



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

Institutionen för Service
Management

Strategisk ledning av en destination

Maria Wasikkaoja & Victoria Zarzuela

Handledare:
Szilvia Gyimóthy & Johan Hultman

D-uppsats
VT-2007

Sammanfattning

Vad: Magisteruppsats i Service Management 10p

Författare: Maria Wasikkaoja & Victoria Zarzuela

Titel: Strategisk ledning av en destination

Handledare: Szilvia Gyimóthy & Johan Hultman

Syfte: Vårt syfte är att studera vad ett företagsekonomiskt perspektiv på strategisk ledning innebär för en komplex turismdestination. En del av den strategiska planeringen på en destination kan innefatta en strategi för turismen och vidare vill vi därför betrakta begreppet turismstrategi, för att utifrån olika tankesätt analysera kring denna strategi och dess användning inom planeringen för destinationen.

Metod: Med utgångspunkt i syftet har vi valt att utföra en kvalitativ empirisk undersökning i form av både personliga intervjuer och intervjuer per telefon och e-post. Respondenterna har utgjorts av 23 beslutsfattare inom turismnäringen hos svenska kommuner. Vidare har vi tillämpat lämplig litteratur samt vetenskapliga artiklar.

Slutsats: Vår åsikt är att det inte enbart går att applicera ett företagsekonomiskt perspektiv gällande strategisk ledning av en destination, eftersom det medför risken att flera viktiga aspekter förbises. Strategisk ledning på en destination involverar ledning av nätverk och hantering av relationer där olika organisationer samarbetar. Ledning av en destination är komplicerat då de enskilda företagen trots allt själva styr över sin egen verksamhet. Att ha en strategi för turismnäringen kan, men behöver inte nödvändigtvis, vara ett verktyg för att försöka sammanföra motstridiga intressen samtidigt som den kan tydliggöra arbetsprocessen med att utveckla turismnäringen.

Nyckelord: Strategisk ledning, strategisk planering, turismstrategi, destination, nätverk, samverkan och svenska kommuner.

Förord

Vi vill härmed tacka de personer som möjliggjort denna studie. Stort tack till de respondenter som har deltagit och med vänligt bemötande tagit emot oss; Lars Carmén, Mats Ekberg, Sten-Åke Tjärnlund samt Rita Aatola Olsson. Stort tack även till de personer som ställt upp på telefonintervjuer samt övriga respondenter som har besvarat våra e-postbaserade frågor. Dessa personer har alla bidragit med intressant information, tid och engagemang. Slutligen vill vi tacka våra handledare Szilvia Gyimóthy och Johan Hultman för deras vägledning under processen samt övriga personer som agerat bollplank för stöd och råd.

Helsingborg den 28 maj 2007

Maria Wasikkaoja

Victoria Zarzuela

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 VARFÖR STRATEGISK LEDNING AV EN DESTINATION?	6
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	8
2 METOD	9
2.1 KVALITATIV METOD	9
2.2 ABDUKTIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	9
2.4 URVAL AV RESPONDENTER	10
2.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	11
2.6 METODKRITIK	12
3 TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1 VAD INNEBÄR STRATEGI?	14
3.2 STRATEGISK LEDNING AV FÖRETAG	15
3.2.1 <i>Strategisk ledning av en destination</i>	17
3.3 STRATEGISK PLANERING INOM FÖRETAG	18
3.3.1 <i>Strategisk planering på en destination</i>	19
3.3.1.1 Komplex produkt.....	19
3.3.1.2 Praktisk tillämpning av strategisk planering på en destination	20
3.3.1.3 Organisationsformer inom turism.....	21
3.3.1.4 Samverkan på en destination	22
3.3.1.5 Turismstrategi.....	24
3.4 SUMMERING AV TEORETISK REFERENSRAM	25
4 EMPIRI & ANALYS	27
4.1 STRATEGISK LEDNING – FÖRSTÅELSE KRING DEFINITIONEN	27
4.1.1 <i>Strategisk ledning av en destination</i>	28
4.1.1.1 Kontroll – Begränsad styrning	28
4.1.1.2 Strategi – Hänsynstagande.....	31
4.1.1.3 Resultatfokus – Samhällsfokus	37
4.1.1.4 Konkurrens - Nätverk	41

INLEDNING

4.4 SUMMERING KRING EMPIRI & ANALYS	46
5 AVSLUTANDE DISKUSSION	47
5.1 HUR LEDA EN DESTINATION?	47
6 KÄLLFÖRTECKNING.....	53

Bilaga 1

Bilaga 2

Bilaga 3

1 Inledning

Detta inledande avsnitt inkluderar en introducerande diskussion kring den komplexa produkt som en destination utgör, varpå en strategisk ledning av en destination blir problematisk. Därefter följer en presentation av uppsatsens syfte och frågeställning som ämnar belysa vad ett företagsekonomiskt perspektiv på strategisk ledning innefattar på en destination.

1.1 Varför strategisk ledning av en destination?

En destination, i denna uppsats även kallad turismdestination, kan ses som en komplex produkt då det finns många olika "ägare" på flera nivåer.¹ Denna komplexitet innebär att den totala turismprodukten innehåller insatser från flera olika aktörer inom servicesektorn. Exempel på dessa kan vara en resebyrå, turistbyrå, flygbolag och butiker.² Turismen utgör därmed inte en enskild produkt utan består istället av många olika tjänster och produkter av varierande storlek vilka tillsammans bidrar till att skapa en helhetsprodukt.³ Detta innebär att turismaktörer på en destination står i ett beroendeförhållande till varandra. Turismen tillhör inte enbart den privata sektorn utan flera delar av turismindustrin, såsom infrastruktur, faller under den offentliga näringsansvar.⁴ Turismfrågor på en destination hanteras praktiskt av exempelvis en turistorganisation och många mindre aktörer, till exempel hotell, restauranger och butiker utgör viktiga delar inom näringen medan det är kommunen som har det övergripande ansvaret för sektorn. Det faktum att turismnäringsen är komplex och fragmenterad kan således leda till ovisshet om vem som ska ansvara för utvecklandet, arbetet samt ledningen av en destination. Varje enskild aktör har ett ansvar för den egna verksamheten samtidigt som alla aktörer har ett gemensamt ansvar för att stärka hela turismnäringsen och för att på ett framgångsrikt sätt kunna utveckla turismen är samverkan på en destination nödvändig.⁵ Detta medför att strategiska beslut som fattas kring en destination måste tas i samverkan mellan många aktörer. Denna samverkan involverar ofta offentliga och kommunala beslutsfattare med olika intressen och syn på turismnäringsens betydelse vilket kan göra arbetet med turismen konfliktfyllt. Detta oliktankande kan även ha sin grund i brist på

¹ Fyall, A. & Garrod, B. 2005:37.

² Pender, L. 2005:12.

³ Jfr Ioannides, D. & Debbage, K. 1998:23.

⁴ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:5-6.

⁵ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:6; Saxena, G. 2003:278.

INLEDNING

kunskap och förståelse för varandras verksamheter samt att deras syfte och mål skiljer sig åt. En förening av dessa olika perspektiv som finns på en destination verkar därmed problematisk.⁶

Mot bakgrund av ovan resonemang är det intressant att fråga sig hur det är möjligt att ”hålla ihop” denna omfattande produkt som en destination utgör. Hur ser strategiskt tänkande och ledning ut på en destination? Strategisk ledning av en destination innefattar många aktörer och gränsdragningen mellan den privata och offentliga sektorn är inte alltid tydlig.⁷ Turismsektorn är således komplicerad och kräver ett stort antal olika beslutsfattare som är involverade i turismprodukten.⁸ Ledning och planering av destinationer ses allt mer som avgörande för en destinations välgång, vilket bland annat har sin grund i att utveckling av turismen påverkar många människor och platser, vilket gör ledningen viktig. Ett stort antal besökare på en destination medför konsekvenser för destinationen, detta kan utgöra en annan orsak till att turismen måste hanteras.⁹ Strategisk ledning är aktuellt idag då turismindustrin växer och det sker en professionalisering inom sektorn. Exempelvis har allt fler svenska kommuner organisationer som arbetar med turismen och utvecklar strategiska planer för näringen.¹⁰ Diskussionen kring strategi och turism blir även viktigare eftersom trenden mot hållbar turism och strategisk ledning inom näringen ökar.¹¹ Strategisk ledning diskuteras idag främst inom företagsekonomin men frågan är om det går att applicera detta systematiska företagsekonomiska synsätt på strategisk ledning på en destination?

En typ av strategisk ledning på en destination kan vara att i planeringen arbeta efter en uttalad turismstrategi. Som resonemanget visar ovan utgör en destination en komplex produkt vilket med andra ord även innebär att begreppet turismstrategi är omfattande, samtidigt som forskningen kring turismstrategi är bristfällig.¹² De teorier som behandlar strategibegreppet återfinns oftast på företagsnivå och inte kring turismdestinationer. En orsak till denna avsaknad av teorier kring turismstrategi kan ha sin grund i att akademiker traditionellt sett inte betraktat turismen som en ”seriös” aktivitet till skillnad

⁶ Frisk, L. 2000:1,14; Frisk, L. 2003:190.

⁷ Elliott, J. 1997: 8

⁸ Gunn, C, A. 1994:7.

⁹ Davidson, R. & Maitland, R. 1997:2, 95.

¹⁰ Jfr Grängsjö, P. 2006:1-2, 8.

¹¹ Jeffries, D. 2001:161.

¹² Phillips & Moutinho, 1998:71 & Pike, S. 2004:2.

från exempelvis tillverkning av industriprodukter.¹³ Det finns således inga vedertagna teoretiska modeller kring strategisk ledning på en destination. Detta medför att vi finner det intressant att se hur resonemanget kring strategisk ledning av en destination förs och vad turismstrategi innebär och hur den tillämpas på en destination.

1.2 Syfte och frågeställning

Vårt syfte är att studera vad ett företagsekonomiskt perspektiv på strategisk ledning innebär för en komplex turismdestination. En del av den strategiska planeringen på en destination kan innefatta en strategi för turismen. Vi vill därför betrakta begreppet turismstrategi, för att utifrån olika ståndpunkter analysera kring denna strategi och dess användning inom planeringen på destinationen. Perspektivet som vi kommer att fokusera på är ett ledningsperspektiv som innefattar offentliga och privata beslutsfattare inom turismnäringen på kommunnivå i Sverige. Det är på denna nivå som strategier för näringen utarbetas. Med utgångspunkt i den problematik som diskuterats ovan har vi kommit fram till en övergripande frågeställning med tillhörande underfråga, vilken lyder:

- *Vad innebär strategisk ledning på en destination och vilka utmaningar finns?
Hur appliceras en turismstrategi på en destination?*

¹³ Ioannides, D & Debbage, K. 1998:5.

2 Metod

”Sätten, metoderna och vägarna att nå kunskap är många.”¹⁴ Vi kommer i nedan avsnitt att diskutera vår kvalitativa undersökning, i form av intervjuer, samt den abduktiva ansats vi tillämpat. Vidare resonerar vi kring vårt urval av respondenter, vilka består av beslutsfattare på ledningsnivå inom turismnäringen bland svenska kommuner. Därefter presenteras vår intervjumetod innehållande djupintervjuer, telefon- och e-postbaserade intervjuer och slutligen reflekterar vi kring våra intervjuer och vad som kan ha påverkat dem.

2.1 Kvalitativ metod

Utifrån vårt syfte har vi valt att utföra en kvalitativ intervjuundersökning. Med detta metodval vill vi förstå våra intervjupersoners resonemang och utgår således från beslutsfattarnas perspektiv, detta för att kunna få insikt i deras tankar kring strategisk ledning och turismstrategi. En ytterligare anledning till vårt val av metod är att vi anser att vi inte hade kunnat få djupa och innehållsrika svar från respondenterna om vi utfört en kvantitativ undersökning som exempelvis en standardiserad enkätundersökning med fasta svarsalternativ. Detta med anledning av att vi inte hade haft möjlighet att exempelvis ställa följdfrågor och respondenterna hade inte heller på ett friare sätt kunnat uttrycka sina uppfattningar.

2.2 Abduktivt tillvägagångssätt

För att få fram kunskap i vår arbetsprocess har vi använt oss av det abduktiva tillvägagångssättet, vilket är en blandning av de deduktiva och induktiva ansatserna.¹⁵ Detta tillvägagångssätt är lämpligt för vår uppsats då vi inte enbart har utgått från vare sig teorin eller empirin.¹⁶ Vi har i vårt tillvägagångssätt parallellt använt både teorier kring strategisk ledning och turismstrategi och empiriskt material, i form av djupintervjuer och e-postbaserade intervjuer. Inledningsvis uppmärksammade vi begreppet turismstrategi i Helsingborgs Lokaltidning,¹⁷ vilket medförde en efterforskning av litteratur kring ämnet som följdes av intervjuer. Därefter har

¹⁴ Jfr Starrin, B. & Svensson, P-G. 1994:11.

¹⁵ Jfr Alvesson, M. & Sköldberg, 1994:41; Ryan, C. 1995:19-20.

¹⁶ Jfr Alvesson, M. & Sköldberg, K. 1994:42; Starrin, B. & Svensson, P-G. 1994:26.

¹⁷ Lokaltidningen, Helsingborg 2007-01-24.

återkopplingar till teorin gjorts, för att sedan kompletteras med ytterligare intervjuer och tryckt empiriskt material i form av strategidokument. Således har vi successivt erhållit kunskaper vilket har påverkat vår förståelse av teorin vilket därefter inverkat på vår tolkning av empirin, som i sin tur har hjälpt oss att bättre förstå teoretiska resonemang.

2.4 Urval av respondenter

Respondenterna i vår undersökning har utgjorts av personer från svenska kommuner på ledningsnivå inom turismnäringen, det vill säga turistchefer, turistdirektörer och näringslivschefer. Kommunerna valdes ut genom att vi tog del av en undersökning gjord av FörTur, Föreningen för Turism i Sverige, där det framgick vilka kommuner som har en turismstrategi och vilka som saknar en.¹⁸ Därefter valde vi att kontakta ett antal kommuner via e-post för att boka in personliga djupintervjuer med beslutsfattare inom turismnäringen. Valet föll på fyra kommuner som visade intresse för att ställa upp på en intervju, samtidigt som vi fann dem fysiskt tillgängliga i form av både tid och pengar. Vi bestämde personligt möte med Turistdirektören för Malmö Stad, Lars Carmén, Turistchefen i Ängelholm, Rita Aatola Olsson, Fritids- och Turistchefen i Tomelilla Mats Ekberg, samt Sten-Åke Tjärnlund, Näringslivs- och Turistchef för Helsingborgs Kommun. Dessa respondenter gav vid intervjutillfället sitt godkännande att bli namngivna i vår uppsats. Avsikten med de personliga intervjuerna var att få ett mer djupgående material som kunde bearbetas tillsammans med vårt teoretiska underlag. Som komplement till djupintervjuerna skickade vi även ut ett frågeformulär¹⁹ via e-post till beslutsfattare inom turismnäringen hos drygt hundra svenska kommuner. Svarsfrekvensen från denna undersökning var 41 stycken kommuner.²⁰ Adresserna till beslutsfattarna fann vi via respektive kommuns hemsida. De e-postbaserade intervjuerna tillät oss att få insikt i uppfattningar kring turismstrategi sett ur ett större antal kommuners perspektiv.²¹ Vissa av respondenterna ansåg sig inte ha tid att skriftligen besvara våra frågor, varpå en del bad oss återkomma via telefon eller så ringde de själva upp oss för att möjliggöra en intervju. Telefonintervjuerna, vilka i genomsnitt varade i femton minuter, genomfördes med personer på ledningsnivå inom

¹⁸ http://www.fortur.se/media/press/Kommuner_utarb%20strategi%20ny%202007.xls 2007-03-27.

¹⁹ Se bilaga 3.

²⁰ Svaren från både e-postintervjuerna samt övriga intervjuer finns tillgängliga hos författarna efter beaktande av etiska aspekter.

²¹ Jfr Kvale, S. 1997:90.

METOD

turism från följande kommuner: Göteborg, Ängelholm, Kristianstad, Krokomborg, Nyköping, Helsingborg, Tomelilla samt Ystad. Vid de personliga djupintervjuerna samt telefonintervjuerna gavs vi möjlighet att direkt följa upp en åsikt och ställa följdfrågor vilket innebar att vi fick givande och användbara svar som vi sedan kunde tillämpa i vår analys.

Ett par veckor in i vår empiriska insamling valde vi att ändra huvudfokus från turismstrategi till strategisk ledning eftersom vi upplevde att vi inte skulle få tillräckligt med relevant empiriskt underlag till vår analys. Detta yttrade sig efter att vi har studerat vårt insamlade material genom att vi kunde konstatera att det inte kunde bli hållbart för vår analys att fortsätta på samma spår. Med anledning av detta finner läsaren att frågorna från bilaga ett och tre kring turismstrategi trots att huvudfokus i uppsatsen är på strategisk ledning. För att erhålla större kunskap kring strategisk ledning av en destination och stärka validiteten i vår uppsats har vi i efterhand kompletterat vårt empiriska underlag med frågor²² kring strategisk ledning av en destination, som besvarats av elva respondenter via telefon eller e-post. Dessa representerar följande kommuner; Tomelilla, Nyköping, Göteborg, Hudiksvall, Malmö, Motala, Båstad, Vingåker, Katrineholm samt Helsingborg med två respondenter.

2.5 Genomförande av intervjuer

Våra kvalitativa djupintervjuer har haft ett underlag i form av en intervjuguide²³ vilken vi på begäran av respondenterna i förväg skickat över via e-post. Vi är dock medvetna om att detta till viss del kan ha begränsat spontaniteten hos de svarande, men vi upplever inte att detta påverkade deras svar i någon större utsträckning eftersom de pratade fritt utan inövade och nedskrivna svar. Vi menar att vi kan likna våra kvalitativa djupintervjuer vid halvstrukturerade, då vi låtit respondenterna resonera kring ämnet och inte slaviskt följt våra frågor. När samtalet tenderat att gå från ämnet har vi dock styrt tillbaka respondenterna på rätt spår igen för att förhindra ett ovidkommande resonemang. Med andra ord kan intervjuerna inte fullt ut liknas vid ett öppet samtal, men samtidigt var frågorna inte heller strängt formulerade.²⁴ Denna intervjumetod

²² Se bilaga 2.

²³ Se bilaga 1.

²⁴ Jfr Kvale, S. 1997:32, 117.

METOD

uppfattade vi som anpassbar då vi hade möjlighet att ställa följdfrågor, ta bort eller lägga till frågor.

Våra djupintervjuer varade i genomsnitt en timme, vilket vi upplevde vara tillräckligt för att kunna erhålla detaljrik och intressant information. Vid intervjutillfällena berättade vi inledningsvis för respondenterna om vårt syfte med uppsatsen, detta för att väcka deras intresse och ”bryta isen”.²⁵ Vi hörde oss sedan för om det var i sin ordning att vi spelade in intervjun med hjälp av en diktafon, då många personer upplever det olustigt att bli inspelade på band.²⁶ Anledningen till att vi ville spela in djupintervjuerna var att det hjälpte oss att undvika att missa viktiga detaljer samt att det underlättade för en naturlig dialog med den intervjuade, istället för att ordagrant direkt i intervjusituationen försöka skriva ned vad som sades.²⁷ Således förde vi enklare stödanteckningar och har i efterhand transkriberat intervjuerna för att lättare kunna kartlägga vårt insamlade material från djupintervjuerna.²⁸

Under de tillfällena vi har utfört telefonintervjuer har detta skett genom att vi har tillämpat våra mobilers högtalarfunktion. På så vis har den ena skribenten kunnat utföra intervjun via telefon samtidigt som den andra skribenten fört utförliga stödanteckningar under tiden samtalet har pågått. Således har vi kunnat använda oss av de telefonintervjuades ordagranna uttryck som citat i vår analys.

2.6 Metodkritik

Vid djupintervjuerna har vi haft intervjuareffekten i åtanke, det vill säga vi har försökt att inte leda respondenterna i en viss riktning, för att inte påverka deras svar. Dock anser vi att det inte går att bortse från att det sätt på vilket vi ställt frågorna, samt hur vi använt vårt kroppsspråk och tonfall, kan ha påverkat svaren. Med detta menas att på det sätt vi uttryckt en fråga kan ha medfört att respondenten uppfattat att vi förväntade oss ett specifikt svar och därför svarade på det sättet.²⁹ Som tidigare nämnts så använde vi under djupintervjuerna en diktafon vilket överlag har fungerat bra. Nackdelen med en röstinspelad intervju är dock att det är svårt att uppfatta gester och leenden som kan

²⁵ Jfr Kvale, S. 1997:120.

²⁶ Thomsson, H. 2002:89.

²⁷ Kvale, S. 1997:147; Trost, J. 2005:54.

²⁸ De transkriberade intervjuerna finns tillgängliga hos författarna efter beaktande av etiska aspekter.

²⁹ Jfr Patel, R. & Davidsson, B. 1994:87-88.

METOD

påverka vår tolkning av respondenternas svar, genom att det kan försvåra möjligheten för oss att ”läsa mellan raderna” och således förstå deras egentliga åsikter.³⁰

Gällande de e-postbaserade intervjuerna har svar erhållits från 41 stycken kommuner, varav svaren vi använt uppgår till sju kommuner. Vi är medvetna om att en del svaren blev mindre tillfredställande eftersom svaren var kortfattade. Vi hade inte möjlighet att med denna intervjuform ställa följdfrågor eller utreda eventuella frågetecken hos respondenterna. Vidare har vi, i både djupintervjuerna och e-postbaserade intervjuerna, ställt frågan vem från kommunen som deltagit i FörTur: s undersökning,³¹ därmed ges vi uppfattningen huruvida respondenten i vår undersökning är bekant med fenomenet turismstrategi eller ej, vilket innebär att vi kan avgöra hur pass pålitliga våra erhållna svar är.

³⁰ Jfr Kvale, S. 1997:36 & Jfr Trost, J. 2005:54.

³¹ Se bilaga 1 & 3.

3 Teoretisk referensram

Under detta avsnitt har vi för avsikt att diskutera kring begreppet strategi och hur det definieras. Vidare behandlar vi strategisk ledning ur ett företagsekonomiskt perspektiv för att därefter se vad strategisk ledning av en destination innebär. Detta följs av ett resonemang kring strategisk planering och hur den tillämpas på en destination. Avslutningsvis studerar vi turismstrategi som ett planeringsverktyg för den strategiska ledningen av en destination.

3.1 Vad innebär strategi?

Begreppet strategi saknar en enhetlig definition³² men det handlar om att utnyttja ett företags resurser i syfte att uppnå dess mål.³³ Med andra ord anger strategin företagets mål, ambition samt vägen dit. Vidare kan strategin liknas vid ett mönster av nutida handling och beslut för att kunna förutse möjligheter till framtida framgång.³⁴ Detta stöds också av en annan teoretiker som framhåller strategi som ett formulerat dokument men som även kan omfatta olika handlingsmöjligheter för att uppnå målen.³⁵ Genom att jämföra företagets mål med dess faktiska resultat går det att fastställa huruvida strategin är rätt eller inte och utifrån det besluta om en omformulering är aktuell.³⁶ Det ideala är att alla i företaget känner till företagets strategi med dess visioner och mål så att det kan bli en naturlig del i hela verksamheten.³⁷

Inom ekonomiska teorier förutsätts vanligtvis att människor maximerar sin nytta vilket grundar sig på att människors intresse för den egna vinningen styrs av ett rationellt tänkande.³⁸ Vid diskussion om begreppet strategi hänvisas i läroböcker oftast till det klassiska synsätt där strategin ses som en rationell process som med utgångspunkt i analyser och beräkningar syftar till en långsiktig maximering av företagets fördelar. För att kunna styra både den inre och den yttre miljön krävs enligt det klassiska synsättet en god planering.³⁹ Den yttre miljö präglas allt mer av konkurrens och för att överleva

³² Phillips, P. A. & Moutinho L. 1998:42.

³³ Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001:11.

³⁴ Karlöf, B. et al. 2002:14-15; Middleton, V.T. C & Clarke, J. R. 2001:188.

³⁵ Johansson, C. 2005:119.

³⁶ Drucker, P. 2000:41.

³⁷ Johansson, C. 2005:123.

³⁸ Karlöf, B. et al. 2002:49.

³⁹ Whittington, R. 2002:10.

måste företaget veta hur de ska bli konkurrenskraftiga.⁴⁰ I takt med att synen på strategi förändras mot att allt mer ta hänsyn och uppmärksamma kunders handlingar ställs det allt högre krav på konkurrensmedvetenhet och ledning.⁴¹

3.2 Strategisk ledning av företag

Teorier och modeller kring strategisk ledning är framtagna för amerikanska industriföretag. Dessa modeller har även kommit att applicerats på andra sektorer såsom turismnäringen.⁴² Begreppet ledning är svårdefinierat och det finns olika uppfattningar kring det. Ledning kan definieras utifrån formella positioner eller ledning genom styrintstrument såsom en budget och vanligtvis diskuteras begreppen ledning och styrning ihop.⁴³ Strategisk ledning handlar om: "...beslut som framställer långsiktiga aktiviteter för en organisation".⁴⁴ Inom strategisk ledning får operativa frågor inte skiljas från strategin utan det måste finnas en koppling mellan operativa aktiviteter och strategin. Detta innebär således att planering och handling går hand i hand.⁴⁵ Strategisk ledning omfattar alla nivåer i en organisation och medför därmed ett gemensamt ansvar för mål och strategier och involverar inte enbart en särskild planeringsenhet.⁴⁶ Strategisk ledning kräver att beslutsfattare kan fatta rationella beslut även om det finns ett ofullständigt informationsunderlag.⁴⁷

Vidare innebär strategisk ledning förmågan att se mönster och behov av förändring samtidigt som den utformar strategier och verktyg för förändring samt kapacitet att implementera dessa.⁴⁸ I ett strategiarbete är det väsentligt med en gemensam bild av företaget. Avsaknaden kan leda till en bristande samsyn mellan personer i ledande befattning vilket kan innebära att det inte finns någon gemensam förståelse för hur målet nås. Företagets ledning måste därmed upprätta och kommunicera en gemensam bild av företagets uppgift för att alla i organisationen ska ha samma framtidsbild.⁴⁹ Ledningen är den som planerar, tar beslut, samordnar och kontrollerar utifrån de

⁴⁰ Grant, R. 2002:96.

⁴¹ Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. 2004:195, 207.

⁴² Okumus, F. & Wong K. K. F. 2005:267.

⁴³ Christensen, T. et al. 2005:124.

⁴⁴ Flagestad, A. & Hope, C. A. 2001:445.

⁴⁵ Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001:291.

⁴⁶ Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001:287-288; Okumus, F. & Wong K. K. F. 2005:260.

⁴⁷ Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2003:288.

⁴⁸ Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001:160.

⁴⁹ Helin Lövingsson, F. & Fasth, J. 2003:8-9.

TEORETISK REFERENSRAM

uppsatta målen. Inom offentliga och privata organisationer är en formell ledning med fokus på styrning mindre accepterad än den decentraliserade ledningen där tonvikten ligger på större samverkan och frihet.⁵⁰ Ledning inom offentliga organisationer präglas av komplexitet och omväxling, där hänsyn måste tas till många olika sektorer och där varierande krav från omgivningen ställs.⁵¹

Ledning kan ses utifrån flera perspektiv, två av dem är det instrumentella perspektivet samt det kulturella perspektivet. Det förstnämnda synsättet likställer ledning med styrning som utövas av aktörer på höga positioner i en hierarkisk organisation, denna formella organisationsform blir ett sätt att nå kollektiva mål. För att möjliggöra denna styrning krävs kontroll över underordnade och att dessa tillåter sig bli styrda. Ledaren bör även vara klar över mål och medel samt kunna få de anställda att prestera. Styrningen kan ske på förhand genom att med hjälp av ramar reglera beteende, eller i efterhand via formella kontrollmekanismer. Det andra perspektivet på ledning, det kulturella, betonar ledning framför styrning. Ledning ses som allt viktigare på grund av den ökade konkurrensen. Detta avspeglas i den ökade decentraliseringen i den offentliga sektorn, vilket är förenat med övergången från överordnad styrning till ledning samt mål- och resultatstyrning. Den hierarkiska organisationens betydelse tonas ned och istället framhålls vikten av en flexibel organisation och ett aktivare ledarskap, för att kunna dra nytta av kunskapen hos personal och kunder. Syftet med ledning inom det kulturella perspektivet innebär således en hantering av människor inom ramarna för en formell organisation och målet är inte primärt instrumentellt utan istället social integration och lärande.⁵²

Ledning av företag skiljer sig åt beroende på typ av verksamhet. Vidare har ledning av serviceföretag flera särskiljande drag från ledning av tillverkande företag. Skillnaderna i ledningen har sin grund i olika karaktärsdrag hos servicesektorn såsom att den är personalintensiv. Detta innebär att personalens individuella prestationer, positiva eller negativa, har direkta effekter på hur kunden uppfattar den erhållna kvaliteten vilket gör det svårt att kontrollera den slutliga kvaliteten. Serviceindustrin involverar även vanligtvis många mindre enheter. Turismorganisationer som utgör en del av

⁵⁰ Christensen, T. et al. 2005:124.

⁵¹ Christensen, T. et al. 2005:145-146.

⁵² Christensen, T. et al. 2005:126-128.

servicesektorn är därmed verksamma och organiserade på ett annat sätt än organisationer som producerar tillverkade varor vilket i sin tur påverkar ledningen av organisationen.⁵³

3.2.1 Strategisk ledning av en destination

Inom turismforskningen utgör studiet av turismdestinationer en central del, men sällan har det fördjupats kring managementfrågor för turismdestinationer.⁵⁴ Under ett flertal årtionde låg fokus på turismmarknadsföring då det ansågs att det var inom detta område som turismutvecklingen kunde ske. Destinationer intog en passiv roll och nöjde sig med att ha en turistbyrå.⁵⁵ Numera börjar strategisk ledning på turismnivå få allt större betydelse och ses som en nödvändighet för framgång.⁵⁶ Ledning inom turism är speciellt viktig då marknaden började bli mättad vad gäller utbudet av resmål. Det är därmed en utmaning att hitta nya sätt att attrahera besökare.⁵⁷ Teoretikern Bunja menar vidare att kärnan till att uppnå detta är att hantera säsongsvariationer, ha en god kostnadskontroll samt förbättra infrastrukturen.⁵⁸ Vi ställer oss dock frågande till huruvida dessa tre variabler är tillräckliga för att attrahera turister, dessa faktorer utgör snarare förutsättningar för turismen, men är i sig inte avgörande för destinationens attraktivitet. Istället beror attraktivitet på exempelvis ett särskiljande utbud, god image och lyhörddhet för marknaden.⁵⁹

Strategisk ledning påverkas av att det finns skilda uppfattningar om turismens roll i samhället. Inom företagsekonomiska ramar blir turismen ett medel för ekonomisk lönsamhet medan turismen på en destination ses som ett medel för samhällsutveckling.⁶⁰ Andra forskare menar att ett företags strategiska ledning har stora likheter med den strategiska ledningen av en destination.⁶¹ Ledning på en destination har olika roller såsom planering, reglering, koordinering, stimulering och att värna om olika intressen. Inom strategisk ledning ingår en beslutsfattande funktion och när det gäller beslutstagande på destinationer innefattar detta ofta en stor grupp experter och allmänna

⁵³ Anthony, R. & Govindarajan, V. 2007:616-617; Baum, T. & Kokranikal, J. 2005:88; Elliott, J. 1997:8.

⁵⁴ Grängsjö, P. 2006:23.

⁵⁵ Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. 2003:9.

⁵⁶ Gunn, C. A. 1994:xxiii-xxiv.

⁵⁷ Bunja, D. 2003:126-127.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Elliot, J. 1997:165; Jfr Gunn, C. A. 1994:33; Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. 1993:33, 39.

⁶⁰ Grängsjö, P. 2006:5.

⁶¹ Flagestad, A. & Hope, C. A. 2001:446.

uppfattningar om framtida behov, där varierande typer av aktörer på en destination har olika önskemål och åsikter vilka kan vara konfliktfyllda. Beslut tagna på ledningsnivå påverkar hur turismen utvecklas på en destination genom till exempel investeringspolicys.⁶²

I en marknadsföringsstudie⁶³ framhålls att det inom turismen finns en styrningsproblematik och att samarbetsorganisationerna inte har möjligheter att ta sig an rollen som ”ledning” för turistprodukten på en destination. Turismfenomenets komplicerade natur, vilken involverar många sektorer och där input behövs från både ekonomiskt, kulturellt, socialt och miljömässigt håll, medför att det är svårt att generalisera när det gäller ledning av en destination. En faktor som gör ledning mer utmanande är att turismsektorn ofta saknar en gemensam struktur. Det är även svårt att direkt utvärdera turismnäringens påverkan på ekonomin i förhållande till andra näringar. En destinations individuella omgivning är en annan aspekt som inverkar på ledningen, exempelvis människorna och den politiska styrningen.⁶⁴ Ett begrepp som är nära sammankopplat med ledning är makt, vilket exempelvis kan innebära både hinder och möjliggöra olika handlingar.⁶⁵ Makten har därmed betydelse vid ledning av en destination, där lokala samarbetsorganisationer inom turismen präglas av en legitimitetsproblematik. Legitimitetsproblemet innebär att då en turistorganisation tar på sig en aktiv roll i utvecklingen av en destination är det inte säkert att detta vinner gehör hos andra aktörer på destinationen vilket försvårar villkoren till en legitim identitet.⁶⁶ Ett sätt för en turistorganisation på en destination att vinna större acceptans kan, enligt vår uppfattning, vara att arbeta med strategisk planering.

3.3 Strategisk planering inom företag

När en produkt är komplex och marknaden instabil är behovet av att kunna förstå framtida förändringar och konkurrens stor, därmed är också en effektiv planeringsprocess av stor vikt. Den ökade mängden sammanslagningar och strategiska allianser inom exempelvis flygbranschen, kan ses som ett svar på en ökad fokusering på

⁶² Gunn, C. 1994:7; Laws, E. 1995: 139,149; Telfer, D. 2005:196.

⁶³ Grängsjö, P. 2006:7.

⁶⁴ Jfr Telfer, D. 2005:7-8, 192.

⁶⁵ Wilson, F. 1999:99.

⁶⁶ Jfr Grängsjö, P. 2006:1.

strategiska beslutsprocesser.⁶⁷ Strategisk planering utgör en del av det strategiska ledningsarbetet och handlar om implementering och formulering av strategier och är ett förlopp där det beslutas om vilka planer en organisation ska ta sig an de kommande åren för att uppnå sitt mål och vara anpassningsbara till marknaden.⁶⁸ Strategisk planering är av en systematisk natur, inom företag finns exempelvis en årlig strategisk planeringsprocess som innefattar bestämma tidsaspekter och procedurer.⁶⁹ Således innebär strategisk planering en önskvärd bild av framtiden och ett försök i att förutsäga den.⁷⁰ Vidare utgör den strategiska planeringen en process medan den strategiska planen är ett formellt dokument. Planen bör därmed ses som ett verktyg för intern förankring av målet samt underlag för extern presentation.⁷¹

En formell strategisk planeringsprocess kan bidra med vissa fördelar för en organisation. Den utgör till exempel ett ramverk vid utformningen av en årlig budget och ger ledningen ett verktyg för utveckling, samt hjälper ledare att rätta sig efter företagets långsiktiga strategier. En formell strategisk plan är önskvärd i stora och komplexa organisationer och i organisationer vars framtid präglas av avsevärd ovisshet. Strategisk planering kan dock även innebära begränsningar såsom risken att planeringen i slutändan enbart blir en byråkratisk övning.⁷² Den alltmer turbulenta marknaden har medfört att den strategiska planeringen blivit mer flexibel och mindre formaliserad. Den strategiska planeringen skiftar allt mer från ett kontrollperspektiv, där ledningen genom planering kontrollerat beslut och resurser, till ett koordineringsperspektiv där tyngdpunkten ligger på utbyte av kunskap, dialog och samstämmighet. Därmed har tonvikten på att skriva dokument avtagit.⁷³

3.3.1 Strategisk planering på en destination

3.3.1.1 Komplex produkt

En destination kan ses som både en nation eller ett specifikt lokalt område. Destinationen kan därmed vara en kommun, en plats, temapark eller region och det gemensamma syftet för destinationen är att den tar emot och betjänar besökare från

⁶⁷ Middleton, V.T. C. & Clarke, J. R. 2001:188; Page, S. J. 2005:49.

⁶⁸ Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-350; Phillips, P. A. & Moutinho L. 1998:2.

⁶⁹ Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-350.

⁷⁰ Laws, E. 1995:153; Jfr Murdaugh, M. 2005:37.

⁷¹ Helin Lövingsson, F. & Fasth, J. 2003:8-9.

⁷² Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-354.

⁷³ Grant, R. 2002:217.

andra platser.⁷⁴ En destination kan liknas vid en förening av individuella produkter som genom en kombination erbjuder en total upplevelse för sina besökare. Många av aktörerna inom turismindustrin är mindre företag vilka kan ha ett arbetssätt som skiljer sig från större företag, exempelvis kan det finnas skillnader i ledningsstilar, mål och marknadsföring. Destinationer karakteriseras med andra ord av varierande organisationer och fragmenterad koordinering.⁷⁵ Turismnäringen ses inom många kommuner som en separat del som enbart ”adderar” på de andra näringarna, detta tankesätt innebär ett misslyckande med att integrera turismen med de övriga ekonomiska och sociala områdena i samhället.⁷⁶ Planering för turismen utgör en komplex process som involverar representanter från både den offentliga och privata sektorn.⁷⁷

3.3.1.2 Praktisk tillämpning av strategisk planering på en destination

En strategisk planering för turismen på alla nivåer utgör en grund för att uppnå en framgångsrik styrning och utveckling av turismen.⁷⁸ Det bör vara en långsiktig planering på minst tre år och planeras av högre beslutsfattare. Ofta ser ledningen enbart till de kortsiktiga resultaten utan att förstå att det tar sin tid att bli framgångsrik inom turismen.⁷⁹ Planering på en destinationsnivå innebär utveckling och organisering av turistattraktioner samt all service kring destinationen.⁸⁰ Offentlig planering av turismen kan ta sig olika uttryck i form av exempelvis infrastruktur, marknadsföring och promotion.⁸¹ Platser som valt att tillåta en utveckling av turismen utan någon form av planering har resulterat i miljömässiga och sociala problem. Detta för i sin tur med sig negativa konsekvenser för både turister och invånare vilket påverkar marknadsföringen negativt och minskar de ekonomiska vinningarna. Vidare har okontrollerade destinationer inte samma konkurrenskraft som planerade turismdestinationer. Fördelar med planeringen av turism kan vara till exempel att mål och policys fastställs, att en integrering sker med den övergripande utvecklingsplanen samt att grunden för en effektiv implementering underlättas. Ett effektivt planeringssystem kan bidra till bättre

⁷⁴ Pike, S. 2004:11; Sahlberg, B. 2001:80.

⁷⁵ Laws, E. 1995:105; Woods, M. & Deegan, J. 2003:271.

⁷⁶ Gunn, C. 1994:16.

⁷⁷ Davidson, R. & Maitland, R. 1997:6

⁷⁸ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:1; Moutinho, L. 2000:259.

⁷⁹ Moutinho, L. 2000:260.

⁸⁰ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:1.

⁸¹ Hall, M. 2005:140.

underbyggda beslut, vilket i sin tur gör att en destination kan tillgodose besökarnas behov bättre än sina konkurrenter. Med detta menas att planeringssystemet kan förbättra en destinations prestationer och bidra till att turismsektorn får en förnyad livskraft.⁸²

Strategisk planering för att utveckla turismen är en princip som många destinationer anslutit sig till, men implementeringen av planer och policys är dock fortfarande svag på många håll.⁸³ En anledning till den bristfälliga implementeringen kan, enligt vår mening, vara att det numera fokuseras på själva utformningen och innehavandet av planen, därmed verkar dess implementering och uppföljning hamna i skymundan. Turismplanering har många gånger varit av ad-hoc karaktär, men på senare tid då bland annat konkurrensen mellan destinationer ökat och turisterna blivit allt mer kräsna har vikten av planering uppmärksamats av kommunledningar och turistindustrin själva.⁸⁴ Arbetet med den strategiska planeringen på en destination kan i praktiken ske inom olika organisationsformer.

3.3.1.3 Organisationsformer inom turism

Den traditionella uppfattningen av organisering av turismen utgår från rumsliga enheter, med en politisk och en geografisk avgränsning, där det inom ett land vanligtvis skapas en nationell organisation med underställda regionala och lokala samarbetsorganisationer. Den huvudsakliga uppgiften för samarbetsorganisationerna är att genom gemensamma resurser skapa turistprodukter, varpå den politiska och geografiska organiseringen påverkar de produkter som erbjuds. Organiseringen av turismen speglar därmed landets politiska och ekonomiska struktur.⁸⁵ Under 1990-talet skedde det i Sverige en decentralisering av turismen och turismen används numera som en metod för tillväxt inom regionalpolitiken.⁸⁶ Vid olika företagsekonomiska studier kring organisering av turismen i Sverige, beskrivs turismen som mångtydig och sektorövergripande vilket medför svårigheter i samarbetsorganisationerna. En svårighet är avgränsningen vid organiseringen av turismen. Företagen på en destination är mer eller mindre tvingade att i olika situationer både samverka samt konkurrera, varpå

⁸² Phillips & Moutinho. L. 1998:2-5.

⁸³ Inskeep, E. 1994:3-6.

⁸⁴ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:2; Laws, E. 1995:4; Jfr Moutinho, L. 2000:262.

⁸⁵ Grängsjö, P. 2006:1-2, 8.

⁸⁶ Grängsjö, P. 2006:195.

turismprodukten påverkas av de olika relationerna i nätverket. Således sker ledning inom turism via nätverk och organisationer.⁸⁷ Den mix av olika aktörer som en destination utgör, det vill säga både privata företag, offentliga förvaltningar, ideella och ekonomiska föreningar leder till organisationer som karaktäriseras av komplexitet samt inbyggda motsättningar. Inom många samarbetsorganisationer förekommer också bekymmer med att utforma huvudsakliga strategier. Misslyckandet kan till viss del ha sin grund i att ledningen skötts på ett olämpligt sätt eller i en bristande samsyn kring målsättningen. Vad gäller samordning av turismen finns också en återkommande diskussion i Sverige om huruvida samordningen av turismen är en uppgift för de privata företagen eller om uppdraget vilar på den offentliga förvaltningen.⁸⁸

3.3.1.4 Samverkan på en destination

Vid både ledning och planering på en destination är det viktigt att hänsyn tas till att samverkan utgör en stor del av all aktivitet på en destination. En form av samverkan är bildandet av nätverk mellan olika parter på en destination.⁸⁹ ”Varje plats eller destination är i någon mening unik, samtidigt har alla vissa saker gemensamt. Alla destinationer utvecklas i någon form av nätverk”.⁹⁰ Nätverk kan definieras som arrangemang vilka innefattar organisatorisk samverkan och är således relationer mellan flera aktörer.⁹¹ Vidare utgör nätverk hybrida former av koordinerad ekonomisk aktivitet och innehåller företag av olika storlekar och kombinationer där relationerna kan variera från informella till kontraktsmässiga förpliktelser. Strategiskt tänkande inom företag och regioner fokuserar alltmer på relationer mellan olika intressenter som en del av utvecklingsprocessen och grunden i framgångsrika relationer baseras på förtroende som ger aktörerna trygghet.⁹² Utan hänsyn till de olika aktörernas behov och intressen blir planering på en destination poänglös. Strategisk planering baseras därmed på förståelse för turismens aktiviteter och organisering samt dess lokala effekter.⁹³ Det är därmed en utmaning för den strategiska ledningen att kommunicera och uppnå en samverkan med olika organisationer.⁹⁴

⁸⁷ Elliott, J. 1997:10.

⁸⁸ Jfr Grängsjö, P. 2006:1-2, 8.

⁸⁹ Sahlberg, B. 2001:84; von Friedrichs Grängsjö, Y. 2001:9.

⁹⁰ Sahlberg, B. 2001:84.

⁹¹ Hall, M. 2005:169; Høpner, J. 2002:221.

⁹² Hall, M. 2005:169; Saxena, G. 2003:279.

⁹³ Laws, E. 1995:162-163.

⁹⁴ Elliott, J. 1997: 151

TEORETISK REFERENSRAM

Samverkan kring turismnäringen i en kommun involverar ofta både offentliga och privata aktörer. Den offentliga sektorn har det övergripande ansvaret för ekonomiska anslag, planering och utvecklingsfrågor för turism, och handhar exempelvis statistik och offentliga attraktioner.⁹⁵ Den privata sektorn å andra sidan, är ansvarig för att skapa intäkter, samtidigt som den ser till turistfaciliteter och marknadsföringen av dessa.⁹⁶ Den privata sektorn kontrollerar med andra ord de flesta delar av turismindustrin, även om den offentliga sektorn spelar en avgörande roll för destinationens omgivning.⁹⁷ Med tanke på att turismen är ett så brett fenomen är det viktigt att både den offentliga och den privata sektorn samarbetar och kommunicerar. Detta kan underlättas om det skapas en styrelse med representanter från båda sektorer.⁹⁸ En orsak till ett ökat intresse vad gäller samarbete inom turismnäringen är uppfattningen att en destination kan uppnå konkurrensfördelar genom att offentliga och privata aktörer på platsen sammanför sina resurser i form av exempelvis kunskap eller kapital. En organisation kan därmed genom samverkan skapa produkter eller tjänster som ger kunden ett värde som de enskilt inte kunnat uppnå.⁹⁹ Genom ett samarbete mellan aktörer på en destination kan till exempel motsättningar mellan olika sektorer reduceras med hjälp av förbättrad kommunikation och sammanförda expertiskunskaper. Vidare bidrar detta till att en ”win-win” situation uppstår som innebär att alla parter gynnas av samarbetet och ökade turismintäkter leder till ökade skatteintäkter för kommunen.¹⁰⁰

Teorin framhåller därmed en ökad fokusering på de fördelar som ett samarbete kring turismsektorn kan medföra, denna samverkan involverar olika delar av turismnäringen. En fokusering på samarbete kan medföra givande diskussioner, förhandlingar och bidra till en större acceptans kring olika förslag vad gäller turismnäringen. Det är dock inte problemfritt att involvera många aktörer vid beslutsfattande och det är en utmaning att lyfta fram allas åsikter på ett jämlikt sätt.¹⁰¹ En svårighet i samarbetet kring en destination kan vara att företag som är beroende av turismen samtidigt samverkar med det övriga näringslivet, vilket kanske har andra intressen.¹⁰² En utmaning för en

⁹⁵ Bolson, F. 2005:221; Jfr Inskeep, E. 1994:39.

⁹⁶ Jfr Inskeep, E. 1994:39.

⁹⁷ Elliott, J. 1997:8.

⁹⁸ Inskeep, E. 1994:40.

⁹⁹ Fyall, A. & Garrod, B. 2005:3, 11.

¹⁰⁰ Pike, S. 2004:27.

¹⁰¹ Bramwell, B. 2004:542.

¹⁰² von Friedrichs Grängsjö, Y. 2001:10.

destination är därför att parallellt kunna hantera både samarbets- och konkurrensstrategier.¹⁰³ Detta arbete benämns även ”co-opetition” och innefattar komplexa relationer där samarbete och konflikt existerar samtidigt. Dessa motstridiga element ses som nödvändiga i dynamiska relationer.¹⁰⁴ Trots behovet av samarbete utgör de olika aktörerna på en destination därmed till viss del konkurrenter samtidigt som det är väsentligt att de går samman för att med gemensamma krafter marknadsföra turismdestinationen. En destination behöver därmed ett samarbete för att kunna konkurrera, vilket förutsätter ett holistiskt tänkande. Vid samverkan är det även betydelsefullt att alla förstår visioner och mål som är satta för destinationen, varpå en strategi tydligare kan åskådliggöra dessa. Strategin kan således underlätta för parterna att veta vilka riktlinjer de ska följa, underlätta vid beslutsfattandet samt skapa en gemensam förståelse kring turismen.¹⁰⁵

3.3.1.5 Turismstrategi

En strategi för turismnäringen kan utgöra en del av den strategiska planeringen på en destination. Professorerna Ritchie och Crouch framhåller att utan planering blir en destination inte välfungerande och attraktiv.¹⁰⁶ Arbetet med strategiformulering inom turismnäringen är inte tillräckligt utvecklat och det saknas empiriska studier kring ämnet. Kopplingen mellan strategi och turism blir allt mer aktualiserad då hållbarhet och strategisk ledning uppfattas som viktiga frågor inom turismnäringen.¹⁰⁷ Som underlag för att skapa en god turismstrategi behövs kunskaper inom ekonomiska, fysiska, politiska samt sociokulturella förutsättningar och hinder.¹⁰⁸ Denna breda kunskapsbas visar på behovet av samverkan. En strategi kan formuleras utifrån en destinations nuvarande situation för att den ska kunna få en viktig roll i den framtida utvecklingen av platsen.¹⁰⁹ En allena strategi går inte att tillämpa på alla destinationer, eftersom strategier för en destination varierar vad gäller omfattning, innehåll och detaljrikedom.¹¹⁰ En del strategier baseras på noggranna analyser samt undersökningar och framhåller specifika handlingar medan andra på ett mer generellt plan lyfter fram

¹⁰³ Fyall, A. & Garrod, B. 2005:11, Pike, S. 2004:27; von Friedrichs Grängsjö, Y. 2001:33.

¹⁰⁴ Bengtsson, M. & Kock, S. 2000:414.

¹⁰⁵ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:162.

¹⁰⁶ Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. 2003:145.

¹⁰⁷ Jeffries, D. 2001:161.

¹⁰⁸ Frisk, L. 2003:181.

¹⁰⁹ Murray, C. 2001:115.

¹¹⁰ Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. 1993:20.

turismens avsikter. Dock ska en strategi oavsett detaljrikedomen vara underbyggd och realistisk, vilket möjliggör att den kan bli ett effektivt verktyg för destinationens utveckling.¹¹¹ Vid utformningen av en turismstrategi förutsätts att framtiden är relativt oviss, detta för att kunna vara flexibel och stå rustad inför oväntade, både positiva och negativa händelser.¹¹² En turismstrategi är, som läsaren säkert noterat, något komplext som inte helt enkelt låter sig beskrivas. Det finns därmed ett behov av en koordinerad turismstrategi både vad gäller marknadsföring, planering och policy.¹¹³

En strategi kan medföra att olika aktörer på en destination samlas för att enas kring samma mål, samtidigt som den kan bidra till att stärka banden mellan näringslivet och aktörerna. Det blir mer effektivt att samarbeta kring liknande frågor och marknadsföra sig gemensamt till skillnad från om varje aktör ska marknadsföra sig själv.¹¹⁴ Här finns således en skillnad mot traditionella företag där fokus ofta ligger på att uppnå individuella mål, medan turismindustrins framgång har sin grund i att det ömsesidiga beroendet mellan olika aktörer används på ett effektivt sätt för att uppnå nöjda besökare.¹¹⁵ Det är svårt att skapa ett framgångsrecept för turismstrategi som garanterar att alla destinationer blir framgångsrika inom turismen, utgångspunkten är istället den enskilda destinationens förutsättningar. Detta görs bland annat genom handlingsplaner såsom lagstadgade dokument, utveckling av entreprenörskap och besöksplaner.¹¹⁶ Svårigheten med implementeringen av turismstrategier på kommunnivå är en reflektion av problem med effektiv ledning av en destination och turismplanering. Detta problem baseras på den diffusa natur som turismen utgör och de svårigheter för koordinering och ledning som detta medför.¹¹⁷

3.4 Summering av teoretisk referensram

Utifrån vårt teoretiska material framgår det att de centrala faktorerna som framträder är följande: strategi, kontroll, konkurrens samt resultatfokus. Strategin utgör ett medel för att nå uppsatta mål i ett företag och för att långsiktigt kunna nyttja dess fördelar. Det strategiska arbetet innefattar exempelvis utformning av strategiska planer och

¹¹¹ Davidson, R. & Maitland, R. 1997:179.

¹¹² Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. 1993:80.

¹¹³ Hall, M. C. 2005:223.

¹¹⁴ Elbe, J. 2003:126.

¹¹⁵ Pike, S. 2004:26.

¹¹⁶ Davidson, R. & Maitland, R. 1997:187.

¹¹⁷ Jfr Davidson, R. & Maitland, R. 1997:60-61.

TEORETISK REFERENSRAM

implementeringen av dessa med syfte att ta välgrundade beslut och uppnå mål.¹¹⁸ Vidare handlar strategi om att kunna förutse framtida möjligheter, varpå den utgör ett sätt att försöka öka kontrollen för företaget.¹¹⁹ Vid styrning av företag fordras därmed kontroll över resurser såsom de anställda samt över de beslut som fattas.¹²⁰ Likaså är strategisk planering nödvändig för att kunna styra turismen på en komplex destination.¹²¹ Ett företags yttre miljö präglas av konkurrens och för att överleva denna krävs att företaget är konkurrenskraftigt.¹²² Strategiskt tänkande på destinationer har blivit mer framträdande då även konkurrensen mellan destinationer ökar.¹²³ Resultatfokus, med ekonomisk lönsamhet i centrum, återfinns inom det företagsekonomiska tänkandet.¹²⁴ En destination har däremot inte möjlighet att direkt utvärdera turismnäringens resultat och dess inverkan på ekonomin.¹²⁵

¹¹⁸ Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-350; Phillips, P. A. & Moutinho L. 1998:2.

¹¹⁹ Karlöf, B. et al. 2002:14-15; Middleton, V.T. C & Clarke, J. R. 2001:188; Whittington, R. 2002:10.

¹²⁰ Christensen, T. et al. 2005:126-128 & Grant, R. 2002: 217.

¹²¹ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:1; Moutinho, L. 2000:259.

¹²² Grant, R. 2002:96-97.

¹²³ Godfrey, K. & Clarke, J. 2000:2; Laws, E. 1995:4; Jfr Moutinho, L. 2000:262.

¹²⁴ Jfr Grängsjö, P. 2006:5.

¹²⁵ Jfr Telfer, D. 2005:7-8, 192.

4 Empiri & Analys

I nedan avsnitt har vi för avsikt att koppla samman resultatet från våra personliga, telefon- och e-postbaserade intervjuer med beslutsfattare inom turismnäringen, med den teori som återfinns i föregående avsnitt. Vi kommer därmed att resonera kring strategisk ledning utifrån begreppen kontroll, strategi, resultatfokus samt konkurrens, vilka sedan sammanbinds med vårt empiriska material.

4.1 Strategisk ledning – Förståelse kring definitionen

Strategisk ledning är ett svårdefinierat begrepp men att det handlar om en långsiktig planering med fokus på sambandet mellan planering och handling.¹²⁶ Att det finns flera uppfattningar kring strategisk ledning visar också vårt empiriska material. Respondenten från Tomelilla är av uppfattningen att strategisk ledning innebär att: ”...Man får aldrig slå sig till ro utan måste ständigt utveckla verksamheten”.¹²⁷ Representanten för Båstad Kommun förklarar ledning på följande sätt:

...att man i samverkan arbetar fram en vision och implementerar dem hos så många som möjligt. Därefter arbetar man fram mål, strategier och riktlinjer för att uppnå denna. Det innebär en hel del intern kommunikation med alla inblandade.¹²⁸

Strategisk ledning innebär enligt Rita Aatola Olsson från Ängelholms Kommun att: ”...arbeta med att synliggöra destinationen och sträva efter samverkan mellan aktörer i hela regionen”.¹²⁹ En annan syn på strategisk ledning framhålls av respondenten för Tomelilla Kommun som poängterar att strategisk ledning är: ”...att ta ansvar och samordna marknadsföringen samt stödja näringen ekonomiskt”.¹³⁰ Vidare är en viktig del inom strategisk ledning, enligt ett flertal kommuner, att kunna se helheten. Exempelvis nämner den svarande för Vingåker Kommun att en destination aldrig får isolera sig från andra destinationer då respondenten menar att samarbete ger

¹²⁶ Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001:291; Flagestad, A. & Hope, C. A. 2001:445.

¹²⁷ Ekberg, M. 2007-04-23 Personlig intervju.

¹²⁸ Lundqvist, P. 2007-05-07 Svar via e-post.

¹²⁹ Aatola Olsson, R. 2007-05-08 Telefonintervju.

¹³⁰ Ekberg, M. 2007-05-07 Telefonintervju.

framgång.¹³¹ I likhet med den intervjuade från Båstad Kommun poängterar Helsingborgs Kommuns respondent att ledning innebär:

...med kraft och energi samla intressenterna och formulera en gemensam långsiktig vision för destinationen. Detta kräver ett starkt ego men samtidigt förmågan att underordna sig och hitta gemensamma nämnare. Likaså fodrar det prioritering och val, men inte exkludering vid ledning av en destination. Intressen kan ofta vara motstridiga men måste balanseras.¹³²

Ovan uttalande visar, enligt vår tolkning, på komplexiteten hos strategisk ledning av en destination där bland ett hänsynstagande till många aktörer är väsentligt. Vid ledning av en destination är det en utmaning att ta i beaktande att samverkan utgör en central del av alla aktiviteter på en destination.¹³³ Många aktörer är en del av beslutsfattandet och att lyfta fram allas åsikter på ett jämlikt sätt är därmed inte problemfritt.¹³⁴

4.1.1 Strategisk ledning av en destination

4.1.1.1 Kontroll – Begränsad styrning

För att kunna leda ett företag så krävs det, enligt teoretiska resonemang, kontroll över verksamheten, dess anställda samt andra resurser.¹³⁵ Från vårt empiriska material framgår det dock att turismnäringen är komplicerad på grund av dess fragmentering och småskalighet, vilket medför en utmaning vid ledning av en destination. Betydelsen av att någon tar tag i arbetet med att leda en destination betonas av respondenten för Kristianstad Kommun som säger:

Turismnäringen är svår och behöver en slags sammanhållande organisation på grund av fragmentering och småskalighet. Man måste jobba med hela kedjan och hålla ihop en destination och någon måste ta tag i arbetet.¹³⁶

¹³¹ Pestrea, M. 2007-05-07 Svar via e-post.

¹³² Tjärnlund, S.-Å. 2007-05-10 Svar via e-post.

¹³³ Jfr Sahlberg, B. 2001:84; von Friedrichs Grängsjö, Y. 2001:9.

¹³⁴ Bramwell, B. 2004:542.

¹³⁵ Jfr Christensen, T. et al. 2005:126-128; Grant, R. 2002: 217.

¹³⁶ Gustavsson, T. 2007-04-27 Telefonintervju.

Detta citat uppfattar vi som att ledning av en destination medför en begränsad styrning på grund av fenomenets karaktär, men samtidigt finns en önskan om ökad kontroll. Samarbetsorganisationer på en destination har en begränsad ledningsförmåga och den komplexa organisationen innebär att det inte är möjligt att styra enskilda turistföretag. Grundtanken med en samarbetsorganisation begränsar därmed möjligheterna till egentlig styrning.¹³⁷ Ledarskap på en destination är, enligt respondenten för Hudiksvalls Kommun uppdelad i två olika delar. Den första delen av strategisk ledning innebär att ledaren har direkt möjlighet att påverka aktiviteter, strategier och budget, det är alltså en ledning av den egna organisationen. Den andra aspekten av ledning innebär istället kontakter med aktörer från näringslivet där ledarskapet består av rådgivning och stöd vad gäller exempelvis omvärldsbevakning och statistik, men där kommunen inte har någon möjlighet att påverka en enskild aktör inom kommunen.¹³⁸ Här kan vi se likheter med teorin som menar att strategisk ledning på en destination innefattar en begränsad styrning av privata turistföretag, vilket grundar sig på att destinationen, som tidigare nämnts, är av en komplicerad natur.¹³⁹ För att underlätta ledning av en destination är det, enligt den intervjuade för Helsingborgs Kommun:

...oerhört viktigt med en platt organisation. En toppstyrning fungerar inte då det är många aktörer involverade, en förutsättning är istället ett nära samarbete där de olika aktörerna får en samsyn och en insikt i varandras områden.¹⁴⁰

Detta uttalande tolkar vi som att det inte går att utföra ett enväldigt ledarskap på en destination på samma sätt som på en organisation, då många aktörer är involverade och hänsynstagande är nödvändigt. Vidare menar samma respondent att det vid strategisk ledning av en destination behövs ett ”utifrån och in perspektiv”, vilket innebär att aktörerna ser på destinationen och vad som efterfrågas utifrån besökarens synvinkel.¹⁴¹ Den begränsade styrningen av en destination framkommer även, enligt vår uppfattning, i följande uttalande av respondenten för Malmö Kommun:

¹³⁷ Grängsjö, P. 2006:7.

¹³⁸ Bergström, A. 2007-05-07 Svar via e-post.

¹³⁹ Grängsjö, P. 2006:7.

¹⁴⁰ Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju.

¹⁴¹ Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju.

De (turisterna) konsumerar ju ur en hel kedja av olika produkter, det sammantaget [...] blir ett behov till förflyttad köpkraft. Och då kan man ju ställa sig frågan, vem äger de här produkterna? Ja, det är ju naturligtvis tusentals olika, där den offentliga sidan bara äger en liten del, alltifrån transportdelen och boendesidan [...] Vem ska ta flaggan och springa i täten? Det är oftast inget eget företag. Det är en extremt komplicerad historia, med träget arbete.¹⁴²

Samma respondenten framhåller även: ”...Även om man så att säga är turistchef så är man inte chef över turisterna”.¹⁴³ Detta visar, enligt vår tolkning, på svårigheten med att avgöra vems ansvar det egentligen är att leda en destination. Detta diskuteras även av respondenten för Tomelilla Kommun som framhåller otydligheten kring huruvida produktutvecklingen inom turism är kommunens eller näringens ansvar.¹⁴⁴

Ett strategiskt arbetssätt som exempelvis involverar planering utgör, enligt vårt synsätt, ett verktyg för en destination att öka kontrollen. Bland de olika kommunerna vi har varit i kontakt med finns varierande tillvägagångssätt vid strategisk planering, vilken utgör en del av den strategiska ledningen. Inom en del kommuner utarbetas planen kommunalt, exempelvis i Helsingborg och Malmö Kommun, medan den i andra fall såsom i Vimmerby och Ängelholms Kommun, utformas av näringen själva.¹⁴⁵ Utöver dessa två finns också kombinationsformer där vissa organisationer är halvkommunala, det vill säga turismnäringsdrivs av både kommunen och näringen. Ett exempel på detta är Göteborg & Co. som till hälften ägs av kommunen och till hälften av näringen.¹⁴⁶ Organiseringen av turism uttrycker de olika aktörernas varierande uppfattningar om turismen, exempelvis om den ses som kommunens eller näringens huvudsakliga ansvar.¹⁴⁷ Inom företag ses den strategiska planeringen vanligtvis som en uppgift för ledningen.¹⁴⁸ Utifrån teoretiska resonemang om planering på en destination, samt genom våra intervjuer framgår det dock att planeringen på en destination bör

¹⁴² Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ekberg, M. 2007-04-23 Personlig intervju.

¹⁴⁵ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju; Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju; Thorstensson, C. 2007-03-28 Svar via e-post; Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

¹⁴⁶ Ogvall, J. 2005-05-09 Telefonintervju.

¹⁴⁷ Jfr Grängsjö, P. 2006:1-2, 8.

¹⁴⁸ Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-354.

omfatta fler aktörer.¹⁴⁹ Detta framhålls av både Tomelilla och Ängelholms Kommun som poängterar samverkan vid planering för turismen.¹⁵⁰ Således går det inte på en destination att applicera ett kontrollperspektiv, där den strategiska ledningen planerar för beslut och resurser, utan istället är ett koordineringsperspektiv tillämpbart med tanke på att det lyfter fram betydelsen av kunskapsutbyte och samklang.¹⁵¹

4.1.1.2 Strategi – Hänsynstagande

Det strategiska arbetet i ett företag innefattar exempelvis utarbetning av strategiska planer och implementering av dem där syftet är att företaget ska kunna fatta goda beslut och uppnå sina mål. En strategi kan hjälpa till att underlätta verksamhetens styrning genom att kommunen har en ordentlig plan att arbeta efter.¹⁵² Det utmanande arbetet med att leda en destination framhålls dock av professorerna Laws samt Telfer som betonar att hänsyn måste tas till många inblandade aktörer, vilka kan ha konfliktfyllda uppfattningar och intressen.¹⁵³ Vid strategisk ledning av en destination måste hänsyn tas till de olika aktörerna på en destination och att dessa också är införstådda i arbetsprocessen. Denna samverkan är en faktor som skiljer sig från strategisk ledning på en företagsnivå där vanligtvis enbart ledningen är involverad i arbetet. Samverkan är dock samtidigt en faktor som komplicerar ledningen av en destination.¹⁵⁴ Detta visar sig även i vårt empiriska underlag genom att respondenten för Malmö Kommun anser att ledarskap på en destination är en utmaning eftersom det finns många ägare och aktörer, både offentliga och privata. Detta tolkar vi som att en destination måste ta hänsyn till andra variabler än ett företag då både privata och offentliga aktörer samt lokalbefolkningen är involverade. Likaså betonar samma respondent ledarskapets komplexitet:

Det finns inte något entydigt eller hierarkiskt ledarskap, någon form av ledarskap finns dock och det bygger på öppenhet och tydlighet för att kunna hitta om inte gemensamma, så i varje fall samverkande strategier.¹⁵⁵

¹⁴⁹ Laws, E. 1995:162-163.

¹⁵⁰ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju; Ekberg, M. 2007-05-07 Telefonintervju.

¹⁵¹ Jfr Grant, R. 2002:217.

¹⁵² Jfr Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-350; Phillips, P. A. & Moutinho L. 1998:2.

¹⁵³ Laws, E. 1995:139, 149; Telfer, D. 2005:196.

¹⁵⁴ Grängsjö, P. 2006:7.

¹⁵⁵ Carmén, L. 2007-05-07 Svar via e-post.

Ovan citat tolkar vi som att samverkan på en destination kan leda till motstridiga intressen vilka alla kanske inte kan tillgodoses fullt ut, men där aktörerna ändå ska sträva åt samma håll. Ledning av en destination innebär med andra ord många utmaningar och en av dem är, enligt representanten för Hudiksvalls Kommun, att skapa förtroende mellan turistorganisationen och aktörer i näringslivet så att de kan verka mot samma mål.¹⁵⁶ En stor utmaning är därmed att skapa en politisk förståelse för turismnäringen som en viktig del av näringslivet, vilken gynnar hela destinationen.¹⁵⁷

Den företagsekonomiska synen på strategisk ledning har, enligt vår reflektion, således som mål att optimera den ekonomiska nyttan och vinsten. Detta perspektiv tar därmed en utgångspunkt i en instrumentell effektivitet där nätverk av företag kan styras för att passa syftet med den strategiska ledningen.¹⁵⁸ De tankesätt och regler som finns inom företagsekonomi har därmed ett annat syfte än på en turismdestination. Det blir således svårt för en samarbetsorganisation på en destination att agera som en ”företagsledning”, då den samlade turismdestinationen omfattar både offentliga och privata aktörer.¹⁵⁹ Detta visas i även i vårt empiriska material där Nyköpings Kommun framhåller:

Ledning av en destination är svår och komplex [...] och det är en utmaning att få alla att dra mot samma håll.¹⁶⁰

Respondenten för Ängelholms Kommun framhåller även hon att arbetet med turismen involverar både kommersiella, ideella och offentliga intressenter.¹⁶¹ På en destination går det med andra ord inte att enbart fatta beslut och hierarkiskt implementera dem.¹⁶² Det kulturella perspektivet med fokus på flexibilitet, hantering av relationer och decentralisering har, ur vår synvinkel, större koppling till en destination än det instrumentella perspektivet vid ledning av en destination. Ledningen på en destination har således en mer omfattande roll än företag vad gäller koordinering och hänsynstagande till olika intressen. Detta framkommer i empirin där Helsingborgs Kommuns representant framhåller att en utmaning vid ledning är att hantera olika

¹⁵⁶ Bergström, A. 2007-05-07 Svar via e-post.

¹⁵⁷ Pestrea, M. 2007-05-07 Svar via e-post.

¹⁵⁸ Christensen, T. et al. 2005:126-128; Grant, R. 2002:217.

¹⁵⁹ Grängsjö, P. 2006:7.

¹⁶⁰ Höglén, J. 2007-05-07 Telefonintervju.

¹⁶¹ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju

¹⁶² Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju.

åsikter och intressen.¹⁶³ Utifrån vår empiriska studie visas att det finns skillnader mellan arbetsätten bland destinationer, vilket kan leda till motsättningar. Motstridiga intressen kan dock vara inspirerande för dynamiska relationer där det går att lära av varandras framgång och misstag.¹⁶⁴

Ledning av företag och en destination har likheter, båda innefattar exempelvis beslutstagande på lång sikt. Utformningen av vision, mål och strategier är något som återkommer såväl inom företag som på destinationer.¹⁶⁵ Efter att ha studerat vårt insamlade material framgår det att strategisk planering på en destination i flera fall har ett liknande innehåll som strategisk planering hos företag. Östersunds Kommun är ett exempel på en destination som har en strategisk plan för utvecklingen av turismnäringen 2006-2010,¹⁶⁶ vilken i likhet med en företagsekonomisk syn på strategisk planering, innehåller exempelvis nulägesanalys, mål och strategi, produktutveckling, samverkan samt omvärlds- och marknadsanalys.¹⁶⁷ Produktutveckling är något som har anammats av Kristianstads Kommun där de arbetar utifrån temat ”Spirit of Food” för besöksnäringen och där en samordningsgrupp utifrån vision och mål har utvecklat strategi och handlingsplan.¹⁶⁸ Vidare utgör en budget inom företagsekonomi ett slags planerings- och styrinstrument.¹⁶⁹ Detta verktyg tillämpar Tomelilla Kommun i den strategiska planeringen och respondenten anser att: ”... vi har använt budget som ett instrument vilket fungerat bra”.¹⁷⁰ Samma kommun påpekar att de har ett kostnadsansvar och stöttar turistbyråns verksamhet ekonomiskt.¹⁷¹

Trots att arbetet med den strategiska planeringen skiljer sig åt mellan olika destinationer har det skett en professionalisering av turismen och fler, både större såväl som mindre kommuner, har anammat en strategisk planering som en nödvändighet för utvecklingen av turismnäringen.¹⁷² Enligt vår tolkning fokuseras det allt mer på ett strategiskt arbetssätt inom turismnäringen. Detta kan exemplifieras med

¹⁶³ Tjärnlund, S-Å. 2007-05-10 Svar via e-post.

¹⁶⁴ Jfr Bengtsson, M. & Kock, S. 2000:414.

¹⁶⁵ Lundqvist, P. 2007-05-07 Svar via e-post; Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001:287-288; Okumus, F. & Wong K. K. F. 2005:260.

¹⁶⁶ Strategidokument, Östersund Kommun 2005.

¹⁶⁷ Jfr Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:349-350; Phillips, P. A. & Moutinho L. 1998:2.

¹⁶⁸ Strategidokument, Kristianstad Kommun 2006.

¹⁶⁹ Anthony, R. & Govindarajan, V. 2003:411.

¹⁷⁰ Ekberg, M. 2007-04-23 Personlig intervju.

¹⁷¹ Ekberg, M. 2007-05-07 Telefonintervju.

¹⁷² Jfr Grängsjö, P. 2006:1-2, 8.

Göteborgs Kommun där respondenten säger: ”...Det är viktigt med ett strategiskt arbete och planering, där klara och tydliga mål utarbetas”.¹⁷³ Samma respondent framhåller att de utarbetar affärsplaner för olika aktiviteter och att det är av vikt att de vet vad de vill samt hur de ska nå dit, utan ett strategiskt arbete är det svårt att visa upp resultat för politikerna och därmed också svårare att vinna gehör hos dem. Tankar kring att ha en riktning med sitt arbete med den strategiska planeringen finns även hos en respondent för Helsingborgs Kommun som säger:

Det är viktigt att veta var vi ska lägga fokus på, vilka uppgifter som är centrala för Helsingborg, komma överrens om vad vi ska åstadkomma långsiktigt och sedan se till att allt vi gör hyfsat stämmer med den riktningen.¹⁷⁴

Vidare poängterar representanten för Göteborgs Kommun att turismen är en betydande näring i samhället och kommunen har tidigt gjort en organiserad satsning på turismen, där samordningen av resurser och en koordinerad marknadsföring ses som viktiga komponenter i den strategiska planeringen.¹⁷⁵ Som ett led i planeringsarbetet kan vi, utifrån vårt empiriska material, se att ett flertal svenska kommuner använder sig av strategier och riktlinjer för turismnäringen.¹⁷⁶ Respondenten för Västerås Kommun ser strategin som naturlig och menar att: ”Allt arbete som vill vara framgångsrikt bör föregås av analyser och strategier”.¹⁷⁷ Älvsbyns Kommuns representant framhåller att en strategi får starkare betydelse och ”tvingar” politikerna att ta ställning och ange ambitionsnivån för turismutvecklingen i kommunen. Dessutom skulle en strategi kunna ligga till grund för alla beslut inom området, som ett stöd för politikerna. En strategi kan därmed exempelvis göra det lättare att fatta beslut i mindre självklara frågor. Det framkommer i våra intervjuer att det finns både likheter och skillnader kring hur respondenterna ser på turismstrategier. En definition av en turismstrategi är enligt respondenten för Tomelilla Kommun:

¹⁷³ Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

¹⁷⁴ Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

¹⁷⁵ Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

¹⁷⁶ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju; Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

¹⁷⁷ Renvall, L. 2007-04-13 Svar via e-post.

...hur man jobbar med turism. Man väljer ut målgrupper och anläggningar samt samarbetar med näringslivet. Där står vilken kommunens insats ska vara.¹⁷⁸

Ystad Kommuns definition av begreppet turismstrategi är att: "...den representerar en viljeyttring, den visar hur och i vilken riktning kommunen vill utveckla turismen".¹⁷⁹ Betydelsen av riktning i arbetet betonas även av den intervjuade för Malmö Kommun som på frågan om vad en turismstrategi är, svarar följande:

...en riktning, man väljer i vilken riktning man ska arbeta, hjälper en att hitta fokus. Strategin ligger som ett underlag, som ska leda fram till vad som ska prioriteras och vad man ska jobba med.¹⁸⁰

En av de främsta anledningarna till turismstrategins betydelse är, utifrån vår tolkning av undersökningen, att en turismstrategi kan hjälpa näringen att bli mer synliga. Ludvika Kommun påpekar exempelvis att deras verksamhet inte står och faller med strategin men att den ger dem ökad synlighet.¹⁸¹ Ökad synlighet kan till exempel uppnås genom att verksamheten tydliggörs med hjälp av siffror som svart på vitt visar hur turismen påverkar kommunen. Siffrornas betydelse av att skapa förståelse och diskussion kring turismnäringen är något som respondenterna för både Malmö och Ängelholms Kommun poängterar. Det framhålls även av ett flertal kommuner att näringens mål tydliggörs genom strategin och därigenom blir det lättare när ekonomiska anslag söks. Respondenten för Ängelholms Kommun, i likhet med några andra, framhåller att en turismstrategi kan ge mer kunskap om näringen och respondenten för samma kommun säger att:

Politikernas ointresse har att göra med deras okunskap om turismnäringen. Det gäller att visa dem att turismen är en investering och inte en kostnad¹⁸²

¹⁷⁸ Ekberg, M. 2007-04-23 Personlig intervju.

¹⁷⁹ Johnson, I. 2007-04-23 Telefonintervju.

¹⁸⁰ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

¹⁸¹ Rosén, H. 2007-03-28 Svar via e-post.

¹⁸² Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju.

Tydlighet är ett nyckelbegrepp som även lyfts fram av respondenten för Sundsvalls Kommun: ”...En konkret och tydligt formulerad strategi hjälper till att fokusera och systematisera satsningar vilket förhoppningsvis kan leda till bättre utfall i förlängningen”¹⁸³ Vidare menar Lars Carmén att strategin tydliggör arbetet och att ett samarbete mellan aktörer underlättas. Han är även av den uppfattningen att den strategi som en kommun arbetar efter varierar då många aktörer är inblandade och turismen utgör en fragmenterad produkt.¹⁸⁴ Utifrån vår empiriska studie framgår det att utformningen av en turismstrategi har blivit det allmänt accepterade arbetssättet att utveckla turismen på hos svenska kommuner. Den strävan efter en politisk förankring av strategiarbetet som finns hos flera kommuner, kan enligt vår tolkning, ha sin grund i att en politiskt förankrad strategi blivit ett mer legitimt sätt att utveckla turismen på. Det här ser vi även i uttalandet från Nyköpings Kommuns respondent som betonar följande: ”Turismstrategi ger en signal åt näringen att kommunen ser seriöst på turismen och att de satsats på detta”.¹⁸⁵ Likaså betonar Ängelholms Kommuns respondent vikten av att framhäva turismens betydelse för politikerna för att förstå att det är en viktig del av näringen.¹⁸⁶

En utformning av en plan garanterar dock inte en lämplig implementering.¹⁸⁷ En respondent för Helsingborgs kommun poängterar att ett skrivet dokument inte gör dem bättre eller klockare utan att det viktiga istället är riktning, att veta vad det centrala är och vad som ska fokuseras på i arbetet. Tomelilla Kommun saknar i dagsläget en politisk förankrad turismstrategi men respondenten poängterar att:

...det behöver inte bero på att vi jobbar planlöst för det [...] jag menar vi har ju mål och visioner vad gäller turismen, dessa kan delvis jämföras vid en strategi även om det inte är nedskrivet.¹⁸⁸

Istället likställer han kommunens budget- och resultatmål gällande turism vid en form av turismstrategi och tycker det inte nödvändigt att ta hjälp av en turismstrategi utan han menar att det går lika bra att jobba efter de uppsatta målen. Vidare nämner han att:

¹⁸³ Åhlund, G. 2007-04-20 Svar via e-post.

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ Höglin, J. 2004-04-17 Svar via e-post.

¹⁸⁶ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju.

¹⁸⁷ Inskeep, E. 1994:3-6.

¹⁸⁸ Ekberg, M. 2007-04-23 Personlig intervju.

”Vid utformandet av en strategi måste man vara klar med hur mycket näringen ska göra respektive kommunen.”¹⁸⁹ Strategin utgör alltså en handlingsplan för hur en kommun ska arbeta med turism och utveckling av denna. En del kommuner påpekar att strategin kan ses som påtaglig och att den exempelvis innehåller en aktivitetsplan samt en tidsplan för turismutvecklingen. Strategin som en arbetsprocess betonas av till exempel respondenten för Jokkmokks Kommun som framhåller att strategin innebär ett långsiktigt arbete med besöksnäringen.¹⁹⁰ Andra perspektiv på en turismstrategi som återkommer i vår empiriska studie är att den ses som ett medel för att uppnå mål. En turismstrategi innebär, enligt Göteborgs Kommun, att bygga stadens varumärke på lång sikt. Strategin baseras på den vision och mål som finns och ska vara det bästa för Göteborg.¹⁹¹ Utifrån ovan resonemang framgår det att det finns ett flertal olika synsätt vad gäller turismstrategi. Användningen av ett strategiskt arbetssätt kan enligt vår tolkning ha sin grund i en strävan efter att kunna hantera en komplex destination. Samtidigt framgår det enligt vår tolkning att kravet på hänsynstagande till de olika aktörerna på en destination är påtaglig.

4.1.1.3 Resultatfokus – Samhällsfokus

Inom det företagsekonomiska tänkandet återfinns ett resultatfokus där den ekonomiska vinsten är i centrum.¹⁹² På en destination är det dock flertalet faktorer som påverkar den strategiska ledningen varav det rådande politiska klimatet på destinationen är en faktor.¹⁹³ Den intervjuade för Göteborgs Kommuns belyser samverkan som en utmaning vid ledning av en destination:

...Skapandet av en samverkan vid ledning av en destination är en utmaning men viktigt för att få alla att dra åt samma håll [...] få de olika aktörerna att se fördelarna med att marknadsföra sig gemensamt och vad de vinner på att vara med i detta samarbete [...] Det är just detta som utgör en viktig grund i det långsiktiga arbetet.¹⁹⁴

¹⁸⁹ Ibid.

¹⁹⁰ Nilsson, B. 2007-04-17 Svar via e-post.

¹⁹¹ Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

¹⁹² Jfr Grängsjö, P. 2006:5.

¹⁹³ Jfr Telfer, D. 2005:7-8, 192.

¹⁹⁴ Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

Utifrån denna diskussion kan vi se att strategisk ledning av en destination kräver ett bredare fokus där hänsyn till hela samhället tas och där inte enbart ekonomiska resultat är det som eftersträvas. Strategisk ledning och planering är ett långsiktigt arbete och det är viktigt att ledningen har förståelse att resultaten inte visar sig omedelbart utan att det kan ta tid att utveckla framgång.¹⁹⁵ Detta diskuteras även av representanten för Helsingborgs Kommun som betonar vikten av: "...att få alla aktörer att förstå hur ett destinationsarbete fungerar, att få de inblandade att ha uthållighet och tänka långsiktigt då resultaten kanske inte visar sig direkt".¹⁹⁶ Detta framhålls även i teorin som nämner att en destination inte har möjlighet att direkt bedöma turismnäringens ekonomiska resultat i samhället.¹⁹⁷ Respondenten för Malmö Kommun diskuterar kring detta och säger: "Man kan inte skära ut en tårtbit och säga att det här är orsaken utan det finns också sammankopplade orsaker, samverkan...".¹⁹⁸ En skillnad mellan ledning av destination och ett företag är således att det inom många företag finns tydligt fokus på resultat.¹⁹⁹ Det går, enligt vår tolkning, inte att ha samma tankesätt gällande resultat på en destination eftersom en destination inte kan uppnå ett ekonomiskt resultat på samma sätt som ett företag då det är vanskligt att konkret mäta ett ekonomiskt resultat från turismnäringen och det gäller att tänka långsiktigt. Uthållighet tas även upp av Katrineholms Kommuns där respondenten framhåller nyckelord, förutom uthållighet även är nyfikenhet samtidigt som det också är betydelsefullt att fokusera på resultat.²⁰⁰ En annan kommun som lyfter fram uthållighet är respondenten för Motala Kommun som anser att den utgör en förutsättning för det gemensamma arbetet på en destination. Samtidigt betonar respondenten att få "...ekonomi, personal, marknadsföring, fysisk planering samt att följa lagar och förordningar, mål och visioner" att fungera.²⁰¹

Ledning av en destination kräver en helikoptersyn.²⁰² Detta holistiska synsätt betonas av representanten av Malmö Kommun som menar att ledning av en destination innebär att lyfta fram turismnäringen som en del av det totala näringslivet och lyfta fram det som

¹⁹⁵ Moutinho, L. 2000:260.

¹⁹⁶ Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju.

¹⁹⁷ Jfr Telfer, D. 2005:7-8, 192.

¹⁹⁸ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

¹⁹⁹ Jfr Grängsjö, P. 2006:5.

²⁰⁰ Schulz, M. 2007-05-11 Svar via e-post.

²⁰¹ Karlsson, L. 2007-05-08 Svar via e-post.

²⁰² Ibid.

en del av kommunens attraktivitet.²⁰³ Samma respondent menar att helhetssynen har vuxit fram de senaste åtta åren och att beslutsfattarna i Malmö har insett att ett samhälle är en helhet där innehållet förändras och tjänstesektorn och servicenäringen är en del i det totala näringslivet och en viktig del i det framtiden, en bas att stå på och innan var det frågor för turistbyrån.²⁰⁴ Detta är även något som tas upp i teorin som framhåller att destinationer tidigare intog en passiv roll och inte såg turismens betydelse för hela näringen.²⁰⁵ Vidare menar också Lars Carmén att det faktum att Malmö Turism är lokaliserade på stadskontoret visar på turismens del i hela samhället. Tomelilla är en annan kommun som framhåller turisms roll och Mats Ekberg påpekar att de blir allt mer vakna och klara över den stora betydelse som turismen har. Turismens samhällliga nytta betonas även av representanten för Ängelholms Kommun som framhåller det ekonomiska bidrag turismen ger till olika näringar i hela samhället.²⁰⁶ Hos Helsingborgs Kommun nämner respondenten att turism utgör en av tre viktiga huvudnäringar. Vidare framhåller respondenten att turisternas ekonomiska bidrag till staden inte enbart är viktigt utan vad som också är minst lika väsentligt är att staden bygger attraktivitet, vilket kan ge följeffekter såsom företagsetableringar.²⁰⁷ Vidare framhåller en annan respondent för samma kommun att det gäller att skapa en bred kompetensbas som alla kan ha nytta av.²⁰⁸

Vår reflektion är att denna diskussion visar att turismen är en viktig del av hela samhället och att det är väsentligt med ett brett samhällsfokus vid strategisk ledning av en destination. Utveckling av en destination är därmed ett långsiktigt strategiskt arbete som berör hela destinationen samt kräver en klar och tydlig ledning.²⁰⁹ Parallellt med detta samhällsfokus tolkar vi det också som att det även finns ett ekonomiskt resultatfokus hos flera kommuner. Respondenten för Tomelilla Kommun nämner att de sätter upp omsättningsmål och försäljningsmål och att turismen har en viktig ekonomisk betydelse i form av exempelvis skatteintäkter. Den intervjuade för Malmö Kommun framhåller, även han, att de vill ta fram vad turismen har för ekonomiska effekter på kommunen och hur sysselsättningen ser ut. Rita Aatola Olsson för

²⁰³ Carmén, L. 2007-05-07 Svar via e-post.

²⁰⁴ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²⁰⁵ Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. 2003:9.

²⁰⁶ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju

²⁰⁷ Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

²⁰⁸ Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju.

²⁰⁹ Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

Ängelholms Kommun lyfter också fram turismens ekonomiska betydelse och strävar efter att besöksnäringen ska bli allt mer lönsam. Helsingborgs Kommuns representant menar å sin sida dock att kvantifierbara mål inte gör någon nytta, det gör inte kommunen bättre och han framhåller vidare att det inte går att isolera faktorerna från varandra.

Strategisk planering på en destination innefattar ett brett perspektiv då många aktörer är inblandade. Enligt den intervjuade för Malmö Kommun ska:

...ett sektortänkande och en jämförelse undvikas och det är istället väsentligt att integrera olika delar eftersom turismnäringen utgör en del av hela destinationen.²¹⁰

Vidare betonar Malmö Kommun att det ofta saknas ett helhetsbegrepp kring turismens betydelse på en kommunnivå, han poängterar att det gäller att utnyttja möjligheterna till helheten, samhällets nytta. Hela Sverige är uppdelat på sektorer och det är svårt med integrering.²¹¹ Denna diskussion tolkar vi som att det inom både näringen och framför allt på en beslutsfattarnivå kan förekomma ett jämförelsetänkande där de olika områdenas betydelse ställs mot varandra. Problematiken i denna tankegång kan, enligt vår reflektion, medföra begränsningar för utvecklingen av turismnäringen och dess bidrag till hela samhället kan förbises.

Helhetstänkandet lyfts också fram av Vingåker Kommuns respondent som poängterar vikten av att uppnå en politisk förståelse för turismnäringen vilken kan gynna hela destinationen.²¹² Anledningen till att privata turistorganisationer söker politisk acceptans kan bero på att en del turistorganisationer har en begränsad formell makt på destinationen. För att erhålla legitimitet utvecklar organisationerna därmed ett arbetssätt som kan kopplas till den offentliga förvaltningen, det vill säga de utvecklar en strategisk plan i form av en turismstrategi.²¹³ Turismstrategin kan, enligt vår reflektion, således ses som ett legitimitetsverktyg. Vårt empiriska material visar att kommunerna arbetar på olika sätt inom den strategiska planeringen och således behöver en

²¹⁰ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²¹¹ Ibid.

²¹² Pestrea, M. 2007-05-07 Svar via e-post.

²¹³ Jfr Grängsjö, P. 2006:1.

turismstrategi inte ha en direkt koppling till en destinations utveckling.²¹⁴ Kotler *et al.* för ett liknande resonemang och är av den uppfattningen att en rådande strategi inte är möjlig att applicera på alla destinationer.²¹⁵ Därmed behöver inte en turismstrategi vara det bästa sättet för en destination att arbeta på, utan varje destination ska utgå för sina egna förutsättningar.²¹⁶

4.1.1.4 Konkurrens - Nätverk

Konkurrens präglar ett företags yttre miljö och för att överleva denna krävs att företaget är konkurrenskraftigt.²¹⁷ För att uppnå konkurrenskraft på en destination ska strategisk ledning, enligt respondenten för Motala Kommun, ske gemensamt med företrädare från besöksnäringen och kommunen.²¹⁸ Detta framhålls även av respondenten för Skara Kommun som menar att det är viktigt att arbeta för samverkan mellan kommunen och företag inom besöksnäringen ”...så att turismnäringen i ett regionalperspektiv får bra förutsättningar för utveckling”.²¹⁹ Tonvikten på ett gemensamt ansvar belyses även av respondenten för Helsingborgs Kommun som poängterar:

...gemensamt ska vi jobba för att få fler besökare till Helsingborg [...] för att uppfattas som en attraktiv stad [...] det är ett gemensamt uppdrag för både näringen och kommunen att se till att det fungerar.²²⁰

Ovan citat visar, enligt vår reflexion, att samverkan är en nödvändig faktor för att uppnå en konkurrenskraft för hela destinationen. Betydelsen av samverkan vid ledningen av en destination framhålls av Båstad Kommun som understryker att många aktörer vill vara med och säga sitt men att det krävs stora resurser i form av tid och pengar för att få det att fungera.²²¹ En anledning till samarbete mellan olika aktörer är att ”...genom ett destinationssamarbete skapa mer synlighet och gemensamma resurser som fler tjänar på”.²²²

²¹⁴ Inskeep, E. 1994:3-6.

²¹⁵ Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. 1993:20.

²¹⁶ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²¹⁷ Grant, R. 2002:96-97.

²¹⁸ Karlsson, L. 2007-05-08 Svar via e-post

²¹⁹ Hellberg, G. 2007-04-16 Svar via e-post.

²²⁰ Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

²²¹ Lundqvist, P. 2007-05-07 Svar via e-post.

²²² Carmén, L. 2007-05-07 Svar via e-post.

Vid ledning och styrning av en destination framgår det, utifrån teorin och empirin att det finns få regler och att kontrollen av turismen återfinns på en regional nivå. Ansvar för turismutvecklingen har förskjutits åt en mer regional och lokal nivå, det har därmed skett en decentralisering av den strategiska ledningen.²²³ Detta visar sig också, enligt vår tolkning, i de många regionala samarbetsorgan som finns idag, såsom NOSAM²²⁴ och Position Skåne, vilka Ängelholms Kommun samverkar med.²²⁵ Inom turismnäringen har det skett en kommersialisering där turismen blivit ett politiskt sätt att skapa tillväxt på.²²⁶ Utifrån vårt insamlade material framgår det att strategisk ledning på en destination till stor del innefattar ledning av nätverk med olika aktörer och ledning av samarbete samt samordning av resurser. Respondenten från Helsingborg Kommun påpekar detta och menar att: "Nätverk är a & o".²²⁷ Samma respondent nämner också att genom regionala nätverk samt genom samarbete över landsgränsen blir kommunen bättre och attraktivare än den är ensam, han nämner också att det är här som mest energi läggs ner gällande turismutveckling. Vidare framhåller han att ökad konkurrenskraft kräver en gemensam marknadsföring i regionen där alla är med, såsom hotell, restauranger samt golfbanor. Vidare belyses samverkan av representanten för Malmö Kommun där han framhåller att strategisk ledning av en destination innebär att:

Hitta olika slag av samverkan med bl.a. näringslivet och visa att genom ett destinationssamarbete skapas mer synlighet och mer gemensamma resurser som fler tjänar mer på.²²⁸

Vidare poängterar samma respondent att de tidigt skapade MINT-gruppen²²⁹ där finns representanter för olika delar i samhället, detta visar, enligt vår uppfattning, på betydelsen av att vara med i nätverk. Vidare påpekar Lars Carmén att framgång föds i nätverk, och han nämner den internationella organisationen ECM²³⁰ som ett exempel, vilken Malmö är en del av och där syftet är att lära av andra städer. Vikten av att använda de kontakter som finns framhålls också av Tomelilla Kommuns representant

²²³ Grängsjö, P. 2006:195.

²²⁴ Nordvästra Skånes Samarbetskommitté.

²²⁵ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju.

²²⁶ Grängsjö, P. 2006:195.

²²⁷ Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

²²⁸ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²²⁹ Marknadsföring, information, näringsliv samt turism.

²³⁰ European Cities Marketing

som bland annat ordnar öppet hus för näringen för att stärka relationer. Kommunen ingår också i det regionala nätverket SÖSK²³¹ med gemensam marknadsföring. Samma respondent framhåller även att det inte spelar någon roll om det är den kommunala turistbyrån eller anläggningarna som lockar dit besökare bara de kommer.²³² Destinationer består, enligt vårt synsätt, således av en mix av flera aktörer vilka både samarbetar och konkurrerar med varandra. Detta betonas av Göteborgs Kommun som ger följande exempel:

Exempelvis vill ju en hotelldirektör fylla sitt eget hotell, men det är en utmaning att få denne att förstå att även hans hotell gynnas om man lockar folk till staden trots att vissa av dem bor på ett annat hotell.²³³

För att stå sig i konkurrensen med andra destinationer har således en samverkan en avgörande betydelse. Detta belyses även i teorin som menar att en destination bör kunna hantera både samarbets- och konkurrensstrategier.²³⁴ Samverkan med olika organisationer och kommunikation är, enligt teoretikern Elliot, en utmaning för den strategiska ledningen.²³⁵ All samverkan består av relationer vilka ska baseras på förtroende för att vara givande.²³⁶ Hudiksvalls Kommuns respondent framhåller vikten av att skapa förtroende mellan näringslivet och turistorganisationen för att få de att dra åt samma håll.²³⁷ Vi tolkar att en destination inte består av ett enda nätverk utan varje aktör har sina egna nätverk med relationer till andra som kopplas samman till komplexa nätverk. Det framgår i intervjun med respondenten för Helsingborgs Kommun att det även är: "...viktigt med nätverk över gränserna vilket NOSAM utgör en viktig del. Det är även väsentligt med personunioner"²³⁸ Respondenten för Malmö Kommun poängterar aktörernas ömsesidiga beroende och han menar att många delar av turismprodukten såsom boende, restauranger samt kommunikationer måste fungera tillsammans för att attrahera turister, vilket kräver engagemang från näringslivet och kommunen själv.²³⁹ Strategisk ledning av en destination blir svårt eftersom ingen enskild aktör har

²³¹ Sydöstra Skånes Samarbetskommitté

²³² Ekberg, M. 2007-04-23 Personlig intervju

²³³ Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

²³⁴ Fyall, A. & Garrod, B. 2005:11, Pike, S. 2004:27.

²³⁵ Elliott, J. 1997:151.

²³⁶ Jfr Saxena, G. 2003:279.

²³⁷ Bergström, A. 2007-05-07 Svar via e-post.

²³⁸ Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

²³⁹ Ibid.

möjlighet att gå i täten och styra hela destinationen och hänsyn måste tas till alla inblandades åsikter och intressen.²⁴⁰

Samverkan vid den strategiska planeringen framhålls av Ängelholm Kommuns respondent där de har utformat en ledningsgrupp vars "...huvudsakliga arbetsuppgifter är turistbyråverksamheten...marknadsföring av staden och öka turismen, producera informationsmaterial...följa utveckling och tendenser inom turist- och besöksnäringen".²⁴¹ Samma respondent framhåller också att de skickar sina kunder till de företag de samarbetar med och att de jobbar mycket med samannonsering för att minska kostnaderna. Vidare poängteras också vikten av samverkan kring planeringen för turismnäringen av representanten för Vingåker Kommun som framhåller:

Det är inte en fråga för enbart turismkontoret, i en turismstrategi skall samtliga förvaltningar som berörs vara involverade och engagerade i framtagandet av en turismstrategi.²⁴²

Vikten av att med hjälp av ett samverkansforum lyfta fram tankar och idéer kring turism för att främja näringen poängteras av Sundsvalls Kommun. Det är dock själva besöksnäringen som har det huvudsakliga ansvaret för utvecklingen av turismbranschen i Sundsvalls Kommun eftersom kommunen anser att entreprenörer inom näringen är bäst lämpade att tillvarata både dagliga och strategiska möjligheter.²⁴³ Samverkan kring planering av turismen understryks också av Östersunds Kommun som har utformat en strategigrupp, bestående av både representanter från kommun och näringen, vilken har utarbetat en plan för den turistiska utvecklingen. Syftet med samarbetet är att utarbeta en strategi för att uppnå en gemensam strävan bland de olika aktörerna. Betydelsen av nätverk betonas för att kunna skapa starka samarbetsformer för produktutveckling, marknadsföring och försäljning mot valda målgrupper.²⁴⁴ En kommun som tillämpar nätverksträffar med representanter från besöksnäringen är Hudiksvalls Kommun:

²⁴⁰ Carmén, L. 2007-05-07 Svar via e-post; Höglin, J. 2007-05-07 Telefonintervju.

²⁴¹ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju.

²⁴² Pestrea, M. 2007-04-13 Svar via e-post.

²⁴³ Strategidokument, Sundsvalls Kommun 2003.

²⁴⁴ Strategidokument, Östersund Kommun 2005.

Syftet med dessa träffar är erhålla kännedom om vilka olika önskemål som finns...för att samordna aktiviteter såsom marknadsföring och kompetensutveckling.²⁴⁵

Enligt vår tolkning innebär ledning av en destination med andra ord ledning av nätverk. Nätverkets betydelse diskuteras också av Fyall & Garrod som nämner att genom att sammanföra resurser i form av till exempel kapital eller kunskap skapas konkurrenskraftiga produkter.²⁴⁶ Gällande den strategiska planeringen av turismen i Tomelilla Kommun berättar respondenten för kommunen att: "...representanter från turistbyrån och kommunen har möten ett par gånger om året där de diskuterar och arbetar i grupparbeten för att få fram nya idéer".²⁴⁷ En strategisk plan är således i sig inte avgörande för turismutvecklingen på en destination, utan istället, tolkar vi, det som att det är användningen av planen som är av betydelse. Detta framhävs även av en respondent för Helsingborgs Kommun som menar att det inte går att likställa ett dokument med handling utan att det istället handlar om att gemensamt arbeta för att få fler besökare:

...en turismstrategi är fullt med självklara visioner och mål såsom expansivt näringsliv och god sysselsättning, dock är en destination sällan bäst på allt varpå ett skriftligt dokument i sig inte bidrar till att öka konkurrenskraften [...] dokumenten kring turismstrategi i stort sätt ser likadana ut hos flera svenska kommuner.²⁴⁸

Detta är något som Krokoms Kommun även poängterar när respondenten menar: "...att det inte är själva strategidokumentet i sig som är viktigt utan snarare arbetet bakom och uppmärksamheten omkring som skapas vid framställningen av den".²⁴⁹ Likaså betonar Karlskoga Kommun handlingens betydelse och nämner att: "Allmänt prat om att samarbete är så bra ger ingenting. Det är genom handling som utveckling sker".²⁵⁰

²⁴⁵ Bergström, A. 2007-05-07 Svar via e-post.

²⁴⁶ Fyall, A. & Garrod, B. 2005:3,11.

²⁴⁷ Ekberg, M. 2007-05-07 Telefonintervju.

²⁴⁸ Tjärnlund, S-Å. 2007-04-26 Personlig intervju.

²⁴⁹ Forslund, M. 2007-04-02 Telefonintervju.

²⁵⁰ Thunberg, E. 2007-03-28 Svar via e-post.

4.4 Summering kring empiri & analys

Utifrån vårt empiriska material kan vi konstatera att de centrala faktorerna som belyses av respondenterna är: begränsad styrning, hänsynstagande, samhällsfokus och nätverk. Strategisk ledning av en destination är komplicerat då ledaren inte direkt kan styra de enskilda aktörerna.²⁵¹ En annan faktor som även försvårar ledningen av en destination är de olika aktörernas motstridiga intressen, där det blir en utmaning för ledaren att finna en balansgång.²⁵² Ledning av en destination omfattar många aktörer, vilket således ställer högre krav på hänsynstagande.²⁵³ Turismen utgör en viktig del av hela samhället och flertalet kommuner framhåller ett helhetstänkande vid strategisk ledning.²⁵⁴ Strategisk ledning av en destination innebär samtidigt ledning av nätverk och ett nära samarbete med andra aktörer.²⁵⁵

²⁵¹ Bergström, A. 2007-05-07 Svar via e-post; Carmén, L. 2007-05-07 Svar via e-post; Höglén, J. 2007-05-07 Telefonintervju.

²⁵² Tjærnlund, S-Å. 2007-05-10 Svar via e-post.

²⁵³ Carmén, L. 2007-05-07 Svar via e-post; Lundqvist, P. 2007-05-07 Svar via e-post.

²⁵⁴ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju; Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju; Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

²⁵⁵ Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju; Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju; Ogvall, J. 2007-05-09 Telefonintervju.

5 Avslutande diskussion

I det sista avsnittet ämnar vi besvara frågeställningen och således även uppfylla syftet med vår uppsats. Vidare kommer vi att belysa de mest centrala faktorerna av strategisk ledning i egen utarbetad modell. Avslutningsvis ger vi förslag på framtida forskning inom ämnet.

5.1 Hur leda en destination?

Vi ställer oss frågan vad strategisk ledning av en destination egentligen innebär. Med utgångspunkt i vår analys kan vi urskilja likheter såväl som skillnader vad gäller strategisk ledning inom ett företag och på en destination. En företagsekonomisk syn på strategisk ledning där tyngdpunkt ligger på ett långsiktigt rationellt beslutsfattande samt uppnåendet av mål, är i vår mening, till viss del tillämpbar på en destination eftersom den lägger mer tyngd på behovet av strategiskt tänkande. Således uppfattar vi att allt fler destinationer har ett behov av strategisk ledning för att få ökad kontroll över sin ”produkt” på grund av det komplexa fenomen som en destination utgör. Ledning av en destination är dock komplicerad och innebär höga krav på samverkan och att kunna leda i nätverk. Dessa krav finns även inom företag men är, enligt vår åsikt, större vid ledning av en destination. Samverkan på en destination blir därmed ett sätt att minska komplexiteten och ses av många aktörer som en nödvändighet för att kunna skapa en helhetsprodukt till turisten.²⁵⁶

Vi finner det problematiskt att beskriva en destination utifrån en företagsekonomisk grund eftersom den består av många sammanförda resurser. Den fragmenterade koordineringen av turismdestinationen försvårar den strategiska ledningen. Strategisk ledning inkluderar också ett planeringsarbete där det finns ett behov av samverkan och där planeringen innefattar många parter. En destination utgörs av bland annat offentliga aktörer i form av kommunala organ och privata aktörer. Båda aktörerna har olika synsätt och önskemål på turismnäringen, de privata aktörerna är i vårt tycke mer insatta i själva näringen, dess roll och betydelse medan det kommunala organet har flera sektorer som de ska ta hänsyn till. Den strategiska värderingen på samarbete är därmed en faktor som,

²⁵⁶ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju; Bengtsson, M. 2007-05-08 Telefonintervju; Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

AVSLUTANDE DISKUSSION

enligt oss, skiljer sig vad gäller planering inom företag och på en destination. Olika perspektiv på turism kan i vissa fall leda till motsättningar vilket kan, men inte nödvändigtvis behöver, komplicera ledningen. Det faktum att kommunen bestämmer över lagar, skatter och ekonomiska bidrag, medför i allra högsta grad att den inverkar på turismen och ska därmed delta i utvecklingen av turismnäringen.²⁵⁷

Enligt vår mening innebär den strategiska planeringen en långsiktig arbetsprocess. Det är en utmaning för den strategiska ledningen att få alla aktörer till insikt i att arbetet med att utveckla en destination kräver uthållighet, eftersom resultaten inte kan påvisas samma år, till skillnad från ett företags årsredovisning. Vid planeringsarbetet är det även en utmaning att skapa en samsyn på turismens inverkan på hela samhället och få de olika aktörerna att arbeta mot samma mål. Strategisk ledning kräver, enligt vår uppfattning, ett helhetstänkande av ledningen, vilket gör att den måste försöka undvika att ställa särintressen mot varandra och istället förstå att aktörerna inverkar på varandra. Hur en destination i praktiken arbetar med strategisk planering varierar, vissa kommuners arbete liknar till stor del en strategisk planering inom företagsekonomin med olika analyser såsom nuläges-, resurs- och marknadsanalys.²⁵⁸ Likaså finns det kommuner som har enklare visionära dokument. Det gemensamma som kommer igen oavsett arbetssätt, är att arbetet sker i någon typ av nätverk såsom en samarbetsorganisation. Organisationsformen varierar dock från privat till offentlig regi eller utgör en mix utav båda. Vidare innefattar de flesta planeringsdokument vi tagit del av, nyckelord såsom vision och mål.²⁵⁹ Enligt vår tolkning anammar fler destinationer användandet av strategiska planer innehållandes strategier och analyser. Detta anser vi spegla att turismen i flera fall fått en större betydelse och kunskapen om näringen ökat. Det är tydligt att ansvaret för turismutveckling inte längre ligger inom turistbyråns område utan turismfrågorna har lyfts upp på en högre beslutsfattarnivå.

En tillämpning av strategisk planering på en destination kan, enligt oss, ske med hjälp av en turismstrategi. Att ha en strategi för turismnäringen kan vara ett sätt att försöka sammanföra konfliktfyllda intressen och underlätta arbetsprocessen genom att

²⁵⁷ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²⁵⁸ Strategidokument, Östersund Kommun 2005.

²⁵⁹ Strategidokument, Kristianstad Kommun 2006; Sundsvalls Kommun 2003; Strategidokument, Östersund Kommun 2005.

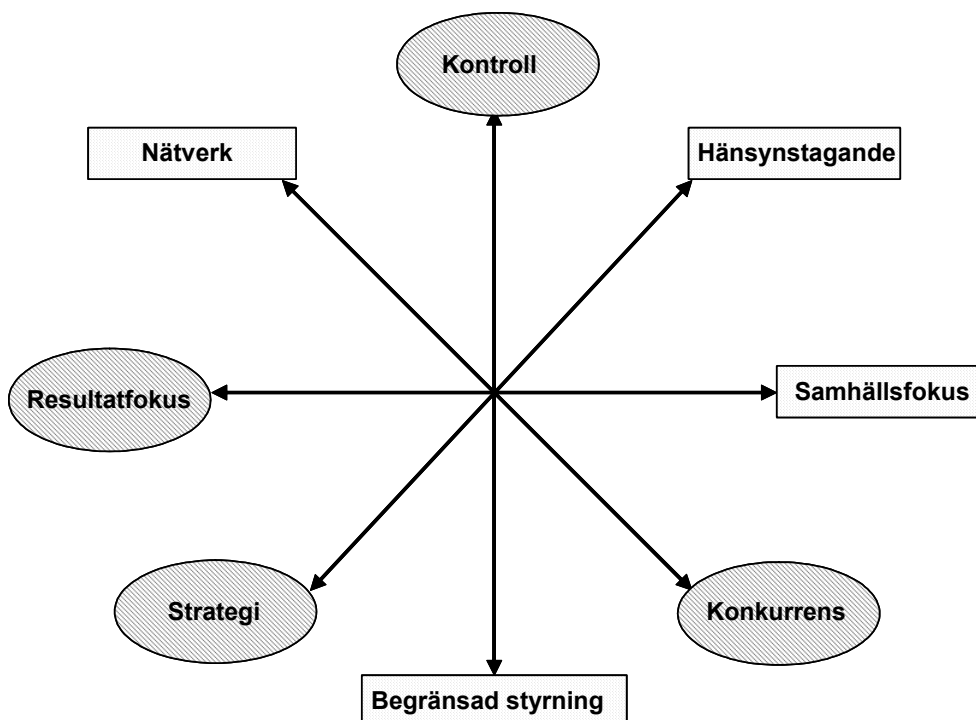
AVSLUTANDE DISKUSSION

ansvarsfördelningen kan förtydligas.²⁶⁰ Detta kan i sin tur medföra att samarbetet blir effektivare genom att det exempelvis blir lättare att fatta beslut. Ett huvudsakligt användningsområde för turismstrategin är, enligt oss, att den kan hjälpa till att synliggöra och konkretisera näringens betydelse för samhället. Turismstrategin används med andra ord som en handlingsplan som visar i vilken riktning destinationen ska arbeta. En turismstrategi utgör inte någon typ av universallösning på hur en turismdestinations utveckling ska planeras, utan arbetet är mer omfattande än så. Det är således inte den strategiska planen i sig som är avgörande för framgång, utan istället är det hur denna plan används i vardagen som har betydelse. Vi kan därmed inte utifrån vår empiriska studie generalisera och påstå att en strategisk planering gör att en destination fungerar mer framgångsrikt, vi menar således att det finns fler faktorer förutom en strategisk planering som påverkar destinationen.

Strategisk ledning av en destination, med tillhörande planering, kan, enligt vår åsikt, ses som en integrering av två olika perspektiv, ett företagsperspektiv och ett destinationsperspektiv. Det förstnämnda perspektivet skildrar de aspekter som framträder i vårt teoretiska underlag. Dessa är: kontroll, strategi, resultatfokus samt konkurrens och de illustreras med hjälp av ellipser i nedan modell. Det andra perspektivet belyser det empiriska resultatet med de framträdande faktorerna: begränsad styrning, hänsynstagande, samhällsfokus och nätverk, vilka framställs i nedan modell med rektanglar. Teorin och empirin visar därmed två olika aspekter på strategisk ledning och vi har valt att göra en syntes av de båda. Anledningen till att vi anser att en integrering av dessa två synsätt kan vara lämplig vid strategisk ledning av en destination är att en destination har likheter med ett företag, men samtidigt menar vi att det finns särskiljande faktorer som är viktiga att lyfta fram.

²⁶⁰ Gustavsson, T. 2007-04-24 Telefonintervju.

AVSLUTANDE DISKUSSION



Figur 5.1: Strategisk ledning av en destination. Egen modell.

Vi har valt att skapa en egen modell över strategisk ledning av en destination då det inte finns någon liknande modell utarbetad av andra teoretiker, därmed är vår förhoppning att vi kan bidra med nya perspektiv i ämnet. I ovan modell vill vi belysa vilka faktorer som påverkar varandra vid strategisk ledning av en destination, vilket vi åskådliggör med hjälp av dubbelriktade pilar som ställer två kontrasterade aspekter mot varandra. Alla faktorer i modellen menar vi inverkar mer eller mindre på varandra.

För att på ett framgångsrikt sätt kunna leda och styra ett företag krävs vid strategisk ledning kontroll över anställda samt övriga resurser. Ökad kontroll är något som, enligt oss, eftersträvas på en destination eftersom den utgör en omfattande produkt. Dock anser vi att en fullständig kontroll över destinationen är svår att uppnå, varpå en toppstyrning inte är möjlig. Det framgår av vår studie att många destinationer arbetar på ett strategiskt sätt för att förstärka kontrollen. Ängelholms Kommun är ett exempel på detta och respondenten framhåller att: "...turistföreningen har valt att utarbeta en strategi för att ha en inriktning på verksamheten för att få ett ökat fokus".²⁶¹

²⁶¹ Aatola Olsson, R. 2007-04-17 Personlig intervju.

AVSLUTANDE DISKUSSION

Det strategiska arbetet på en destination innefattar, i likhet med företagets arbete, utformning av strategiska planer och strategier för att uppnå mål och fatta välgrundade beslut. Detta framhålls av Malmö Kommuns respondent som menar att det strategiska arbetet ska leda fram till vad som ska prioriteras och tydliggöra vägen för att uppnå mål.²⁶² Likaså lyfts detta fram av representanten för Båstad Kommun som understryker att ”...de arbetar fram mål, strategier och riktlinjer för att uppnå visionen”.²⁶³ Detta strategiska tänkande anser vi kan vara lämpligt på en destination för att lättare kunna koordinera de olika aktörerna och deras resurser. Med anledning av detta är vi av uppfattningen att en destination har fler faktorer att ta hänsyn till än ett företag, detta kan exemplifieras med samverkan mellan offentliga och privata aktörer samt lokalbefolkning. Hanterandet av olika intressen framhävs av Helsingborgs Kommuns respondent som framhåller att ledning av en destination medför hantering av olika åsikter och intressen.²⁶⁴ Vidare utgör fokus på ekonomiska resultat en viktig faktor vid strategisk ledning av ett företag eftersom organisationen vill uppnå mål och ekonomisk framgång. En destination har inte möjlighet att uppnå och mäta ett ekonomiskt resultat på samma sätt som ett företag och för en destination blir turismen inte enbart en ekonomisk bidragande faktor utan ett medel för samhällsutveckling. Turismen som en viktig del av hela samhället understryks av den intervjuade för Malmö Kommun: som menar att turismen är en del i det totala näringslivet och en viktig del i den framtida utvecklingen, en bas att stå på.²⁶⁵ Vi menar dock att ett resultatfokus kan appliceras på en destination för att hjälpa dem i sin strävan efter måluppfyllelse. Konkurrens utgör en annan faktor som är väsentlig för både företag och destinationer. De flesta företags vardag innebär att de måste vara konkurrenskraftiga för att överleva, även mellan destinationer tycker vi oss utskilja en ökad konkurrens. Enligt vår uppfattning ställs det högre krav på destinationers differentiering och attraktivitet för att kunna uppnå konkurrenskraft. Det krävs följaktligen att destinationens aktörer samverkar för att kunna konkurrera, dock kan denna komplexa samverkan medföra motsättningar. Inom denna samverkan finns ett beroendeförhållande, vilket framhålls av Malmö Kommun som betonar att: turismprodukten såsom boende, restauranger samt kommunikationer måste fungera tillsammans vilket kräver engagemang från näringslivet och kommunen

²⁶² Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²⁶³ Lundqvist, P. 2007-05-04 Svar via e-post.

²⁶⁴ Tjärnlund, S-Å. 2007-05-10 Svar via e-post.

²⁶⁵ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

AVSLUTANDE DISKUSSION

själv.²⁶⁶ Vi anser att förtroende och intern kommunikation mellan parterna är väsentlig för att uppnå ett välfungerande samarbete. Samverkan i form av nätverk lyfts fram av Helsingborgs Kommun som anser att nätverk är betydelsefullt och att ensam inte är stark.²⁶⁷ Strategisk ledning av en destination involverar med andra ord ledning av nätverk och hantering av relationer där olika organisationer samarbetar. Enligt oss är alla ovan nämnda faktorer i modellen betydelsefulla vid strategisk ledning av en destination och vi kan inte urskilja att någon är viktigare än någon annan utan alla måste beaktas. Vi menar att det inte finns något idealt sätt att leda en destination på, men vår utarbetade modell anser vi vara ett sätt att se på vad strategisk ledning av en destination innebär.

Vår åsikt är att det inte enbart går att applicera ett företagsekonomiskt perspektiv gällande strategisk ledning av en destination, eftersom det medför risken att flera viktiga aspekter förbises. Ledning av en destination är komplicerat då de enskilda företagen trots allt själva styr över sin egen verksamhet. Utveckling av en destination utgör därmed ett långsiktigt arbete som kräver en helhetssyn och en förmåga att integrera olika synsätt.

Avslutningsvis menar vi att framtida forskning inom strategisk ledning av en destination är önskvärt eftersom det saknas ingående studier i ämnet. Enligt vår uppfattning skulle det vara intressant att mer ingående studera en destination. Förslagsvis kan detta göras genom att i undersökningen integrera fler nivåer på destinationen såsom enskilda aktörer inom turismnäringen, vilkas perspektiv på strategisk ledning av en destination vi även finner intressant eftersom aktörerna påverkar den strategiska ledningen av en destination.

²⁶⁶ Carmén, L. 2007-04-11 Personlig intervju.

²⁶⁷ Tjärnlund, S-Å. Personlig intervju.

6 Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Studentlitteratur, Lund.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007) *Management control systems* McGraw Hill, Boston, USA.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003) *Management control systems* McGraw Hill, Boston, USA.

Baum, T. & Kokkranikal, J. (2005) *Human Resource Management in Tourism I*: Pender, L. & Sharpley, R. (2005) *The Management of Tourism* SAGE Publications, London.

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv* Studentlitteratur, Lund.

Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously I: *Industrial Marketing Management* Nr. 29, s. 411-426, Elsevier.

Bolson, F. (2005) *Alliances I*: Harrill, R. (2005) *Fundamentals of Destination Management and Marketing* IACVB, Washington.

Bramwell, B (2004) *Partnerships, Participation, and Social Science Research in Tourism Planning I*: Lew, A. A. et al. (2004) *A Companion to Tourism* Blackwell Publishing, Malden.

Bunja, D. (2003) *Modernizing the Croatian Tourism Industry I: International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Nr. 2. s. 126-128. Emerald.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2005) *Organisationsteori för offentlig sektor* Liber Ekonomi, Malmö.

Davidson, R. & Maitland, R. (1997) *Tourism Destinations* Hodder & Stoughton, London.

Drucker, P. (2000) *Peter Drucker om management på 2000-talet* ISL, Göteborg.

Elbe, J. (2003) *Att sälja Småland: Destinationsmarknadsföring i nätverksperspektiv I*: Larson, M. (red.) (2003) *Svensk turismforskning – En tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turismorganisationer* ETOUR, Örnsköldsvik.

KÄLLFÖRTECKNING

- Elliott, J. (1997) *Tourism - Politics and Public Sector Management*. Routledge. London
- Flagestad, A. & Hope, C. A. (2001) Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective I: *Tourism Management* Vol. 22, Nr. 5, s. 445-461.
- Frisk, L. (2003) Samarbete inom lokal destinationsutveckling I: Larson, M. (red.) (2003) *Svensk turismforskning – En tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turismorganisationer* ETOUR, Örnsköldsvik.
- Frisk, L. (2000) *Skilda världar: om destinationsutveckling och samarbete* ETOUR, Östersund.
- Fyall, A. & Garrod, B. (2005) *Tourism Marketing – A Collaborative Approach* Buffalo, Channel View Publications, Cop. New York.
- Godfrey, K. & Clarke, J. (2000) *The Tourism Development Handbook – A Practical Approach to Planning and Marketing* Cassell, London.
- Grant, R. (2002) *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell. Malden, MA.
- Grängsjö, P. (2006) *Om organisering av turism: studier av turismens samarbetsorganisationer i Sverige* ETOUR, Östersund.
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research* Sage, Thousand Oaks, Kalifornien.
- Gunn, C. A. (1994) *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases* Taylor & Francis, Washington
- Hall, M. (2005) *Tourism: rethinking the social science of mobility* Prentice Hall, Harlow.
- Hall, M. C. (2005) The role of government in the management of tourism: the public sector and tourism I: Pender, L. & Sharpley, R. (2005) *The Management of Tourism* SAGE Publications, London.
- Helin Lövingsson, F. & Fasth, J (2003) *Praktiskt strategiarbete – En handledning för chefer, konsulter och verksamhetsutvecklare* Konsultförlaget, Uppsala.
- Høpner, J. (2002) Strategen bygger nätverk – Nätverksteori I: Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002) *Strategizing – En kontextuell organisationsteori* Studentlitteratur, Lund.
- Inskeep, E. (1994) *National and Regional Tourism Planning - Methodologies and Case Studies* Routledge, London.
- Ioannides, D & Debbage. K. (1998) Introduction: Exploring the Economic Geography and Tourism Nexus I: Ioannides, D & Debbage. K. (1998) *The Economic Geography of the Tourist Industry* Routledge, London.

KÄLLFÖRTECKNING

- Jeffries, D. (2001) *Governments and Tourism* Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Johansson, C. (2005) Kommunikation om mål och strategier Vems karta är rätt - chefens eller medarbetarens? I: Heide, M. *et al.* (2005) *Kommunikation och organisation*. Liber AB. Malmö
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2003) *Management: Begrepp och modeller* Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Karlöf, B., Nilsson, S. & Edenfeldt Froment, M. (2002) *Strategi i ett styrelseperspektiv – En vägledning* Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993) *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free press. New York
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Studentlitteratur, Lund.
- Laws, E. (1995) *Tourism destination management: issues, analysis and policies*. Routledge. London
- Middleton, V. T. C. & Clarke, J. R. (2001) *Marketing in Travel and Tourism* Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Moutinho, L. (2000) *Strategic Planning I*: Moutinho, L. (2000) *Strategic Management in Tourism* CAB International, Wallingford.
- Murdaugh, M (2005) Marketing I: Harrill, R. (2005) *Fundamentals of Destination Management and Marketing* Educational Institute American Hotel & Lodging Association, Washington.
- Murray, C. (2001) *Making sense of place – New approaches to place marketing* Leicester.
- Okumus, F. & Wong K. K.F. (2005) In pursuit of contemporary content for courses on strategic management in tourism and hospitality schools I: *International Journal of Hospitality Management* Vol. 24 Nr. 2, s. 259-279, Pergamon.
- Page, S. J. (2005) *Transport and tourism – Global perspectives* Prentice Hall, Harlow.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur, Lund.
- Pender, L. (2005) Introduction I: Pender, L. & Sharpley, R. (2005) *The Management of Tourism* SAGE Publications, London.
- Phillips P. A. & Moutinho. L. (1998) *Strategic planning systems in hospitality and tourism* CAB International, Wallingford.
- Pike, S. (2004) *Destination Marketing Organisations* Elsevier Ltd., Amsterdam, Oxford.

KÄLLFÖRTECKNING

- Prahalad, C. K. & Ramaswamy V. (2004) *The Future of Competition – Co-Creating Unique Value with Customers* Harvard Business School Pub. Boston.
- Ritchie, J., R., B. & Crouch, G., I. (2003) *The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective* CABI Publishing, New York.
- Ryan, C. (1995) *Researching Tourist Satisfaction – Issues, Concepts, Problems* Routledge, London.
- Sahlberg, B. (2001) *Möten, människor & marknader – Om turism och resande* ETOUR, Liber Ekonomi, Malmö.
- Saxena, G. (2003) Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Pike District National Park I: *Tourism Management* Nr. 26 s. 277-289, Elsevier.
- Starrin, B. & Svensson, P-G. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* Studentlitteratur, Lund.
- Telfer, D. (2005) Managing tourism for development I: Pender, L. & Sharpley, R. (2005) *The Management of Tourism* SAGE Publications, London.
- Thomsson, H. (2002) *Reflexiva intervjuer* Studentlitteratur, Lund.
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer* Studentlitteratur, Lund.
- von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001) *Destinationsmarknadsföring: en studie av turism ur ett producentperspektiv* Universitetet., Stockholm.
- Whittington, R. (2002) *Vad är strategi - och spelar den någon roll?* Liber Ekonomi, Malmö.
- Wilson, F. (1999) *Organisation, arbete och ledning: En kritisk introduktion* Liber, Malmö.
- Woods, M. & Deegan, J. (2003) A Warm Welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pays Cathare Region I: *International Journal of Tourism Research* Nr. 5 s. 269-282.

KÄLLFÖRTECKNING

Muntliga källor

Aatola, Olsson, R. (2007-04-17) Intervju med Turistchefen för Ängelholms Kommun.

Carmén, L. (2007-04-11) Intervju med Turistdirektören för Malmö Stad.

Ekberg, M. (2007-04-23) Intervju med Fritids- och Turistchef för Tomelilla Kommun.

Tjärnlund, S-Å. (2007-06-26) Intervju med Turism- och näringslivschefen för Helsingborgs Kommun.

Elektroniska källor

Föreningen för Turism i Sverige (FörTur)

http://www.fortur.se/media/press/Kommuner_utarb%20strategi%20%20ny%202007.xls
(Läst 2007-03-27).

Telefonintervjuer

Aatola, Olsson, R. (2007-05-08) Turistchefen för Ängelholms Kommun.

Bengtsson, M. (2007-05-08) Utvecklingsansvarig för turism, Helsingborgs Kommun.

Ekberg, M. (2007-05-07) Fritids- och Turistchef, Tomelilla Kommun.

Forslund, M. (2007-04-02) Näringslivschef, Krokoms Kommun.

Gustavsson, T. (2007-04-27) Turistchef, Kristianstads Kommun.

Höglin, J. (2007-05-07) Koordinator för besöksnäringen, Nyköpings Kommun.

Johnson, I. (2007-04-23) Turistchef, Ystad Kommun.

Ogvall, J. (2007-05-09) Marknadskoordinator för Göteborg & Co.

Svar via e-post

Bergström, A. (2007-05-07) Turistbyråchef, Hudiksvalls Turistbyrå.

Carlsson, M. (2007-04-16) Skinnskattebergs Kommun.

Carmén, L. (2007-05-07) Turistdirektör, Malmö Stad.

Hellberg, G. (2007-04-16) Informationschef, Skara Kommun.

Höglin, J. (2007-04-17) Koordinator för besöksnäringen, Nyköpings Kommun.

KÄLLFÖRTECKNING

- Karlsson, L. (2007-05-08) Turistchef, Motala Kommun.
- Lundqvist, P. (2007-05-07) Turistchef, Båstad Kommun.
- Nilsson, B. (2007-04-17) Turismansvarig, Jokkmokk kommun
- Pestrea, M. (2007-05-07) Turist/fritidskonsulent för Vingåkers Kommun.
- Pestrea, M. (2007-04-13) Turist/fritidskonsulent för Vingåkers Kommun.
- Renvall, L. (2007-04-13) Marknadsföringschef, Västerås Kommun.
- Rosén, H. (2007-03-28) Turistchef, Ludvika Kommun.
- Schulz, M. (2007-05-11) Turistchef, Katrineholms Kommun.
- Tjärnlund, S-Å. (2007-05-10) Turism- och näringslivschef, Helsingborgs Kommun.
- Thorstensson, C. (2007-04-02) Turistchef, Vimmerby Turistbyrå AB
- Thunberg, E. (2007-03-28) Destination Karlskoga.
- Åhlund, G. (2007-04-20) Sundsvalls Kommun.

Övriga källor

- Lokaltidningen, Helsingborg (2007-01-24) *Helsingborg saknar turismstrategi.*
- Turist- & Kongressbyrån Östersund (2005) *Strategisk plan för utvecklingen av besöksnäringen i Östersund 2006-2010.*
- Sundsvalls Kommun (2003) *Förslag till turismstrategi för Sundsvalls Kommun.*
- Utvecklingsprocess inom besöksnäringen i Kristianstad (2006-05-24) *Destination Kristianstad växer!*

Bilaga 1

Intervjuguide

- Namn:
- Befattning:
- Kommun:

- Vad är en turismstrategi, enligt dig?

- Vad innehåller er turismstrategi? När utarbetades den?

- Vilken betydelse anser du att turismstrategin har för er kommun?

- Varför har ni valt att utarbeta en turismstrategi?

- Hur hade er turismnäring påverkats om ni inte valt att ha en turismstrategi?

- Vem besvarade frågorna kring FörTur: s undersökning i er kommun?

- Har du uppmärksammat några skillnader i arbetssätt bland kommuner som har en turismstrategi och de som saknar en?

- På vilket sätt tror du att en turismstrategi kan påverka en kommuns samverkan kring turismnäringen?

- Övriga kommentarer?

Bilaga 2

Kompletterande intervjuguide

- Namn:
- Befattning:
- Kommun:

- Hur planerar ni för turismen i er kommun?

- Vad innebär ledning av en destination, enligt dig?

- Vilka utmaningar ställs du inför vid ledning en destination?

Bilaga 3

Frågeformulär E-post

- Namn:
- Befattning:
- Kommun:

- Vad är en turismstrategi, enligt dig?

- Vad innehåller er turismstrategi? När utarbetades den?

- Vilken betydelse anser du att turismstrategin har för er kommun?

- Varför har ni valt att utarbeta en turismstrategi?

- Hur hade er turismnäring påverkats om ni inte valt att ha en turismstrategi?

- Vem besvarade frågorna kring FörTur: s undersökning i er kommun?

- Har du uppmärksammat några skillnader i arbetssätt bland kommuner som har en turismstrategi och de som saknar en?

- På vilket sätt tror du att en turismstrategi kan påverka en kommuns samverkan kring turismnäringen?

- Övriga kommentarer?

Tack för er hjälp!