68	69	84
5	Copenhagen	47	74	43	65	59	48	72	88	62	73
6	Lisbon	20	29	32	61	29	36	46	57	64	69
7	Budapest	36	71	40	40	47	47	40	59	59	66
8	Stockholm	39	47	42	61	43	53	51	70	72	65
9	Amsterdam	46	57	52	60	54	63	51	57	44	59
10	Prague	41	33	36	35	49	37	47	48	65	57
11	London	39	39	55	47	52	81	56	59	49	52
12	Madrid	35	30	39	71	47	53	42	42	52	49
13	Helsinki	31	36	37	34	55	42	54	41	64	45
14	Dublin	21	29	24	22	25	23	34	24	49	42
15	Rome	20	31	41	35	37	24	44	44	54	42
16	Athens	22	20	20	24	19	19	22	37	27	41
17	Oslo	22	19	17	20	28	27	22	32	32	38
18	Edinburgh	27	25	37	35	36	45	31	45	43	37
19	Istanbul	23	18	24	14	24	21	27	32	40	37
20	Geneva	11	12	19	23	10	26	20	33	37	36
21	Glasgow	14	13	11	14	15	20	22	20	32	31
22	Munich	11	27	16	12	26	29	27	34	25	28
23	Brussels	31	25	34	38	31	40	30	41	25	26
24	Sevilla	8	8	11	13	17	15	19	23	17	25
25	Valencia	2	5	6	8	11	11	14	15	23	24
26	Uppsala	5	6	8	6	5	5	7	10	7	22
27	Göteborg	11	10	18	13	16	19	16	21	26	21
28	Ljubljana	6	3	4	9	10	13	8	15	17	20
29	The Hague	16	12	8	12	13	16	8	10	8	19
30	Venice	8	8	9	12	13	8	15	6	13	19
31	Toulouse	6	7	9	7	7	18	10	8	13	18
32	Cracow	6	6	8	9	9	16	25	12	12	17
33	Nice	13	14	6	26	14	18	11	16	11	17
34	Rotterdam	10	12	4	6	8	11	16	9	13	17
35	Florence	12	17	17	17	23	25	11	24	20	16
36	Lyon	8	10	10	10	21	15	15	15	20	16
37	Warsaw	13	13	6	12	18	18	20	26	19	16
38	Manchester	4	10	6	13	9	5	6	14	8	15
39	Tampere	8	12	11	9	6	11	18	16	9	15
40	Cambridge	22	11	4	9	11	19	9	11	11	14
41	Reykjavik	8	10	16	7	14	27	10	23	14	14
42	Turku	7	6	4	11	6	8	7	11	9	14
43	Zurich	10	18	4	9	15	14	10	15	20	14
	Other	798	900	921	1,017	1,016	1,120	1,102	1,192	1,132	1,201
	Unknown	50	48	64	66	46	54	54	60	31	5
	Totals	1,738	1,989	1,955	2,225	2,205	2,456	2,399	2,711	2,674	2,841

Association Meetings Market 1995-2004

Bilaga 2 - Intervjuguide

Bakgrund

1. Berätta om din bakgrund.
2. Vilka är dina arbetsuppgifter?

Aktörer i kongressindustrin

3. Vilka aktörer finns i kongressindustrin i regionen? Privata och offentliga?
4. Vilken betydelse har kongresser för en region?
5. Vad krävs av en plats för att den ska få en kongress?

Samarbete inom kongressindustrin

6. Vad är vikten av relationer för er verksamhet?
7. Hur arbetar verksamheten med att underhålla och utvidga sina relationer?
8. Vilka är de aktörer verksamheten främst samarbetar med?
9. Vad för slags samarbeten rör det sig om och hur skiljer de sig från varandra?
10. Vad ger era nuvarande samarbeten för effekter?
11. Kan något slags maktförhållande urskiljas aktörerna emellan? Om ja, hur ser det ut?
12. Vad kan du se för möjliga samarbeten mellan de olika aktörerna för att utveckla kongressindustrin i en region?
13. Hur stort inflytande tror du att er verksamhet kan komma att få i ett framtida samarbete? (nu och skulle kunna få i framtiden i Malmöregionen)
14. Hur kan verksamheten dra nytta av ett sådant samarbete och hur kan det samtidigt vara gynnsamt för alla aktörer?
15. Kan ett samarbete minska intressekonflikter?
16. Kan det finnas några hot i ett samarbete? Om ja, vilka?

Convention Bureau

17. Vad är syftet med en Convention Bureau?
18. Vilka aktörer ska få ta del av en Convention Bureau? Varför?
19. Hur kan ägandestrukturen se ut?
20. Hur bestäms vilka aktörer som får vara med?
21. Är en Convention Bureau en förutsättning för en fungerande kongressindustri i en region?
22. Hur kan verksamheten dra nytta av en Convention Bureau och hur kan hela branschen gynnas av den?
23. Om det skulle uppstå en konflikt där de olika aktörerna har motsättande intressen, hur löser man det?
24. Kan kvaliteten på kongressen säkerställas genom en Convention Bureau? (Ex. genom krav på varje aktör och mål)
25. Vad kan det finnas för slags möjligheter och hot med en Convention Bureau?
26. Vad kan det finnas för alternativ till en Convention Bureau?

Tillägg

27. Finns det något du vill tillägga?