

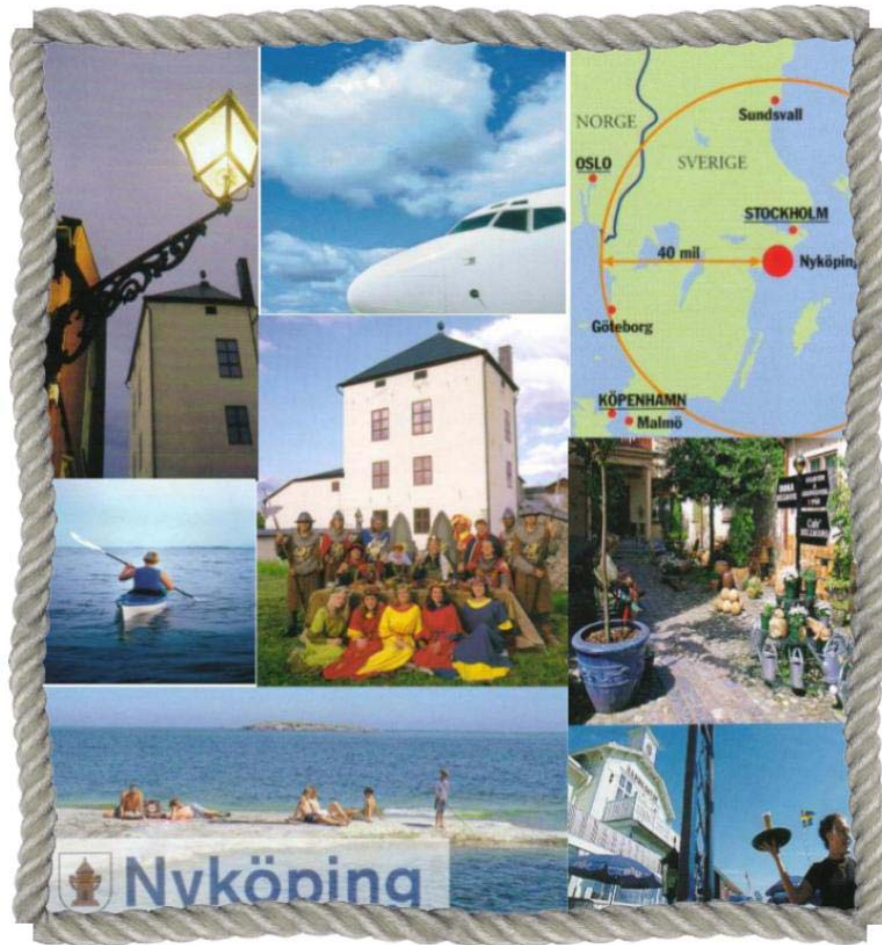


LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

Destinationsutveckling

– perspektiv på samarbete och attityder i nätverk



En fallstudie av Nyköping

D-uppsats
VT 2005

Författare:
Karin Halldin
Martin Hultman

Handledare:
Szilvia Gyimóthy
Hans Lindquist

Sammanfattning

-
- Titel:** Destinationsutveckling – perspektiv på samarbete och attityder i nätverk. En fallstudie av Nyköping
- Eng. title:** Destination development – perspectives on co-operation and attitudes in networks. A case study of Nyköping.
- Författare:** Karin Halldin och Martin Hultman VT2005
- Utbildning:** Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet.
- Handledare:** Szilvia Gyimothy och Hans Lindquist.
- Nyckelord:** Destinationsutveckling, Samarbete, Attityd, Drivkraft, Perspektiv, Företag, Kommun, Turistorganisation, Nätverk
-
- Tema:** Destinationsutvecklingsproblematiken handlar framförallt om svårigheterna att enas och agera utifrån en gemensam vision. Turismbranschen är starkt fragmenterad och uppfattningarna är många och olika beroende på utifrån vems perspektiv man betraktar fenomenet. Ambitionen är därför att belysa ett alternativt perspektiv på destinationsutvecklingsarbetet genom att se till samarbetsprocesser och attityder i nätverk.
- Frågeställning:** Hur kan en positiv destinationsutveckling skapas i praktiken?
- Syfte:** Det överordnade syftet med uppsatsen är att få kunskap om och förståelse för vad som skapar destinationsutveckling i praktiken. Vidare ska detta även leda till en förståelse för turistorganisationens betydelse för en positiv destinationsutveckling.
- Metod:** Studien är av en teorialstrande natur och är utformad för att genom befintlig teori undersöka empirin och skapa ny kunskap om destinationsutveckling ur ett nätverksperspektiv. Uppsatsen inriktas på fyra huvudaktörers (marknaden, företagarnas, kommunens och turistorganisationens) perspektiv på utvecklingen av en destinations turistprodukt – helhetserbjudandet, med hjälp av en förståelsemodell. Studien har en abduktiv ansats och övergår till ett socialkonstruktivistiskt perspektiv i sökandet efter hur en positiv destinationsutveckling skapas i praktiken. Den ort som studerades är Nyköping, en medelstor svensk östkuststad med goda kommunikationsförutsättningar. Nyköping har en lång historia som gästbudsstad och ligger beläget nära Skavsta flygplats som växer i takt med flygbolaget Ryanairs expansion. Utifrån en teoretisk referensram och med empiriskt stöd från flera kvalitativa och kvantitativa undersökningar av företag, kommun och Visit Nyköping, har vi kommit fram till nya teoretiska antagen.
- Resultat & Slutsatser:** Resultatet av studien tyder på att det finns distinkta mönster och skillnader i vilka drivkrafter som ligger till grund för de olika aktörernas perspektiv och agerande. Det framgår tydligt att flera faktorer påverkar aktörerna i deras engagemang för en gemensam destinationsutveckling. Emellertid är intresset för att samarbeta kring en gemensam destinationsmarknadsföring stort. Den aktuella marknadsföringen har ett splittrat budskap, som många vill komma till rätta med. Här anses Visit Nyköping, i egenskap av turistorganisation, kunna ha en betydelsefull koordinerande roll mellan de olika företagen och kommunen. För att uppnå detta krävs det också att turistorganisationen har ett förtroende och en legitimitet, samt strävar efter att ha ett så neutralt perspektiv som möjligt, dvs. varken samhällstillvänt eller näringstillvänt agerande. Vidare anser vi att öppenhet, förtroende, legitimitet, kunskap och kontinuitet, samt engagemang och delaktighet är a och o för en positiv destinationsutveckling i praktiken.

Förord

Som vanligt när man lämnar in en större uppsats finns det mycket blandande känslor; lättnad, bävan, överklighet och glädje.

Denna uppsats riktar sig främst till dem som befinner sig i uppstarten av eller inför en destinationsutveckling, men även till de allmänt intresserade.

Vår önskan är att denna uppsats ska vara en liten ögonöppnare för läsaren.

Kanske kommer den att reta sinnet litet, kanske kommer den att bekräfta de tankar som läsaren redan har. Förhoppningsvis kommer läsaren att någon gång få en aha-upplevelse.

Ett stort tack vill vi hursomhelst rikta till Nyköpings kommun, Visit Nyköping och alla de företagare som ställde upp som informanter och gjorde denna uppsats möjlig.

Vi vill även rikta ett stort tack till våra handledare, Szilvia Gyimóthy och Hans Lindquist som har stått ut med två villrådiga studenter.

Utöver dessa personer vill vi speciellt tacka vänner och familj som outtröttligt stått ut med att vi inte haft så mycket tid för dem denna vår.

*Karin Halldin och Martin Hultman,
Helsingborg 22 maj 2007*

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Introduktion till destinationsutveckling	1
1.2. Problemdiskussion	2
1.3. Syfte och Frågeställning	4
1.4. Avgränsning	4
1.5. Disposition	5
2. Metod	6
2.1. Metodval och vetenskapligt förhållningssätt	6
2.2. Triangulering	7
2.2.1. Urval och fallstudie	8
2.2.2. Intervjugenomförande och enkätförfarande	9
2.3. Uppsatsens teoretiska utgångspunkter	11
2.4. Nätverksmodellen	12
2.5. Olika perspektiv på destinationsutveckling – förförståelsens modell	13
3. Nyköping & Turistprodukten	15
3.1. Nyköping	15
3.2. Turistprodukten - helhetserbudandet	16
3.2.1. Delade meningar	19
4. Ett marknadsperspektiv	20
4.1. Turismen i Sverige	20
4.1.1. Turism i Nyköping	21
4.2. Utveckling av turismen	23
5. Företagsperspektivet	25
5.1. Samarbete och attityder i nätverk	25
5.2. Aktörer	26
5.2.1. Aktörerna i Nyköping	26
5.3. Resurser	28
5.4. Aktiviteter	29
5.5. Drivkrafter bland företagare och i nätverket	30
5.5.1. Co-opetition – samarbete och konkurrens	32
5.5.2. Beroendeförhållanden	34
6. Kommunperspektivet	36
6.1. Kommunen som aktör	36
6.1.1. Kommunens Strategi- och Tillväxtenhet	38
6.2. Resurser och aktiviteter	42
7. Visit Nyköpings perspektiv	43
7.1. Visit Nyköping - den lokala turistorganisationen som aktör	43
7.2. Att samordna resurser och aktiviteter	45
7.3. Den komplexa rollen	47

8. Avslutning	49
8.1. Perspektiven	49
8.2. Slutdiskussion	49
8.2.1. Attityder & Drivkrafter	49
8.2.2. Möjligheter & Hinder att förena de olika aktörerna	53
8.2.3. Betydelsen av en lokal turistorganisation	57
8.3. Slutsatser	58
8.4. Framtida studier	60
8.5. Slutord	60

9. Referenser	61
9.1. Litteratur	61
9.2. Webbsidor	62
9.3. Muntliga källor	62
9.3.1. Intervjurespondenter	62
9.4. Övriga källor	63

Bilagor	
Bilaga 1 Tematiserad intervjuguide 6/4 – 05	I
Bilaga 2 Tematiserad Intervjuguide 18/4 – 05	II
Bilaga 3 Intervjuguide E-post till H. Steinbüchel, Visit Nyköping	III
Bilaga 4 Enkät: lokal turismutveckling – om samarbete och konkurrens	IV
Bilaga 5 Resultat av enkätundersökningen	VIII

1

Inledning

Detta avsnitt inleds med en diskussion kring uppsatsens praktiska problematik. Därefter följer en problemdiskussion som framhäver det teoretiska sammanhanget. Avsikten är att läsaren ska uppmärksammas på temat och kunna bilda sig en uppfattning om ämnet destinationsutveckling. Avsnittet avslutas med att uppsatsens syfte och frågeställning presenteras.

1.1 Introduktion till destinationsutveckling

”Upplev gästbudsstaden /.../ Välkommen till den moderna kuststaden! /.../ Nyköping – boplats med båtplats.”¹ Allt detta är exempel på hur en stad marknadsför sig gentemot besökare, företag och potentiella nyinflyttare. Att marknadsföra och ”sälja” städer tenderar idag att vara en allt vanligare företeelse. Att marknadsföra svenska städer kan sägas vara en naturlig respons på förändrade levnadsmönster och en ökad globalisering. Det kan i många fall vara en nödvändighet för att en stad ska utvecklas och överleva i en tid då utflyttningen till växande regioner ökar och företag tvingas lägga ner. När det gäller att utveckla och öka attraktionskraften hos städer spelar turismen en dominerande roll. Under flera årtionden har den globala turismindustrin haft en årlig tillväxttakt på 5 % och omfattar idag 6 % av den globala ekonomin.² Denna tillväxt är nästan tvåfaldigt tillväxten av den totala ekonomin. Detta har medfört att turismen fått en central roll i världsekonomin och betraktas av många som ”världens största näring”.³ Besöksnäringens tillväxttakt har däremot varit långsammare i Sverige, särskilt då det gäller den utländska turismen, men dessa resmönster är på väg att ändras. Omvärldsförändringar, i såväl ekonomisk som politisk och geologisk bemärkelse, har gjort att Sverige blivit ett alltmera attraktivt alternativ för både utländska och inhemska resenärer på senare år.

Att utveckla och marknadsföra en plats som destination för med sig flera möjligheter för ett samhälle, men också problem. Turismen kan stimulera nyetableringar av företag och på så sätt skapa nya arbetstillfällen, vilket i sin tur medför att skatteintäkter skapas och infrastrukturen kan förbättras.⁴ För lokalbefolkningen, ur ett socialt perspektiv, innebär turismen ett större kontaktnät som kan förhöja kunskapsnivån och stärka den regionala identiteten. Emellertid kan turismen också medföra att naturen slits och att den lokala kulturen utarmas.⁵ Destinationsutveckling och marknadsföring av platser för således med sig ett ansvar, dels att sti-

¹ Nyköping (2005). Mf-material.

² Turistdelegationen. (2005).

³ Aronsson, L. & Tengling, M. (1997).

⁴ Kotler, P. *et al* (1993).

⁵ Weaver, D. & Oppermann, M. (2000).

mulera en exploatering, dels att kontrollera den. Frågan är bara vem/vilka som bör leda arbetet och bära ansvaret?

I destinationsutveckling läggs ofta starkt fokus på strategisk planering och marknadsföring, vilket vi förhåller oss kritiska till: Destinationen i sig är en arena för besökarens konsumtion. Besökaren förväntar sig att produkten är konsumtionsbar när den kommer dit. Den är inte intresserad av vem som äger eller kontrollerar de olika verksamheterna. Det viktigaste för besökaren är att få sina behov tillgodosedda på ett tillfredsställande sätt. Den vill inte behöva bekymra sig om enstaka aktörers individuella intressen. Den vill bara ha en lättillgänglig produkt där det klart framgår vad som ingår i priset.⁶ Således verkar alla aktörer, såväl stora som små, offentliga som privata, sida vid sida på destinationen och det är de tillsammans som måste ombesörja att det finns en konsumtionsbar produkt. De är bundna till ögonblicket och den geografiska platsen. Detta innebär att aktörerna mer eller mindre frivilligt är samarbetspartners, samtidigt som de är konkurrenter. De är dels självständiga, dels en del av en större helhet – ortens samlade turistprodukt.⁷ Därför tycker vi att det är både mer intressant och mer relevant att rikta fokuset på bildandet av nätverk och på samarbete, då destinationsutvecklingen syftar till att samla olika aktörer och stimulera dem till en gemensam utveckling och marknadsföring av en plats.

1.2 Problemdiskussion

Problemområdet handlar följaktligen främst om det mångfacetterade området *turism* och *destinationsutveckling*. *Turism* kan ses som ett politiskt, ekonomiskt och socialt fenomen som är föränderligt över tiden. Den grundläggande idén med turism är att besökarna måste komma till producenterna för att kunna ta del av deras tjänster.⁸ Besökaren möter flera aktörer och utnyttjar delar av ett samlat erbjudande, för att skapa sin egen upplevelse. Besökaren är alltså delaktig i produktionen samtidigt som den konsumerar tjänsten. Utifrån detta bildar hon/han sig en uppfattning om destinationens positiva och negativa sidor.⁹ Därför är det centralt att destinations helhetserbjudande kan leva upp till besökarens förväntningar, samtidigt som det ligger i linje med företagets enskilda mål.

Destination är ett begrepp som i vardagligt tal används för att beteckna ett resmål.¹⁰ Destinationen är med andra ord en plats, vilken vi har en föreställning kring och som vi kan välja att åka till, exempelvis en kommun, en region, ett land. För dem som bor och arbetar på destinationen är detta ett samhälle (inte ett resmål), vilket har bestämda geografiska avgräns-

⁶ Mossberg, L. (2003). s. 118f.

⁷ von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). s. 21f.

⁸ Grängsjö, P. (1998). s. 10ff.

⁹ Gummesson, E. (1991).

¹⁰ Gunn, C. (1994). s. 37.

ningar men också vissa sociala och traditionella avgränsningar.¹¹ *Destinationsutveckling* avser således ett lokalt samhälles utveckling som resmål, som syftar till att öka besökarens konsumtion på platsen, vilket i sin tur är till fördel för både företagen och samhället i stort.¹² Det ökar också bl.a. sysselsättningen och det ekonomiska välbefindandet, men som tidigare nämnt kan det även slita på samhället.¹³

Hur en destination utvecklas hänger tätt samman med hur samarbetet i ett samhälle fungerar i allmänhet. Att vara en enskild näringsidkare och en del av en större helhet skapar beroenden, särskilt när det gäller marknadsföring av den samlade turistprodukten¹⁴. Det räcker inte enbart att marknadsföra sitt eget företag, man måste även förhålla sig till andra aktörer i sin omgivning som helt eller delvis kompletterar tjänsteutbudet.¹⁵

En destinations tjänsteerbjudande kräver dessutom resurser.¹⁶ Genom att samarbeta kring resurserna kan aktörerna inom en destination utveckla ett väl fungerande nätverk, som håller nere kostnaderna, ökar kunskapen och möjliggör en ökad vinst. Samverkan på turistdestinationen ökar således potentialen för att besökaren lämnar destinationen med ett positivt helhetsintryck och bidrar dessutom till en positiv utveckling av destinationen som helhet.¹⁷

Eftersom en destination består av många olika aktörer av varierande storlek och verksamhet, privata och offentliga, finns det också en mängd olika uppfattningar om vad som ska marknadsföras och varför, hur det ska göras, till vilka, när det ska göras osv., för att vara effektivt. Organiseringen av en destination blir därför komplex. Vanligen är det den lokala turistorganisationen som har till uppgift att koordinera planeringen och marknadsföringen av destinationen. Dess funktion är då dels att förmedla hur det befintliga utbudet ska marknadsföras enligt en överordnad strategisk plan (oftast framtagen enbart av kommunen), dels att fungera som ett samarbetsorgan, en mötesplats, för aktörerna på en destination.¹⁸ Turistorganisationens funktion baseras härvidlag på ett antagande om att destinationen är en enhet med ett gemensamt intresse, vilken går att styra i önskvärd riktning. I praktiken uppstår det dessvärre ofta problem när man ska genomföra detta.¹⁹ De enskilda aktörernas olika viljor och drivkrafter medför att det är svårt att enas och få alla att gemensamt agera efter en sådan plan. Detta leder ofta till omorganisationer vilket försvårar kontinuiteten, och medför en risk att det uppstår en ”trötthet” som skapar negativa inställningar bland aktörerna.

¹¹ Grängsjö, P. (1998). s. 2ff

¹² Gunn, C. (1994). s. 11f.

¹³ Hall, CM. (2000). s. 20ff.

¹⁴ Se utförlig beskrivning av turistprodukten i avsnitt 3.2

¹⁵ von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). s. 9ff.

¹⁶ Elbe, J. (2002). s. 46f.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Jfr Grängsjö, P. (1998).

¹⁹ Jfr Elbe, J. (2002). s. 3f.

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsens övergripande syfte är att få kunskap om och förståelse för vad som skapar destinationsutveckling i praktiken. Vidare ska detta även leda till en förståelse för turistorganisationens praktiska funktion för en gynnsam destinationsutveckling. Ambitionen är att framhäva ett alternativt perspektiv på destinationsutvecklingsarbetet genom att belysa samarbetsprocesser och attityder inom ett nätverk, istället för att se till enbart planering och traditionell massmarknadsföring. Utifrån detta och problemdiskussionen ovan är uppsatsens övergripande frågeställning och underfrågor följande:

- Hur kan en positiv destinationsutveckling skapas i praktiken?
 - Vilka generella attityder och drivkrafter finns i ett nätverk kring samarbete och en gemensam destinationsutveckling?
 - Kan de olika aktörernas synsätt och verksamheter, förenas och berika varandra i destinationsutvecklingen?
 - Vilken betydelse har den lokala turistorganisationen för en gynnsam destinationsutveckling?

1.4 Avgränsning

Begreppet destinationsutveckling omfattar turistorganisationen, företag, samhället (kommunen och lokalinvånare), och besökare som verkar på en geografiskt avgränsad plats.²⁰ Vi har valt att avgränsa oss i vår undersökning till den lokala turistorganisationen, kommunen, och företag där intäkterna åtminstone delvis är från turismen, dvs. de som styr utbudet. Vi tittar också på hur marknaden (besökarnas efterfrågan) ser ut, eftersom den i hög grad inverkar på destinationsutvecklingen. Denna är dock svår att studera praktiskt, när besökarna än så länge inte riktigt har hittat in till Nyköping och knappast kan ha en uppfattning om staden som destination i nuläget. Därför beskriver vi marknaden ur ett tämligen generellt perspektiv och bygger denna diskussion på besöksstatistik från Statistiska Centralbyrån. En annan avgränsning i studien är att vi inte har undersökt de boendes perspektiv på destinationsutvecklingen, vilket naturligtvis också inverkar på resultatet. Denna avgränsning har vi gjort dels pga. att de varken står för utbud eller efterfrågan, dels för att uppsatsen skulle bli alldeles för bred. Intentionen med vår studie är som tidigare nämnt att få kunskap om vad som skapar destinationsutveckling i praktiken. Därför har vi valt att studera attityder och vikten av samverkan i nätverk mellan enskilda företag, turistorganisationen och kommunen. Dessa aktörer och graden av samverkan har stort inflytande på hur destinationen marknadsförs och hur helhetserbjudandets

²⁰ Grängsjö, P. (1998).

kvalitet upplevs. Aktörernas samspel och perspektiv på destinationsutvecklingen påverkar således destinationens attraktionskraft. Detta är viktigt att poängtera så att läsaren förstår att uppsatsen bara åskådliggör en del av en större helhet.

1.5 Disposition

Uppsatsen är skriven i tematiserad form, vilket innebär att vi varvar teori, empiri och analys inom utvalda teman.²¹ Syftet är att underlätta för läsaren, men också att undvika att uppsatsen blir framtung eller baktung, vilket lätt sker vid användning av en klassisk dispositionsform där teori, empiri och analys behandlas i separata avsnitt.²²

Avsnitt 1 har omfattat en beskrivning av ämnet destinationsutveckling och dess problemområde, syfte och uppsatsfrågor, samt avgränsning. Fortsättningsvis i *avsnitt 2*, redogör vi för val av metod, urval av respondenter och val av fallstudie, samt för studiens teoretiska utgångspunkter, nätverksmodellen och förförståelsens modell. Denna modell ligger även till grund för indelningen av avsnitt 3 till 7.

I *avsnitt 3* presenteras Nyköpings utgångsläge. Därefter beskrivs helhetserbudandet – turistprodukten ur ett teoretiskt perspektiv för att synliggöra olika problemaserpekter.

Avsnitt 4 inleds med en diskussion om destinationsutveckling ur ett marknadsperspektiv. Det syftar till att synliggöra hur marknaden ser ut med inkommande besökare och den ekonomiska potentialen i destinationsutveckling.

I *avsnitt 5* beskrivs vidare företagarnas perspektiv på destinationsutvecklingen. I samband med detta görs en analys av vilka drivkrafter som finns i företagarnas vardag, samt vilka konkurrens- och beroendeförhållanden som råder dem emellan.

Avsnitt 6 syftar till att synliggöra kommunens roll i destinationsutvecklingen. Nyköpings Kommuns Strategi- och Tillväxtenhet presenteras och vi redogör för vilka möjligheter och problem de har och ser utifrån deras perspektiv. Vi påvisar även vilka resurser och aktiviteter som dominerar kommunens arbete. I *avsnitt 7* därefter, presenteras också Visit Nyköpings perspektiv på destinationsutvecklingen och dess verksamhet.

Avslutningsvis i *avsnitt 8* förs en slutdiskussion rörande vår inledande frågeställning och dess underfrågor (se 1.3). Därefter presentas våra slutsatser. Avslutningsvis ger vi förslag på framtida studier inom detta område.

²¹ Sjöbeck, K. [Föreläsning]. 04-03-30.

²² Eldh, C. [Föreläsning]. 04-04-13.

2 Metod

Avsnittet inleds med en diskussion kring metodvalet och vårt vetenskapliga förhållningssätt, vidare introduceras läsaren till valet av fall och respondenter som ligger till grund för studiens genomförande. Slutligen presenteras uppsatsens teoretiska utgångspunkter och nätverksmodellen för studien av Nyköping, samt den modell som ligger till grund för avsnittsindelningen.

2.1 Metodval och vetenskapligt förhållningssätt

Till grund för genomförandet av denna uppsats ligger litteraturstudier och en fallstudie av de värderingar som finns bland aktörerna i Nyköping i förbindelse med stadens destinationsutvecklingsprojekt. Istället för det frekventare alternativet: strategisk planering av destinationsutveckling, har vi som ovan berört, valt att studera attityder och samarbeten i nätverk. Detta för att den strategiska planeringen kan påstås bygga på ett normativt antagande om att destinationen är en enhet med ett gemensamt mål, vilken går att styra i önskvärd riktning. Detta perspektiv kräver en hög grad av rationalitet, något vi i viss mån anser vara naivt, då det säger väldigt lite om vad som skapar utveckling i realiteten.²³

Den grundläggande teorin är hämtad från nätverksteorin. Vi ser Nyköping som ett affärsnätverk bestående av flera aktörer snarare än som en likriktad planeringsenhet. Detta förhållningssätt grundar sig på att vid studiet av vad som skapar en positiv utveckling i praktiken, krävs det att man fokuserar på handlingar och bakomliggande intressen, istället för på riktlinjer för hur beslut bör fattas.²⁴ Vi studerar således samarbeten inom nätverket och tolkar attityder mot bakgrund av de strukturella omständigheterna i nätverket samt de ömsesidiga beroendeförhållanden som aktörerna ingår i. I akademiska ordalag betyder det att vi arbetar *abduktivt*²⁵, vilket innebär att vi dels utgår ifrån teorin genom nätverksperspektivet, dels från empirin via fallstudien för att åskådliggöra fenomenet och skapa nya teoretiska antaganden. Abduktion kan ses som det förhållningssätt som ligger mellan det induktiva och deduktiva arbetssättet.²⁶ I en abduktiv ansats pendlar man mellan teorin och empirin för att förstå djupstrukturen. Detta ger således också ett dialektiskt förhållande mellan teori och empiri.

Det empiriska materialet har vi inhämtat genom att kombinera ett kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt. Det kvalitativa förfaringssättet utgörs av att information från olika källor samlats in, vilket medför att vi kan nå en djupare förståelse för det fenomen vi studerar

²³ Jfr Elbe, J. (2002). s. 3.

²⁴ Ibid.

²⁵ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). s. 41ff.

²⁶ Deduktivt = utgå från teori och testa den mot empiri. Induktivt = utgå från empiri och söka förklaringar i teorin.

och dess kontext. Detta för att beskriva helheten i ett sammanhang. Framförallt har vi använt oss av djupintervjuer, dokumentanalyser och observationer. Detta föreföll vara ett lämpligt val för vår studie då den till stor del handlar om hur aktörer upplever sin situation och deras egen roll i destinationsutvecklingen. Djupintervjuerna gjorde det också lättare för oss att ställa följdfrågor och diskutera ämnet med respondenterna.²⁷ Den kvantitativa delen har bestått av en enkätundersökning med fasta svarsalternativ med betygsskalor, vilket har hjälpt oss att kartlägga huvuddragen i företagarnas inställning till Nyköping som kommun och plats, samt deras inställning till att samarbeta kring destinationsutvecklingsfrågor. Detta för att få en mer heltäckande och mer nyanserad bild av hur företagen tänker i stort, samt för att bekräfta eller bestrida det resultat vi fått fram genom djupintervjuerna.

Det är även viktigt att poängtera att vi som författare har subjektiva uppfattningar om Nyköping i sig, baserade på våra personliga upplevelser av staden. En av oss är uppväxt i Nyköping, vilket ger oss ett slags inifrånperspektiv. Den andra av oss har inte varit bosatt i staden, men har besökt den regelbundet mellan 2001 och 2005. Detta gör att vi inte helt kan bibehålla ett utifrånperspektiv. Naturligtvis är ambitionen att behålla en neutralitet och objektivitet i förhållande till studien, men realistiskt sett är det naivt att påstå att vår bakgrund inte har inverkat på studien, då detta är omöjligt att undvika.

2.2 Triangulering

Triangulering är ett sätt att studera samma fenomen från mer än en källa. Genom att använda information från olika infallsvinklar ges möjlighet att belysa fenomenet på ett mer nyanserat sätt. Detta för att nå en ökad förståelse.²⁸ I denna uppsats har vi använt primärdata, från intervjuer som vi genomfört med kommunens Strategi- och Tillväxtenhet, näringsidkare inom kommunen och ordföranden av Visit Nyköping, enkäter till företag, samt egna erfarenheter av orten: för att på så sätt se fenomenet ur både ett näringslivsperspektiv och ett offentligt - perspektiv. Intervjuerna och enkäterna har varit vitala för oss, framförallt för att upptäcka skillnader och likheter i näringslivets respektive kommunens perspektiv på arbetet med destinationsutveckling, samt för att skapa en förståelse för vad som kan antas vara hinder respektive förutsättningar för en gynnsam destinationsutveckling i praktiken. Marknadsföringsmaterial och information från kommunen och turistverksamheter, har varit viktiga för att vi skulle kunna genomföra dokumentanalyser av vilken profil och vilket budskap Nyköping idag förmedlar till sina besökare. Vi har även använt oss av information från Internet, främst från Nyköpings kommunhemsida²⁹ och från den ekonomiska föreningen Visit

²⁷ Thomsson, H. (2002). s. 28ff.

²⁸ Decrop, A. (1999). s. 159ff.

²⁹ Nyköpings Kommun. [www]. 05-04-07.

Nyköpings hemsida³⁰. Visit Nyköping användes främst till att kartlägga vilken typ av information som finns tillgänglig för besökarna samt vilka företag som är anslutna till föreningen. Vidare har vi också använt oss av statistik från Statistiska Centralbyrån för att analysera hur marknaden ser ut. Vi har också använt oss av sekundärdata som litteratur, artiklar och föreläsningar i ämnet, för att kunna förstå empirin på ett riktigt sätt. Den största teoriinhämtningen har framförallt skett utifrån tankegångar av Yvonne von Friedrichs Grängsjö, Per Grängsjö, Jörgen Elbe samt Christian Grönroos och Björn Axelsson, men även publikationer från ETOUR³¹ har varit relevanta. Teorin har hjälpt oss att föra en adekvat diskussion i uppsatsen och att dra rimliga slutsatser.

2.2.1 Urval och val av fallstudie

Då det övergripande syftet med denna uppsats är att öka kunskapen och förståelsen för vad som skapar destinationsutveckling i praktiken, har vi gjort *strategiska urval*³² i fråga om studieobjekt och intervjurespondenter. Motivet för att göra en fallstudie är att flera metodansatser kan kombineras, och det är lämpligt när man söker insikter snarare än en prövning av en hypotes. Att välja en fallstudie är således av vikt när syftet med uppsatsen är att lära så mycket som möjligt av fallet för att på så vis utveckla teorierna.³³

Fallstudien Nyköping har valts för att fånga upp olika aspekter som en medelstor kommun i Sverige idag har att brottas med, när det gäller destinationsutveckling. Anledningen till att valet föll på just Nyköping, kan förklaras av att orten är intressant ur det perspektiv att de dels har kommunikationsförutsättningar genom Skavsta flygplats, E4: an och järnvägen, dels att kommunens hemsida redan för några år sedan fångade vårt intresse då man kunde ana en medveten turismsatsning: vilket vi i sig tyckte var ovanligt för svenska kommuner i jämförbar storlek. Vidare vänder sig den huvudsakliga litteraturen till mer turisttypiska fall av destinationsutveckling, såsom t.ex. Åre och Norrbotten. Vi vill emellertid se hur en medelsstor svensk stad som inte är så turisttypisk arbetar med destinationsutveckling.

Fallstudien fokuseras på att kartlägga aktörernas attityder till samarbete och konkurrens, samt vilka drivkrafter som finns i företagandet i Nyköping. Ambitionen är att denna analys ska utmynna i en diskussion kring vad som utgör hinder respektive förutsättningar för att de olika aktörerna ska förenas och berika varandra i destinationsutvecklingen. Vidare ska denna diskussion resultera i vilken roll den lokala turistorganisationens har i destinationsutvecklingen, samt vilka förutsättningar en gynnsam destinationsutveckling fordrar i praktiken.

³⁰ Visit Nyköping. [www]. 05-04-08.

³¹ ETOUR = European Tourism Research Institute. [www]. 05-04-03.

³² Andersson, E. [Föreläsning]. 03-09-29.

³³ Bryman, A. (2002). s. 45ff.

2.2.2 Intervjugenomförande och enkätförfarande

Totalt genomförde vi 11 intervjuer och sände ut ca 90 enkäter (varav 47 % har svarat). Bortfallsanalysen visade att bortfallen berodde på sjukskrivningar, för mycket arbete, för svår enkät, samt att vissa inte kunde identifiera sig som turistföretag och därför inte ansåg att de kunde bidra med något i vår undersökning.

Samtliga intervjuer genomfördes enskilt på respektive företag/enhet och spelades in med hjälp av en MD-spelare. Dessa platser var hemvana för intervjupersonerna, vilket är en främjande faktor för deras personliga trygghet i intervjusituationen.³⁴ Till vår hjälp använde vi tematiserade intervjuguides³⁵ som vi i huvudsak utvecklat utifrån teorier rörande destinationsutveckling, samarbeten och utifrån våra egna frågeställningar. Guiderna syftade till att få respondenterna att beskriva sin personliga inställning till destinationsutveckling av Nyköping, samt till samarbeten kring detta. I huvudsak användes sonderande frågor och uppföljningsfrågor av karaktären *varför* och *hur*, för att leda in samtalet på rätt områden och få intervjun att flyta.³⁶ Målet var att få respondenten att svara spontant och beskrivande snarare än med ja- och nej-svar, och samtidigt bibehålla intervjuens specifika syfte och struktur. Det ledde också till mer nyanserade diskussioner och bidrog till att vi fick en ökad förståelse för de olika perspektiven och inställningarna.³⁷ Intervjuerna utfördes av oss båda två. Syftet med att vara två intervjuare var, att den ene skulle kunna koncentrera sig på samtalet, medan den andra skulle kunna observera faktorer som stämning, känslor, störande inslag etc. under intervjuens gång, samt komplettera med ytterligare frågor när det var nödvändigt. Samtliga intervjuer varade i ca 70 minuter, vilket bidrog till att dagen blev lång, vilket givetvis inverkat på oss som intervjuare.

Hur ett projekt framställs påverkas i hög grad utifrån vilket perspektiv det beskrivs och respondentens personliga paradigm. Nyköping och dess destinationsutveckling kan således uppfattas helt olika beroende på ur vems perspektiv man ser det, därför måste det också förstås utifrån respondentens synvinkel.³⁸ För att få en mera rättvisande bild valde vi därför att börja med en djupintervju på kommunens Strategi- och Tillväxtenhet. Till detta använde vi en tämligen generell intervjuguide, som syftade till att ge oss en uppfattning kring vilka mål och ambitioner som ligger till grund för en destinationsutveckling av Nyköping, samt att se vilka problem kommunen kunde belysa utifrån ett offentligt perspektiv i samband med detta.

Därefter gick vi vidare med djupintervjuer av subjektivt utvalda företagare som representerade olika verksamhetskategorier; enskild aktivitetsentreprenör, konsultverksamhet, restau-

³⁴ Jfr Thomsson, H. (2002). s. 125f.

³⁵ Se Bilaga 1 och 2.

³⁶ Jfr Thomsson, H. (2002). s. 61f.

³⁷ Jfr Kvale, S. (1997). s. 117ff.

³⁸ Kuhn, T. (1962).

rang, konferens, hotell, butiker samt museiverksamhet. Intervjuguiden för detta formulerades med stöd utifrån kommunintervjun. Guiden bestod utav fyra teman: *Nyköpings styrkor och svagheter, drivkrafter, samarbete och konkurrens med andra företag* och *destinationsutveckling*. För att få en spridning försökte vi välja företag av varierande storlek utifrån ovanstående kategorier. Samtliga företag (gällande företagsintervjuer och enkäter) var medlemmar i den ekonomiska föreningen Visit Nyköping, som i studien jämförs med en lokal turistorganisation. De var nio stycken till antalet och var spridda inom Nyköpings Kommuns område. Utöver detta skedde även en mailintervju med ordföranden av Visit Nyköping.³⁹

Kommunintervjun transkriberades fullständigt, medan övriga intervjuer bara transkriberades bitvis. Anledningen till detta var att olika syften låg till grund för intervjuerna. Kommunintervjun utgjorde som ovan beskrivet en bas, emedan de övriga syftade till att urskilja generella attityder och inställningar till samarbeten inom destinationen. Transkriberingen av kommunintervjun gjorde det möjligt för oss att urskilja ev. tveksamheter och nyanser i samtalet som måhända inte framkommit annars.

Enkäterna skickades ut via e-post på grund av det geografiska avståndet. Med hjälp av ovan nämnd tematiserad intervjuguide och inspiration från Yvonne von Friedrichs Grängsjös⁴⁰ enkätbilagor, utvecklade vi detaljfrågor som var anpassade till mediet och vår undersökning.⁴¹ Således var syftet även med enkäten att få respondenterna att utifrån ovan nämnda teman beskriva sin personliga inställning till destinationsutveckling av Nyköping, samt till samarbetet kring detta genom att ange sin inställning på en skala 1 till 5. Enkäterna syftade även till att följa upp det som vi fick fram i de nio företagsintervjuerna. För att kunna redovisa och jämföra utfallet av dessa enkäter sammanställde vi dessa i tabeller och diagram, enligt ”top box – bottom box”-metoden.⁴² Dvs. att angivna svar inom rang fyra och fem slogs samman till en ytterlighet, och svar inom rang ett och två slogs samman till en kontrasterande ytterlighet.

I uppsatsen refererar vi till respondenterna efter systemet *Intervjurespondent X, typ av företag, åå-mm-dd* (t.ex. Intervjurespondent 8, Aktivitetsföretag. 05-04-22.). Detta dels för att respondenterna ska få behålla sin anonymitet, men också för att vi anser att det är nödvändigt för läsaren att ha en uppfattning om vilken typ av företag respondenten driver. Detta är framförallt viktigt för att läsaren ska förstå ur vems perspektiv vissa citat är tagna. Emellertid är det inte vår intention att framhäva enskilda aktörers uttalanden, snarare att få en kollektiv bild

³⁹ Se bilaga 3.

⁴⁰ von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001).

⁴¹ Se bilaga 4.

⁴² Bennekom, F.C. (2002). S. 158f.

av vilka generella attityder som föreligger inom de olika huvudperspektiven (kommun, företagare, och Visit Nyköping).

2.3 Uppsatsens teoretiska utgångspunkter

I uppsatsen förs diskussioner kring destinationsutveckling av medelstora svenska städer ur ett teoretiskt nätverksperspektiv, med fokus på hur olika aktörer använder sig av aktiviteter för att öka resursutnyttjandet. Eftersom kommun och företag har olika parametrar att rätta sig efter, har de också olika perspektiv på vad som leder till en gynnsam destinationsutveckling. Företagen i sig består av en mängd enskilda aktörer med olika intressen, men med verksamheter som kompletterar varandra i den totala turistprodukten. Detta medför att samarbete kan antas vara en av nyckelfaktorerna i en framgångsrik destinationsutveckling. Därför ligger också huvudfokus i uppsatsen på samarbete och värderingar. Vi utgår från *Håkanssons & Snehotas nätverksmodell*⁴³ (se 2.4) när vi diskuterar samarbetsstrukturen i Nyköping. Vidare förs ett resonemang kring en kollektiv dimension av destinationsutveckling, vilket leder oss in på ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Detta för att få förståelse för de värderingar, normer och övertygelser som ligger till grund för idéer och handlingar hos de olika aktörerna i Nyköping. På så sätt kan vi nå insikt i hur starka/svaga relationerna är på orten. Detta gör vi med utgångspunkt i den perspektivmodell som presenteras i stycke 2.5. Utifrån denna diskuterar vi destinationsutvecklingsaspekten ur olika aktörers perspektiv för att på så vis ringa in de verkliga hindren och förutsättningarna för en gynnsam destinationsutveckling i praktiken.

Det finns många skäl till att diskutera samarbeten, men den viktigaste anledningen är att de sociala och kulturella bitarna i destinationsutveckling består av interaktionen mellan de människor och organisationer som verkar på en ort. Interaktionen utgörs av olika former av samarbete, vilket enligt ovan resonemang kan antas vara en av nyckelfaktorerna till en positiv utveckling. Samarbete kan ses som ett kollektivt handlande av människor, där handlingarna samordnas i organisationer. Samarbete eller samverkan är alltså detsamma som samordning av resurserna.⁴⁴ Det är även i detta sammanhang centralt att försöka belysa ”icke-samarbetet”. I destinationsutvecklingsammanhang utgörs detta av konkurrens, dvs. framgången och styrkan hos andra närliggande orter. Att andra orter eller organisationer har mer makt eller är mer framgångsrika kan vara en orsak till att samarbeten och utvecklingsprojekt misslyckas.⁴⁵ Med andra ord kan vissa resurser vara inom eller utom kontroll för ett kollektiv handlande. Detta är

⁴³ Axelsson, B. (1998). s. 164ff.

⁴⁴ Jfr Pearce, P. *et al* (1996).

⁴⁵ Ahrne, G. (1994). s. 16ff

viktigt att vara medveten om. Ett samarbete är något som utvecklas över tid och kan därför beskrivas som en process, där resultatet är summan av aktörernas handlingar.⁴⁶

Slutligen vill vi förtydliga några viktiga utgångspunkter ur diskussionen ovan:

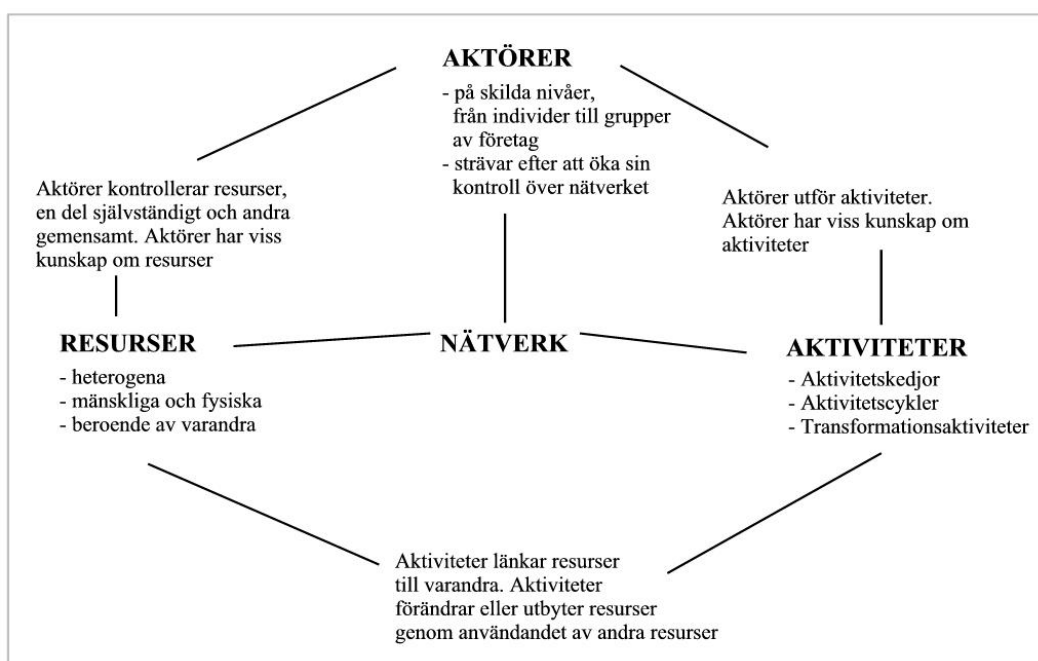
- Det finns många olika aktörer inom destinationsutveckling med olika synsätt.
- En destination kan ses som ett nätverk där aktörer företar olika aktiviteter för att utnyttja resurser, för att på så sätt kunna erbjuda en hel turistprodukt.
- Det finns en sociologisk dimension av destinationsutveckling som utgörs av dominerande värderingar, normer och övertygelser. Dessa påverkar vilka idéer som finns och vilka handlingar som äger rum i nätverket. Med andra ord kan en destination ses som en arena för sociala nätverk.
- Samarbete är att samordna resurser. Samarbetet utgörs av interaktioner som leder till ett kollektivt handlande. Således påverkar aktörernas agerande den destinationsutveckling som sker i praktiken.
- Konkurrens är också en betydande faktor inom destinationsutveckling.

2.4 Nätverksmodellen

För att kunna analysera nätverk och samarbeten måste vi först klargöra vilka som deltar med vilka insatser och hur de gör det. Därför grundar sig analysen på de tre variablerna aktörer, resurser och aktiviteter. Variablerna är relaterade till varandra inom ett nätverk. Enligt detta synsätt är relationen med andra företag den viktigaste resursen som ett företag har. Det är genom relationerna med andra som företaget utvecklar sin kunskap och kvalitet. På detta sätt är också företaget till viss mån beroende av andra företag på orten. Effektiviteten i resursutnyttjandet ligger alltså inte internt och i att anpassa sig efter omgivningen, utan i att länka ihop resurser med andra aktörer. Detta skapar både inflytanden och beroenden.⁴⁷ Den största fördelen med en utgångspunkt i nätverksmodellen (se figur 1 nedan) är att det ger oss möjligheten att bilda oss en uppfattning om den nuvarande samarbetsstrukturen i Nyköping. Detta i kombination med enkäterna och djupintervjuerna, ger oss en bra grund för att kunna analysera vad som skapar en positiv destinationsutveckling i praktiken. Det ska också framhävas att vår tid som observatörer av fenomenet på plats varit begränsat till två besök, vilket givetvis inte fångar upp alla nyanseringar och bakomliggande faktorer som påverkar aktörerna i deras agerande. Det är även svårt att på denna korta tid kartlägga exakt vilka aktiviteter som försiggår, men våra intervjuer, observationer och enkäter bidrar ändå till en fingervisning.

⁴⁶ von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). s. 14f.

⁴⁷ Axelsson, B. (1998). s. 164



Figur 1 Nätverksmodellen.⁴⁸

2.5 Olika perspektiv på destinationsutveckling – förförståelsens modell

Som vi har beskrivit ovan är en plats destinationsutveckling förbundet med vissa framträdande problem. Framförallt härrör sig dessa från att den omfattar flera skilda aktörer och att det i de flesta fall uppstår svårigheter kring att agera och enas om en gemensam vision. Det är tydligt är att det finns en marknad (dvs. efterfrågan) som i sig styr premisserna, som alla aktörer måste, eller åtminstone bör anpassa sig efter. Vidare finns det ett offentligt kommunalt perspektiv på hur och vad som bör göras, som ibland (ofta) skiljer sig från företagens perspektiv. Som en slags mellanhand till kommunen och företagen finns det även en turistorganisation i de flesta kommuner, som på något sätt ska försöka samordna åsikterna och verka för att destinationen utvecklas och marknadsförs i önskvärd riktning. Dessa tre huvudaktörer (jfr 2.4) representerar följaktligen utbudet, som ser olika ut beroende av hur de inbördes samarbetar och konkurrerar kring de resurser som finns i området. Med det resonemanget finns det då fyra huvudfaktorer (jfr 1.4) som sinsemellan interagerar och sålunda även påverkar hur *den totala turistprodukten* – helhetserbjudandet – ser ut och utvecklas (se figur 2 nedan); *Marknadens perspektiv*, *Kommunens perspektiv*, *Företagens perspektiv* och *slutligen den lokala turistorganisationens perspektiv*.

Med hjälp av nedanstående modell åskådliggör vi dessa förhållanden och diskuterar de olika perspektiven i uppsatsen. Denna modell ligger också till grund för kommande avsnittsindelningar och syftar till att tydliggöra uppsatsens upplägg. Som ett alternativ till avsaknaden

⁴⁸ Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). s. 17

av en turistorganisation i Nyköping har vi valt att likställa Visit Nyköping som detta. Helheten ska givetvis förstås utifrån de skilda delarna.



Figur 2 Olika perspektiv som interagerar i destinationsutvecklingsprocessen.⁴⁹

⁴⁹ Egen modell.

3

Nyköping & Turistprodukten

Det här avsnittet presenterar kort Nyköpings historik och nuläge, med dess tillgångar och kulturpersonligheter. Därefter beskrivs turistprodukten ur ett mera teoribetonat perspektiv, vilket syftar till att synliggöra problematiken och de olika aspekterna som finns i ett helhets-erbjudande.

3.1 Nyköping



Nyköping är en mellanstor stad på den svenska östkusten ungefär 10 mil söder om Stockholm. I tätorten bor det ca 35 000 invånare och i hela kommunen ungefär 50 000.⁵⁰ 1987 firade Nyköping 800 år som stad och fick i samband med det en identitet som en av de äldsta städerna i Sverige.

Nyköping har som potentiell destination betraktat, en hel rad resurser till sitt förfogande. Dessa är delvis kulturellt, historiskt och naturligt betingade, men också kommunikativa. Staden har historiskt sett varit ett maktcentrum och fungerat som Sveriges huvudstad under långa tider. Den mest uppmärksammade händelsen i stadens historia, är Nyköpings Gästabud år 1317, då kung Birger lät fängsla sina båda bröder, hertigarna Erik och Valdemar. På grund av Nyköpings historiska förankring har kommunen ett stort antal slott och herresäten i bygden runt centralorten. Historiskt sett har Nyköping alltid legat nära makten och dess geografiska läge längs kusten vid en åmynning, gjorde staden till en naturlig mötesplats för både handelsmän och företrädare för lagen. Med tiden har staden även fått tillgång till en bred kommunikationsbas genom järnväg, motorväg, båtleder och flygplatsens direkta anslutning till staden. Flera stora kulturpersonligheter härstammar från Nyköping, exempelvis Maria Gripe och Birgit Kullberg. Den mest framgångsrika idrottsliga personligheten från Nyköping är kanotisten Gert Fredriksson, en mycket ansedd svensk olympier. Nyköping har med anledning av detta, inrättat ett kanotgymnasium och har en stor arena för kanotsport.⁵¹

De naturliga tillgångarna är många, men den som är tydligast och det största dragplåstret, är skärgården. Skärgården är lättillgänglig, främst genom att man i naturreservatet Stendörren, kan ta sig ut till öarna via hängbroar. På detta vis har skärgården gjorts åtkomlig även för dem som inte har tillgång till båt. Kulturlandskapet kring Nyköping är mångfacetterat och innefattar både anrika herrgårdar och storjordbruk, och gammal skärgårdsbebyggelse och övergivna malmgruvor.⁵²

⁵⁰ Nyköpings Kommun. [www]. 05-04-07.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

1997 bestämde kommunen, näringslivet, föreningar och organisationer sig för första gången att gemensamt utveckla staden till ett attraktivt och konkurrenskraftigt besöksmål. Detta skedde med hjälp av Graffman Företagsledning & Utveckling AB, som har tagit fram Kraftprocessen, en destinationsutvecklingsmetod med tre faser; *Initieringsfas*, *Analysfas* och *Strategisk planeringsfas*. Näringslivet och kommunen bildade Kraftsamling Nyköping och 1998 var man i full gång. En vision, profil och en strategi arbetades fram utifrån en omvärldsanalys (SWOT) för att skapa en gemensam plattform och syn på hur utvecklingsidéerna skulle förverkligas. Det främsta syftet var att öka lönsamheten och antalet sysselsatta i Nyköping. Som ett led i detta bildades i april 1999, en gemensam turistorganisation: Turiststråket Nyköping. Visionen som hade arbetats fram genom kraftsamlingen var ”Nyköping – gästbudsstämning året runt med Sveriges längsta upplevelsestråk”.⁵³ Nyköping hade i detta läge en god potential att utvecklas. Dessvärre verkar detta projekt ha runnit ut i sanden:

... då var ju tankegångarna kring Kraftsamlingen att turismen skulle läggas ut på näringen... efter det gick man ju och samlade näringslivet och diskuterade... och då vart ju den här ekonomiska föreningen. Men sen, har tyvärr, turistchefer kommit och gått här... det är väl... har väl varit en process som har tagit tid för att pyssla ihop efteråt kan man säga... att det har raserats lite... jag ska inte säga ryktet, men tankegångarna från näringen att den här föreningen kan åstadkomma något... har blivit lite skamfilat genom att så många turistchefer har kommit och gått.⁵⁴

Även flera företag i näringslivet har uttryckt sin förvåning över att Kraftsamling Nyköping inte är något man jobbar vidare med. Risken är stor att om flera projekt startas och inte fullföljs, tappar man förtroendet och engagemanget från viktiga nyckelpersoner och företag (se 5.5.1). Kontinuitet är centralt! Dessutom blir bilden utåt spretig om flera olika profiler förmedlas varje år eller varje gång ett nytt projekt sjsätts. Detta är också något som vi själva också har sett signaler på i vår research inför denna uppsats (jfr 6.1). Det finns mycket marknadsföringsmaterial som sänder ut helt olika budskap. Dessutom verkar många företag vara ”trötta” på att engagera sig i projekt efter projekt, och har istället tagit saken i egna händer och skapat paket tillsammans med ett fåtal samarbetspartners (se 7.1.2).

3.2 Turistprodukten – helhetserbudandet

Kotler *et al* menar att en produkt är allt som erbjuds för att tillfredsställa en önskan eller ett behov.⁵⁵ I en destinationsutvecklingskontext avser turistprodukten följaktligen allt det som erbjuds en besökarens önskemål och behov när den kommer till en stad såsom Nyköping. Som helhetserbudande betraktat är inte Nyköping en enskild produkt, utan den består av många

⁵³ Material fr. Kraftsamling Nyköping.

⁵⁴ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06.

⁵⁵ Kotler, P. *et al* (1999). s. 77ff.

olika varor och tjänster som samspelar för att skapa förutsättningar att uppfylla besökarens totalupplevelse. Den inkluderar såväl materiella värden (hotell, matserveringar, transporter) som immateriella värden (solnedgångar, vyer, känslor) och humana värden (släkt, vänner, personal).⁵⁶ Det finns således ett flertal faktorer som beskriver och inverkar på turistprodukten. De flesta av dem har vi redan berört, men det kan vara på sin plats att förtydliga dem här.

För det första domineras turistprodukten av tjänsteproducerande verksamheter, vilket innebär att när besökaren blir delaktig i produktionen flyter produktion och konsumtion samman i *prosumtion*, och därmed blir denne en *prosumment*. Detta påstås vara något nytt i den ekonomiska historien, men egentligen har det skett i alla tider vi har bara inte riktigt tänkt på det i den bemärkelsen.⁵⁷ Vidare är besökaren tvungen att komma till platsen och producenterna, vilket innebär att destinationen utgör en slags *prosumtionsarena*. Hur väl en destination lyckas attrahera besökare utgår från vilka krav och förväntningar dessa har på transporten, boendet, maten och aktiviteter, dvs. den totala turistprodukten. Hur den i sin tur ser ut är helt beroende av vad besökaren väljer att göra och värdesätter. Helhetserbjudandet och vad som ingår i den är sålunda högst personligt för varje enskild besökare. I Nyköpings fall kan det innebära att staden förknippas med paddling i Stendörren av en besökare, samtidigt som den associeras med konferenser av en annan. Därför är det viktigt att man också anpassar marknadsföringen efter olika målgrupper, s.k. relationsorienterad marknadsföring (RM) och inte enbart satsar på massmarknadsföring. Emellertid är det viktigt att utgå från ett gemensamt tema (t.ex. gästbudsstaden) för att undvika spretighet. RM ligger också utom den traditionella marknadsföringen i den bemärkelsen att den i hög grad sker mellan individer. Bl.a. måste man agera utifrån att alla, såväl boende som personal och tidigare besökare, är marknadsförare på antingen heltid eller deltid. Varje individ kan genom sitt uppträdande påverka hur framtida relationer utvecklas och vilket rykte orten får.⁵⁸ Därmed är det också centralt att besökarens upplevelse av destinationen blir positiv. Då besökaren är en del av produktionen är det viktigt att själva genomförandet (den värdeskapande processen) är kvalitativ, tillfredsställer och kanske t.o.m. överträffar besökarens förväntningar.⁵⁹

En annan aspekt är att näringen som sådan är fragmenterad och domineras av småföretag.⁶⁰ Turism är inte en ren bransch, den består av flera parallella branscher som t.ex. logi, transport, mat, och aktiviteter, inom samma näring. Turistprodukten är således en helhetsupplevelse av en *multi-element produkt*.⁶¹ En enda aktör kan inte ha kontroll över alla kompo-

⁵⁶ Jfr Mossberg, L. (2003). & Elbe, J. (2002).

⁵⁷ Jfr O'Dell, T. (2002).

⁵⁸ Jfr Gummesson, E. (1995). s. 22ff.

⁵⁹ Normann, R. (2000). s. 120ff.

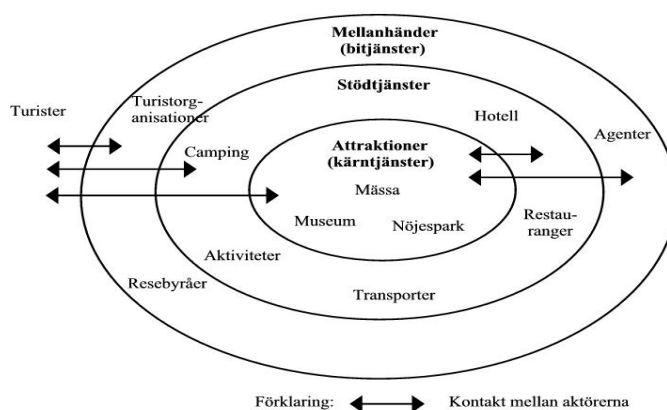
⁶⁰ Pearce, D. & Butler, R. (1993). s. 5.

⁶¹ Jacobsen, J. K. S. & Viken, A. (red). (1997). s. 184ff.

ner eller över det som besökaren uppfattar som turistprodukten. En annan svårighet är att många aktörer bara ser turistprodukten som en del av sin totala verksamhet. Exempelvis butiker som säljer dagligvaror både till lokalbefolkning och till besökare, och som därför har svårt att se sin egen roll i engagemanget med att främja destinationsutvecklingen. Ytterligare en aspekt är att efterfrågan varierar kraftigt över året för många turistföretagare och de är därmed mycket beroende av vädrets makter och varandra. Fler svårigheter finns också i att det är svårt att möta plötsliga förändringar i efterfrågan, eftersom utbudet av t.ex. rum är statiskt.

Turistprodukten kan således betraktas på två nivåer: dels en total nivå – helhetsupplevelsen, dels en specifik nivå – de tjänster enskilda aktörer erbjuder. På den specifika nivån kan flera aktiviteter genomföras utan att någon tjänst konsumeras, exempelvis medhavd matsäck eller campa i naturen. På den totala nivån inverkar alla delar och det är denna nivå som det är viktigt att lägga fokus på i en destinationsutveckling. En gäst på exempelvis Blommenhof hotell, besöker inte enbart Blommenhof – den besöker Nyköping som destination. Därför är det utomordentligt viktigt att varje specifik aktör håller en hög kvalitet på sin verksamhet, så att destinationen som helhet framstår som ett riktigt bra alternativ.⁶²

Då tjänster handlar om prosumention och att kunden sålunda deltar i produktionsaktiviteten, medför detta att tjänster inte kan lagras. Ett rum eller en kanotutflykt som inte förbrukats kan inte säljas vid ett annat tillfälle.⁶³ Därför gäller det för en destination som Nyköping att göra tjänsten tillgänglig genom olika distributions- och försäljningsaktiviteter.⁶⁴ En tjänst kan sägas bestå av tre delar: kärntjänst, stödtjänst och bitjänster, som i sin tur kräver en mängd olika resurser, vilket figur 3 illustrerar.⁶⁵



Figur 3 Turistproduktens tjänsteerbjudande.⁶⁶

⁶² Woods, M. & Deegan, J. (2003). s. 269ff.

⁶³ Normann, R. (2000). s. 28f.

⁶⁴ jfr Axelsson, B. (1998). s. 195ff.

⁶⁵ Grönroos, C. (2001). s. 167ff.

⁶⁶ Elbe, J. (2002). s. 32.

I Nyköpings destinationskontext kan man säga att kärntjänsten utgörs av de aktiviteter som ska fylla kundens grundläggande behov, t.ex. gästbudsspelet varje sommar som utgör ett dragplåster. Stödtjänsternas funktion är bl.a. att differentiera erbjudandet från konkurrenterna och bidra till att göra kärntjänsten mer attraktiv. Detta gäller t.ex. kvaliteten på servicen och tillgången till transporter, boende, ett rikt uteliv som förgyller vistelsen, skärgården etc. i Nyköping. Vidare är bitjänsterna de som gör det möjligt för besökaren att konsumera tjänsterna och utbudet, exempelvis turistbyråer, bokningssystem, öppettider osv. Dessa kan också vara en form av konkurrensmedel gentemot liknade orter såsom exempelvis Trosa.⁶⁷ Destinationens erbjudanden är på så sätt en uppsättning av attraktioner, stöd- och bitjänster. I destinationssammanhang är det dock viktigt att utvecklingsarbetet också fokuserar på att skapa känslor - upplevelser, snarare än att lägga allt krut på att skapa kärntjänster. Det gäller att paketera kärntjänsterna på ett snyggt sätt och sälja dessa paket, destinationen, som en helhetsupplevelse.

3.2.1 Delade meningar

Vem är det då som ska förmedla bilden och vem är det som ska bestämma hur bilden av Nyköping ska se ut? Den här problematiken kan sägas ha fyra olika aktörer tillika intressenter: *boende, kommunen, näringslivet och den ekonomiska föreningen Visit Nyköping*. Givetvis har också grannkommuner, regionen, och Sverige som nation också synpunkter, men de är inte medbestämmande. Denna kvartett borde unisont agera i samklang med varandra och därigenom nå fram till den ultimata lösningen på problemet. I den bästa av världar skulle detta inte vara något konstigt alls, men tyvärr så lever vi inte i en sådan värld. Drar vi metaforen ett steg längre ligger det nära till hands att säga att aktörerna lever i skilda världar. Detta eftersom varje part har sin egen agenda och sina egna mål att gå efter, vilket gör det svårt att nå kompromisslösningar. Då vi valt att främst rikta in oss på kommunen, näringslivet och Visit Nyköping, och på vissa marknadsaspekter i denna uppsats (se 1.4), är det dags att gå djupare in på dessa aktörers olika perspektiv. Marknadsperspektivet presenteras i det följande avsnittet, och därefter beskrivs företagarnas, kommunens och slutligen Visit Nyköpings perspektiv och paradigm.

⁶⁷ Jfr Ibid samt Elbe, J. (2002) s. 29.

4

Ett marknadsperspektiv

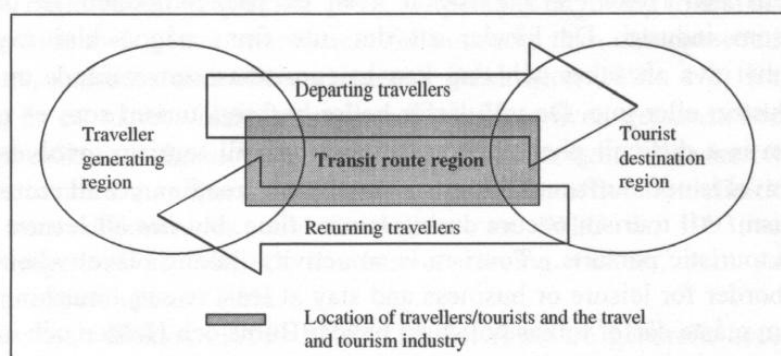
I det här avsnittet diskuteras destinationsutvecklingen ur marknadens perspektiv. Det synliggör hur marknaden ser ut med inkommande besökare och den ekonomiska potentialen i destinationsutveckling. Inledningsvis diskuteras turismen i Sverige och varför en ekonomisk utveckling av denna är central. Vidare redogörs för Nyköpings besöksnäring. Avslutningsvis diskuteras turismutvecklingsprocessen.

4.1 Turismen i Sverige



Turismen är en av de näringar som växer snabbast i världen. Även i Sverige ökar turismindustrin alltmer. Idag sysselsätter den omkring 150 000 personer och beräknas svara för ca 3 % av BNP.⁶⁸ Det medför att den är jämförbar med många andra stora industrier både när det gäller förädlingsvärde och sysselsättning. Trots det är turismen många gånger frånvarande i långsiktiga analyser av den ekonomiska utvecklingen.

Turismen i sig är svår att definiera. Olikt många andra ekonomiska aktiviteter finns det ingen bestämd definition av turism. Vanligen definieras turismen utifrån efterfrågesidan, dvs. genom att beskriva turistens beteende.⁶⁹ Enligt Turistdelegationens begreppsnyckel är turism ”alla aktiviteter som människor företar på resor och vistelser på platser utanför deras vanliga omgivning – i tjänsten eller på fritiden”. Enligt samma utsaga är en turist ”en besökare som övernattar på platsen för besöket”. Vidare är en besökare ”någon som reser utanför sin personliga omgivning med ett annat huvudsyfte än att arbeta och att vistelsen understiger ett år”.⁷⁰ Tillsammans åskådliggör definitionerna ovan att såväl turister som besökare ger upphov till flera olika verksamheter både socialt och ekonomiskt utefter dess resvägar och på de destinationer de gästar (figur 4 nedan).



Figur 4 Turistresans grundform.⁷¹

⁶⁸ Turistdelegationen. (2005).

⁶⁹ Smith, S. (1989).

⁷⁰ Turistdelegationen. (1995).

⁷¹ Weaver, D. & Oppermann, M. (2000). s. 24.

Ur ett finansiellt perspektiv leder detta till ännu en definition av turism: ”turism är värdet av en rumsligt förflyttad konsumtion”.⁷² Med det menas att besökarnas närvaro ger upphov till flera ekonomiska och sociala effekter på samhället, vilket i sig genererar intäkter till destinationen.

Turismindustrins komplexitet med svåra definitioner och många olika aktörer inblandade, gör att det är komplicerat att beräkna hur mycket pengar en besökare genererar. I vår uppsats är det emellertid utbudsidan som är intressant, eftersom studien avser att fokusera på aktörerna vars agerande och inställning inverkar på hur destinationen marknadsförs och utvecklas. Detta påverkar sedermera också den totala upplevelsen av stadens turistprodukt. Som tidigare nämnt involverar turistprodukten flera varor och tjänster från flera aktörer, och betraktas som en process. Turism ur ett utbudsperspektiv är således aktörernas relationer, interaktioner och nätverksprocesserna de genererar.⁷³

Det är dessvärre lika svårt att beräkna hur mycket turisttjänster som produceras i Sverige varje år, som det är att beräkna hur mycket pengar som spenderas av besökare. Förklaringen till detta ligger, som tidigare nämnt, i att det är svårt att definiera och avgränsa vad som ingår i turismen. Hur ska vi t.ex. veta om en flygbiljett med Ryanair eller en gästbudsbiljett har köpts av en turist eller en icke-turist, enligt definitionerna ovan. För att få svaren på dessa frågor är det därför nödvändigt att en begreppsutveckling av turism sker så att det blir lättare att beräkna turismens ekonomiska effekter. På så sätt skulle turismindustrin vinna en ökad legitimitet i folkmun. Det finns mycket pengar att tjäna. En mindre lyckligt lottad region kan utvecklas ekonomiskt via turismen. Dels genom att politikerna skapar förutsättningar för entreprenörer, dels genom att de investerar i samfälliga nyttigheter som infrastruktur. Klimatet i Sverige kan ingen göra något åt, men stränder kan snyggas upp, medeltida stadskärnor kan restaureras, vägar kan förbättras, idéer och projekt kan ges finansiellt stöd. De institutionella förutsättningarna för företagandet kan helt enkelt förbättras.⁷⁴

4.1.1 Turism i Nyköping

Besöksverksamheten i Nyköping har i alla tider lojt kretsat kring historierna på Nyköpings hus och skärgården. Det har t.ex. framförts ett folklustspel på borggården om somrarna så länge någon kan minnas, och skärgårdslivet har ständigt gjort sig påmint genom utflykter och dagliga turer från Nyköping ut till Stendörrens Naturreservat. Efter 800 årsjubileet, har staden dock blommat upp och fått flera mera särpräglade sommarstadsattribut.⁷⁵

⁷² Turistdelegationen. (1995).

⁷³ von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). s. 19.

⁷⁴ jfr Pålsson, A-M. (2001).

⁷⁵ Nyköpings Kommun. [www]. 05-04-07.

I litteraturen kring destinationsutveckling talas det om en plats *turistiska mognad*⁷⁶, dvs. i vilken utvecklingsfas i dess turistiska livscykel destinationen befinner sig. Vanligen omfattas livscykeln av sex faser: *utforskning, engagemang, utveckling, konsolidering, stagnation* samt *nystart*.⁷⁷ Utifrån ovan nämnda kan man säga att Nyköping just nu befinner sig i en nystartande fas. Staden har i många år, passivt levt på skärgården och Nyköpings hus. Men efter att Ryanair anlade en av sina skandinaviska hubar på Skavsta Flygplats ökande antalet potentiella besökare och läget förändrades. Nyköping tog fasta på sitt kustnära läge och genom en gentrifiering av de gamla magasinerna och brukslokalerna (numera huserar de restauranger, barer och glasskiosker) har hamnområdet blivit ett välbesökt område på sommarkvällarna. En större gästhamn byggdes också i anslutning till kanotstadion. Borggården, hamnen och folkets park utnyttjas även numera flitigt till konserter och andra större arrangemang. Folklustspelet om Nyköpings gästbud har växt och under de senaste åren har en helaftonsföreställning framförts med flera nationellt kända skådespelare. Sedan mitten av 90-talet genomförs även en årlig karneval som går av stapeln i augusti. Utbyggnaden av Skavsta flygplats och det ökade antalet presumtiva besökare det för med sig gör att det i dagsläget finns stora möjligheter att utveckla Nyköping ytterligare. Bortglömda attraktiva tillgångar kan återigen putsas upp, nya erbjudanden kan skapas för att på så vis locka resenärerna in till Nyköping.

I dagsläget omsätter turismen i Nyköping 738 miljoner kronor per år, och Skavsta flygplats tar årligen emot ca 1,8 miljoner resenärer. Totalt sker 250 530 övernattningar på kommersiellt boende, inkluderas övernattningar hos släkt och vänner är siffran 767 886. Under 2004 hade man 987 479 genomfartsresenärer och 417 540 dagsbesökare. Idag anställer besöksnäringen 560 personer/år.⁷⁸ Statistiken ovan visar på att möjligheterna torde vara enorma i en stad med så många inkommande resenärer som ännu inte har hittat in till Nyköping.

Men även de mest ambitiösa framtidsplanerna och de bästa förutsättningarna kan gå i stöpet om inte ett genomtänkt profileringsarbete har gjorts. Profilering handlar om hur Nyköping vill uppfattas av omvärlden, dvs. vilken bild man vill förmedla till potentiella besökare.⁷⁹ Hur väl det lyckas beror i sin tur på hur boende och företag uppfattar, uttrycker och efterlever den gemensamma destinationsutvecklingsplanens vision och mål. De är med andra ord en stor del av Nyköpings nuvarande identitet. Stadens image avgörs därför av hur det samlade erbjudandet – turistprodukten – uppfattas av besökarna och Nyköpings omvärld. Den uppfattningen påverkas i sin tur av tidigare besökares ryktesspridning (word of mouth), besökarens personliga erfarenheter samt Nyköpings externa marknadsföring. Den externa marknadsföringen bör

⁷⁶ Frisk, L. (2000). s. 28f.

⁷⁷ Butler, R. (1980).

⁷⁸ SCB (2004).

⁷⁹ Larsson, L-Å. (2001).

således framhäva den profil Nyköping vill förmedla. Profilen kan påverkas, men det är svårare att kontrollera identiteten och imagen.⁸⁰ Tyvärr finns det ofta ett stort glapp mellan den bild en destination vill förmedla och den bild som besökaren faktiskt har. En av de viktigaste frågorna som måste ställas i samband med detta är därför: vilken bild vill vi att besökaren ska ha av Nyköping? ”Vi” måste inkludera hela samhället, dvs. boende, alla typer av företag, kommunen och andra offentliga organ.

4.2 Utveckling av turismen

Som vi har diskuterat ovan kan turismen konstateras vara en betydelsefull näring, såväl socialt som ekonomiskt och politiskt för ett samhälle såsom Nyköping. Tyvärr, kan vi också konstatera att den också är mycket komplex och har en mångfald som gör att den många gånger är svår att urskilja från övriga näringar i samhället.⁸¹ Det medför att lokal destinationsutveckling och regional utveckling till stor del är beroende av varandra, vilket betyder att den lokala destinationsutvecklingen är en del av utvecklingen av det övriga samhället i stort. Å ena sidan styrs utvecklingen i termer av lagar, regler och förändrade konsumtionsmönster. Å andra sidan styr varje enskild människa utvecklingen genom sitt agerande i olika situationer och de val han/hon gör.⁸²

Utveckling av turism kan ses som ett arbete knutet till den specifika platsens utveckling och är ofta koncentrerat på framtiden. Genom att se utvecklingen som en *process* istället för ett statiskt arbete kan en mer dynamisk syn på verksamheten infinna sig. Dynamikens karaktär över tiden kan tydliggöras genom att dela in utvecklingen i tre kronologiska delar; *igår*, *idag* och *imorgon*.⁸³

Den första delen *igår*, anspelar på det viktiga i att lära av den utveckling som skett tidigare och ta vara på de olika resurser och erfarenheter som finns i bygden. Dessa kan vara fysiska i form av naturen eller mänskliga i form av kulturen och dess människor.⁸⁴ I Nyköpings fall gäller det att bli medveten om vilka värden och tillgångar som har lockat besökare till staden tidigare, och vilka satsningar som inte har lyckats, och varför. Det är viktigt att här lära sig av begångna misstag och inte enbart se de positiva delarna. Gästabudet och skärgårdsturismen har alltid funnits där, det är något man kan ta fasta på och som man vet fungerar.

Den andra delen *idag*, syftar till det nuvarande läget och de förhållanden som råder.⁸⁵ Det gäller att försöka ta ett kliv tillbaka och kritiskt granska vad det är som sker. Det som görs

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ jfr Urry, J (1990).

⁸² Elbe, J. (2002). s. 75ff.

⁸³ Frisk, L. (2000). s. 7ff.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

idag bestämmer hur framtiden ter sig, och det går inte att få gjort.⁸⁶ Därför gäller det att inventera och utvärdera vilka tillgångar och resurser som finns respektive vad som behövs. Nyköpings strategiska läge vid kusten, stadens goda kommunikationer, den angenäma stadskärnan och det breda restaurangutbudet är klassiska exempel på bra tillgångar och resurser. Vidare är det bra att ta reda på vilka aktörer som bör och vill vara med, och vad har de att erbjuda i processen. Behövs det t.ex. fler taxibolag, båtplatser i hamnen eller arrangeras det för få skateboardtävlingar i staden? Detta är bara exempel på frågor som kan behöva ställas när man ser över vad som finns på orten och vad som skulle kunna behövas.

Den tredje delen *imorgon*, handlar om den framtida turismens utveckling.⁸⁷ Kommer t.ex. Skavsta fortsatt att vara en växande flygplats och vad händer om den läggs ner? Är det önskvärt att gästabudet utvecklas till något större? Är en omläggning av infrastrukturen nödvändig för att klara en ökad besöksnäring? Det är viktigt att regelbundet utvärdera och prognostisera olika handlingars effekter för framtiden. Detta är svårt, men av största vikt för att kunna undvika onödiga misslyckanden i framtiden.

De tre faserna är egentligen olika perspektiv som i viss mån måste existera sida vid sida i en destinationsutvecklingsprocess, och ständigt revideras. Det går inte att agera i dag och planera för morgondagen utan att ta i beaktande vad som har skett igår. Att ta hänsyn till igår, idag och imorgon, och samtidigt ta hänsyn till alla olika typer av behov och önskemål är naturligtvis omöjligt. Därför måste man försöka hitta en balans mellan att både vara medveten om och ta hänsyn till större förändringar i samhället parallellt med att man tar tillvara på de egna tillgångarna och gör medvetna, planerade val utifrån kunskap och resurser. Naturligtvis går det inte i praktiken att vara så rationell i beslutandet. Många gånger handlar det istället om s.k. *ad hoc-lösningar* dvs. att man löser problem när de kommer, men det är inte fel att i den mån det är möjligt försöka förutse och vara så medveten om framtiden som möjligt.⁸⁸ Därför är det också viktigt att förstå vilka drivkrafter och paradigmer som ligger bakom olika aktörers agerande inom en destinations nätverk, vilket följande avsnitt introducerar.

⁸⁶ Urry, J. (1995).

⁸⁷ Frisk, L. (2000). s. 7ff

⁸⁸ Wenglén, R. [Föreläsning]. 05-02-17.

5

Företagsperspektivet

I följande avsnitt behandlas destinationsutvecklingen ur företagarnas perspektiv. Vi menar inte att det existerar ett gemensamt perspektiv för dem som verkar i Nyköping, men de finns sannolikt gemensamma inställningar till detta. Avsnittet syftar till att synliggöra de olika huvuddragen i företagarnas attityder till olika aspekter av destinationsutvecklingen.

5.1 Samarbete och attityder i nätverk



För att lyckas med en destinationsutveckling är det viktigt att dels ha ett tydligt budskap som alla i ett samhälle på något sätt kan förlika sig med, dels förstå vilka värderingar som råder på platsen, för att reducera osäkerhet och undvika onödiga konflikter. Det som många gånger talar emot att en företagare vill engagera sig i destinationsutvecklingsprojekt är att han inte tror på möjligheterna att utveckla turismen på en liten ort, eller att det befintliga arbetet har blivit en infekterad fråga till följd av gamla olösta konflikter. Samtidigt tilltalar ofta en ökad tillgång på kompetens och medfinansiering till marknadsföring, vilket i sig motiverar ett engagemang och utveckling av samarbetsrelationer.⁸⁹ Med hjälp av nätverksmetaforen kan vi öka förståelsen för företagens många och komplexa relationer.

Företagens situation är ny på marknaden. Istället för att konkurrera med andra företag, är det numera nödvändigt att skapa relationer och på så sätt dra ömsesidig nytta av resurserna.⁹⁰ Detta medför således att ett företag endast kan existera i samspel med andra företag. Det kan inte undvika sin omvärld om det ska överleva.⁹¹ Detta gör också att ett beroende uppstår och att makten ökar för vissa aktörer. Makten i sig är ett redskap som i fel händer kan missbrukas och användas till att kontrollera andra aktörer med. Ett företag med de rätta resurserna kan påverka andra aktörer, och på så sätt styra en destinationsutveckling i ett eget subjektivt syfte.⁹²

En annan aspekt som påverkar utvecklingen av en destination är att i ett samhälle såsom t.ex. Nyköping existerar en uppsättning allmänna föreställningar om hur verkligheten ser ut och vad man bör göra och inte osv. I de flesta fall finns etablerade företagare sedan generationer tillbaka, som verkar sida vid sida med inflyttade företagare. Dessa företagare har givetvis drivkrafter, syften och mål med sina företag, vilket i sig påverkar hur just de vill att en destinationsutveckling ska fortlöpa.⁹³ Företagare med en djup förankring i samhället påverkar och påverkas av de regler, normer och värderingar som råder där. Inflyttande företag för med sig

⁸⁹ Jfr Grängsjö, P. (1998). s. 57ff.

⁹⁰ Elbe, J. (2002). s. 19ff.

⁹¹ von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). s. 43ff.

⁹² Elbe, J. (2002). s. 19ff.

⁹³ Jfr Ibid.

nya handlingsmönster och idéer från deras tidigare verksamhetsorter och ofta försöker de flexa och förändra de rådande reglerna så att de passar dem bättre. Därmed påverkar de nyetablerade företagen de gamla, vilket i sig kan vara positivt för en utveckling men det kan också leda till konflikter. Hursomhelst utvecklas det nya beteenden genom detta, som inverkar på och förändrar de gängse attityderna.⁹⁴

Följaktligen är det viktigt att belysa vilka som lever och verkar på orten; vilka resurser i form av styrkor företagen tycker att Nyköping har och vad som bör förbättras i Nyköping; samt vilka aktiviteter som pågår. Vidare är det också centralt att klargöra vilka värderingar och drivkrafter som finns i näringslivet och vad som sporrar dessa aktörer i deras engagemang för att få till stånd en positiv utveckling. Vilken bild av Nyköping anser de ska förmedlas till besöksnäringen och av vem ska leda arbetet?

5.2 Aktörer

Samarbeten kräver aktörer som förverkligar dem. Aktörerna bidrar med resurser och de utför aktiviteter. Med aktörer i detta avsnitt avses de individer som representerar ett företag, och som kan utföra handlingar. Den roll som aktören har inom en organisation ger honom/henne en föreställning kring hur denne ska handla för att gynna sina egna och organisationens intressen. Genom detta och omgivningens föreställningar tillskrivs organisationen på så sätt en identitet. Således kan man också påstå att en organisation är en social konstruktion utifrån de upplevelser andra har om företaget.⁹⁵ Denna identitet påverkar i sin tur vilken makt organisationen har, avhängigt hur företagets intressenter uppfattar de relationer och beroendeförhållanden som råder. En del aktörer får på så vis en mer dominerande ställning i nätverket och blir nyckelaktörer som andra intressenter måste förhålla sig till.⁹⁶ Sålunda, betraktas och behandlas en organisation som en aktör i denna studie, samtidigt som innebörden ska förstås utifrån individens handlande.

5.2.1 Aktörerna i Nyköping

Visit Nyköpings medlemmar består av enskilda företag, grupper av företag, olika föreningar, enskilda individer och tillfälliga sammanslutningar av individer.⁹⁷ De aktörer som ingick i undersökningen var de enskilda företagen i Nyköping, samt vissa nyckelpersoner som representerade olika grupper av företag. De 47 % (42 företag) som besvarade enkäten respektive de nio från näringslivet som deltog i vår intervjuundersökning, bedriver helt olika verksamheter. Därför har vi för att få en överblick över dessa organisationer delat in dem i fem företagskate-

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Håkansson, H. & Snehot, I. (1995). s 194ff.

⁹⁶ Jfr Elbe, J (2002). s. 48.

⁹⁷ Visit Nyköping. [www]. 05-04-08.

gorier: aktiviteter, boende, restaurang/mat, butiker och stödföretag. I restaurangkategorin ingår allt från gourmetrestauranger till grillkiosker. Bland butikerna finns livsmedelsaffärer och gårdsbutiker. I stödverksamhetskategorin som är en stor grupp, ingår företag som i lägre grad eller inte alls kommer i kontakt med turister såsom frisörer, tillverkningsföretag etc. Den grupp som i högsta grad kommer i daglig kontakt med turister är aktivitetsföretagen, där bl.a. konferens, naturaktivitetsföretag och museer ingår.⁹⁸ De flesta av de responderande företagen är belägna i ytterområdena av Nyköping (52 %), i centrumkärnan (29 %) eller på norr, söder, väster eller öster (14 %) (se tabell 1).

Aktörerna i nätverket bildar en horisontellt integrerad struktur, då Visit Nyköping till största delen består av företag som helt eller delvis producerar kompletterande eller konkurrerande tjänster.⁹⁹ De företagskategorier som dominerar i undersökningen är stöd- och aktivitetsföretag, dvs. dels de med liten eller indirekt kontakt med turister, samt de med hög grad av kontakt med turister. I undersökningen framgick att turismens betydelse upplevdes som stor för aktivitets-, boende- och restaurangföretagen, och delvis butikerna, medan den generella inställningen bland stödföretagen var att den var av begränsad betydelse. Emellertid var det många som framhöll att turismen var av stor betydelse för Nyköping som samhälle. Samtliga skulle ju på det ena eller andra sättet tjäna på en ökad turism. Även om det exempelvis inte är så många turister som lämnar in bilen på verkstad, så medför turismen att andra företag flyttar till Nyköping, som i sin tur använder verkstadens tjänster. De företag som deltog i vår undersökning är fördelade enligt nedanstående tabell efter företagskategori och belägenhet.

	<i>Aktivitet</i>	<i>Boendeföretag</i>	<i>Restaurang/Mat</i>	<i>Butik</i>	<i>Stödföretag</i>	<i>Totalt</i>
I centrumkärnan	5	2	3	2	3	15
Norr, Söder, Väster, Öster	1	2	4		3	10
I ytterområde	5	6		1	3	15
Övriga Sörmland					2	2
Övriga Sverige						0
Totalt	11	10	7	3	11	42
Procent %	26 %	24 %	17%	7 %	26 %	100 %

Tabell 1 Fördelning av företagskategori och belägenhet.

Enkätundersökningen visade även att det finns en blandning av nya och gamla företag i Nyköping. Enligt resultatet bor de flesta som driver Nyköpingsföretag i Nyköping, endast 5 % bor på annan ort. En majoritet 62 %, är emellertid inflyttade. Mer än hälften av de inflyttade har bott i Nyköping mer än 10 år. 33 % av de tillfrågade uppger att de är födda och uppväxta i Nyköping. Vidare är spridningen jämn vad det gäller hur länge respondenterna har drivit företagen. Flertalet har drivit företaget i fyra år eller mindre, en tredjedel har drivit företaget

⁹⁸ Jfr von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). s. 93ff.

⁹⁹ Jfr Axelsson, B. (1998). s. 174ff.

5-9 år, och de återstående i mer än 10 år. Vilket innebär att Nyköpingsföretagen är relativt nya. Vidare äger 82 % av respondenterna själva företaget endera som ensam ägare eller som delägare, 15 % är anställda som chefer i företaget och 3 % har uppgivit en annan position. 49 % startade upp företaget själv eller tillsammans med andra delägare, 34 % övertog företaget från släktingar och 17 % köpte företaget.

5.3 Resurser

Ett företag kan få tillgång till önskade resurser på tre sätt: genom ägande, genom etablerade relationer till andra aktörer som äger resurserna, eller genom att köpa dem. Således handlar samarbeten om ett gemensamt resursutnyttjande inom olika användningsområden.¹⁰⁰ Vanligen delas resurserna in i tre kategorier: *materiella*, *immateriella* och *personella*. Materiella resurser är de fysiskt uppenbara resurser en aktör råder över, t.ex. råvaror, utrustning, finansiella medel osv. De immateriella är de värden som förknippas med aktören, t.ex. varumärke, kompetens, relationer och anseende. Till de personella (mänskliga) resurserna räknas medarbetarna med dess individuella förmågor och egenskaper. De sista är svårkontrollerbara, då en stor del av en persons kunskaper ofta är s.k. tyst eller dold kunskap.¹⁰¹ Alla beståndsdelar, materiella, immateriella och personella, som används i ett företags verksamhet är resurser. Således är ingen verksamhet produktiv i sig, då produktiviteten först uppstår när resurser kombineras och används i relation till varandra.¹⁰² Det som för ett företag är en uttjänad resurs kan också vara till nytta för ett annat företag. Ett sådant exempel är de tomma hyreshus som utnyttjas av Boda Borg till aktivitets- och problemlösningsbanor.¹⁰³ Vidare är också ett företags värde beroende av hur det binds samman med andra företags resurser.¹⁰⁴ Värdet av ett företag i Nyköpings ytterområden är därför beroende av om och hur ofta bussar går, vägarnas kvalitet, och hur företaget marknadsförs i Nyköping. Dessa förutsättningar kan förändras genom bl.a. politiska beslut som underlättar exempelvis nyetableringar, men också genom ett gemensamt agerande bland aktörerna.

Sålunda är det centralt att vara medveten om vilka styrkor respektive svagheter Nyköping har, för att kunna mobilisera och utveckla resurser, och på så sätt skapa förutsättningar för en gynnsam destinationsutveckling. Vi frågade därför våra respondenter om vilka styrkor och svagheter de ansåg att Nyköping har vad det gäller företagandet. De största påfallande styrkorna som Nyköping har förefaller vara naturen och kulturen (se tabell 2). Vidare tycker nära hälften av respondenterna att även kommunikationerna är en styrka. 19 % anser dock mot-

¹⁰⁰ Axelsson, B. (1998). s. 197.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). s 132.

¹⁰³ För mer info om Boda Borg, se www.bodaborg.se

¹⁰⁴ Axelsson, B. (1998). s. 197.

satsen. Dessa kan härledas till dem som verkar i något av ytterområdena. Detta resultat är inte förvånande i sig då natur, kultur och kommunikation är sånt som vi alla tilltalas av.

Det framgår även tydligt att stödet från kommunen, länet och staten utgör de största svagheter i Nyköping. Medan de flesta förhåller sig neutrala i inställningen till företagarnas kompetens och ledarskapet på områdesnivå. Kanske för att denna fråga är svår att ha någon uppfattning om. Överlag är det likaså en majoritet som förhåller sig neutrala i fråga om allmän tillgång på kompetent arbetskraft. Det är trots allt fler som anser att detta snarare är en styrka än en svaghet, vilket visar på en tilltro på samhället överlag. Vad det gäller tillgången på investerings- respektive ägarkapital anger återigen en majoritet att de är neutrala (57 respektive 48 %). Emellertid anser de att tillgången till ägarkapital är starkare än investeringskapitalet. Vidare är de flesta, 48 %, neutrala vad det gäller den sociala miljön och företagsamheten. Även detta kan vara svårt att svara på, vilket mängden av neutrala svar visar på.

	Styrka	Neutral	Svaghet	Totalt
Kompetent arb.kraft	29 %	52 %	19 %	100 %
Arb.kraft allmänt	38 %	43 %	19 %	100 %
Investeringskapital	19 %	57 %	24 %	100 %
Ägarkapital	29 %	48 %	24 %	100 %
Kulturella resurser	71 %	19 %	10 %	100 %
Naturreсурser	86 %	10 %	5 %	100 %
Kommunikationer	48 %	33 %	19 %	100 %
Företagsamhet	38 %	48 %	14 %	100 %
Företagarnas kompetens	29 %	71 %	0 %	100 %
Ledarsskap på områdesnivå	19 %	76 %	5 %	100 %
Stöd fr. kommun	10 %	50 %	40 %	100 %
Stöd fr. länet	14 %	43 %	43 %	100 %
Stöd fr. staten	14 %	43 %	43 %	100 %
Samhällsservice	33 %	48 %	19 %	100 %
Social miljö	38 %	48 %	14 %	100 %

Tabell 2 Nyköpings styrkor och svagheter.

Ryanair är ytterligare en stor resurs för Nyköping, då de via Skavsta flygplats genererar en ökad tillströmning av potentiella Nyköpingsbesökare. En annan resurs som inte är unikt för Nyköping, men ändå ett bra hjälpmedel är IT. Internet och annan informationsteknologi kan underlätta och göra det fullt möjligt att på ett enkelt och effektivt sätt kommunicera med andra företag och skapa strukturer för samarbete i nätverk. Exempelvis genom att ett företagsforum utvecklas på Visit Nyköpings hemsida.

5.4 Aktiviteter

Samarbeten består av att aktörer utför en eller flera aktiviteter för att realisera ett gemensamt resursutnyttjande och på så vis förädla sina inbördes produkter/tjänster.¹⁰⁵ Ändamålet med aktiviteterna kan exempelvis vara en marknadsföringskampanj, utveckla destinationen, forska,

¹⁰⁵ Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). s. 52

delar på administrationskostnader osv. Därav är samarbetet i sig också en aktivitet som syftar till att utföra ett åliggande. Aktiviteterna länkar således samman resurserna och bildar ett slags aktivitetsmönster.¹⁰⁶ Samarbetet kräver också en viss koordinering av resurserna och ömsesidiga anpassningar av aktörerna, antingen temporärt eller på mer permanent basis. I vår undersökning är det därför centralt att studera vilka kontakter och relationer företagen har med andra företag och hur resurserna utnyttjas. I teorin har det redan framgått tydligt att marknadsföring är något de flesta samarbetar kring eller åtminstone tycker är viktigt att samarbeta kring. Emellertid finns det flera andra specialområden utöver marknadsföring som aktörerna skulle kunna samarbeta inom, exempelvis organisatoriska frågor, teknologi och juridik. Undersökningen visar dock att behovet av kontakter mellan företagen i Nyköping gäller just marknadsföringen (se diagram 1).

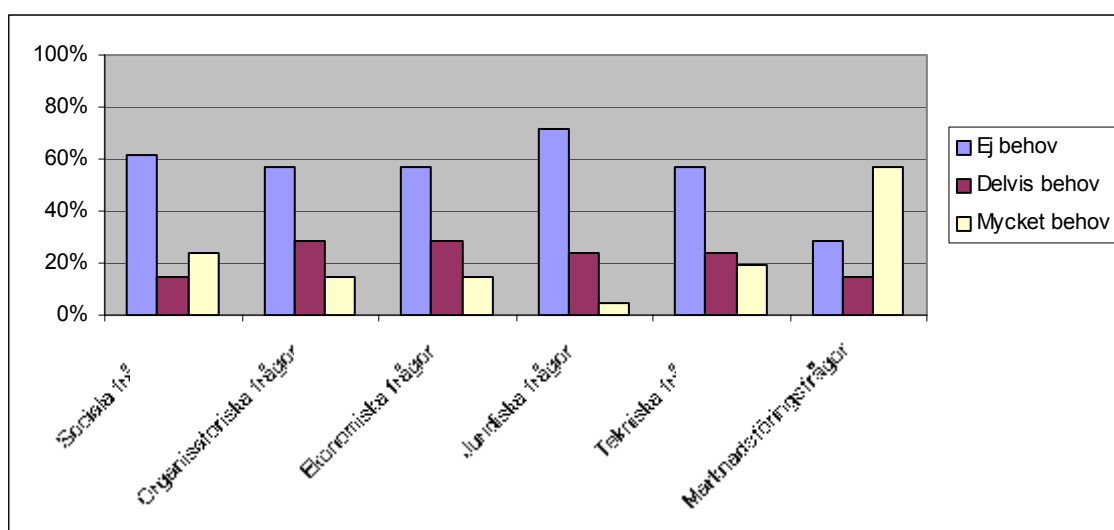


Diagram 1 Behovet av samarbetsaktiviteter med andra företag.

Majoriteten uppger att de inte har ett behov av att samarbeta om vare sig ekonomi, juridik, teknologi, organisation eller sociala frågor. Detta kan bero på att samarbete kan upplevas som onödigt om det tar alltför mycket tid och resurser i anspråk. Vi tror dock att ett samarbete kring dessa frågor skulle kunna underlätta för både företagen och en gynnsam destinationsutveckling.

5.5 Drivkrafter bland företagare och i nätverket

De aktiviteter som sker med resurserna i ett nätverk baseras på de drivkrafter som finns bland nätverkets aktörer. Dels finns det externa drivkrafter som är ett resultat av de relationer aktören har genom sitt nätverk, dels interna som styrs av aktörens egna intressen. Dessa skapar både möjligheter och begränsningar för aktören, och bereder vägen för hur nätverket ser ut

¹⁰⁶ Axelsson, B. (1998). s. 171ff.

och utvecklas.¹⁰⁷ Med andra ord kan man säga att aktörernas samlade individuella drivkrafter utgör de drivkrafter som finns i nätverket.

I intervjuerna med företagen framkom att en stark drivkraft är att utvecklas personligen samt att vara oberoende. Många poängterade att Nyköpings naturrikedom ger en hög livskvalitet. Andra drivkrafter är att ha kontroll över arbetssituationen och kunna försörja sig själv. Ett företag menade att just tillfredsställelsen att kunna förverkliga sina egna idéer är en stark drivkraft, men att det är tråkigt att kommunen inte uppmuntrar sådana initiativ. För att se om dessa svar är en generell uppfattning bland Nyköpings företag, bad vi även respondenterna i enkätundersökningen att gradera hur stor betydelse respektive drivkraft har för dem (se tabell 3).

	Ingen betydelse	Ganska stor betydelse	Stor betydelse	Totalt
Personlig utveckling	5 %	10 %	86 %	100 %
Vill vara oberoende	10 %	19 %	71 %	100 %
Kontroll över arbetssituationen	5 %	10 %	86 %	100 %
Vill försörja sig själv	5 %	14 %	81 %	100 %
Tjäna pengar	5 %	29 %	67 %	100 %
Bidra till samhället	14 %	33 %	52 %	100 %
Ökat samarbetet mellan företagen	10 %	24 %	67 %	100 %
Mer MF av Nyköping	0 %	24 %	76 %	100 %
Naturen	17 %	11 %	72 %	100 %
Hög livskvalitet	12 %	35 %	53 %	100 %
Etableringsbidrag	65 %	29 %	6 %	100 %
Trendigheten	65 %	29 %	6 %	100 %

Tabell 3 Aktörernas syn på olika drivkrafters betydelse för företagandet.

Det visade sig att i samtliga företagskategorier finns det ett tydligt samband mellan att ha kontroll över sin arbetssituation och personlig utveckling. Detta tycks också medföra att man vill vara oberoende av andra och kunna försörja sig själv. Samtidigt tycker flertalet att det är viktigt att samarbetet mellan företagen ökar och likaså marknadsföringen av Nyköping. Det framkom även här att majoriteten tycker att naturen och en hög livskvalitet är av stor betydelse för att driva företag i Nyköping, dvs. de som tilltalas av Nyköpings natur tilltalas även av den livskvalitet Nyköping har att erbjuda. Däremot pekar undersökningen på att etableringsbidrag inte har så stor betydelse. Detta kan bero på att de inte har fått något etableringsbidrag eller att de aldrig har sökt något. Likaså anger merparten att det inte är trendigt att bo i Nyköping och att det är av mindre betydelse.

De externa drivkrafterna – nätverket med dess relationer – skapar möjligheter och begränsningar, och styr därmed också aktören. Samarbete är nödvändigt för att få företaget att gå runt, särskilt om det är beroende av turismen. Detta skapar också ett beroendeförhållande mellan företagets intresser och dess legitimitet. Att dra nytta av andra företags resurser är en stor hjälp för det enskilda företaget. Företaget måste därför handla strategiskt utifrån in-

¹⁰⁷ Jfr Axelsson, B. (1998). s. 319ff.

tressenternas krav och optimera sina relationer för att få ett effektivt resursutnyttjande.¹⁰⁸ Vi frågade därmed företagen om vilka företagets främsta uppgifter är (se diagram 2 nedan).

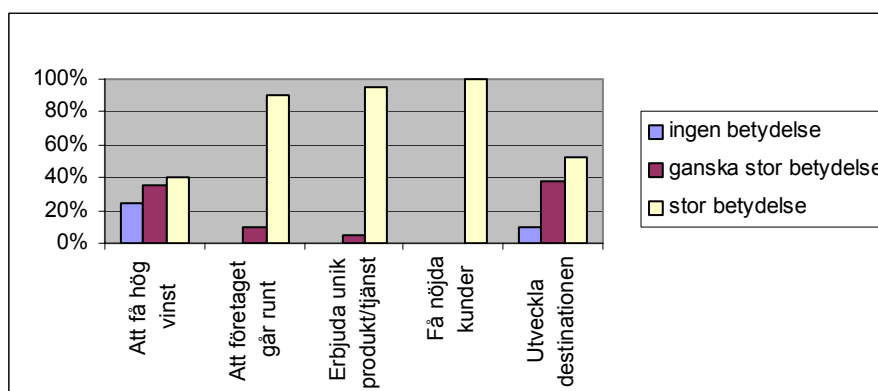


Diagram 2 Företagets främsta uppgifter

Flertalet anser att få en hög vinst är av ganska stor eller stor betydelse vad det gäller verksamhetens främsta uppgift. Vidare anser samtliga att det är viktigt att företaget går runt. De tycker även att det är centralt att kunna erbjuda en unik produkt och att få nöjda kunder. Det mest häpnadsväckande är att endast 52 % ser det som en av sina främsta uppgifter att bidra till att utveckla Nyköping som destination, trots att de enligt föregående tabell (tabell 3) anser att marknadsföring måste öka. De flesta av företagen (oavsett kategori) som svarat att det saknar betydelse om man bidrar till destinationsutvecklingen är belägna i ytterområdena. De företag som är mest angelägna är aktivitetsföretagen, restauranger, och boendeföretagen. Denna inställning märks även i utfallet på frågan om företagets engagemang i destinationsutvecklingen, där 48 % har svarat att de anser sig vara mycket aktiva i utvecklingen och 24 % menar att de är delvis aktiva. Det är dock anmärkningsvärt att 29 % har svarat att de är passiva i utvecklingen och hela 19 % vill förbli passiva. Detta kan bero på att det alltid är vissa personer som bestämmer och som alltid engagerar sig, vilket kan medföra att andra företagare väljer att förbli passiva när de har svårt att göra sin röst hörd. Detta indikerades även av några av intervjurespondenterna.

5.5.1 Co-opetition – samarbete och konkurrens

Konkurrens eller icke-samarbetet, är ytterligare en viktig drivkraft för utvecklingen av en destination. Graden av samarbete ställs ofta i relation till graden av konkurrens. Det hävdas bl.a. i litteraturen att *co-opetition* är den mest fördelaktiga relationen mellan aktörer i ett nätverk. Med *co-opetition* menas att aktörerna parallellt med att de har en konkurrensrelation, har en samarbetsrelation till varandra.¹⁰⁹ Vidare hävdas det att avstånden mellan aktörerna skiljer sig åt beroende av psykologiska och funktionella faktorer. Psykologiskt sett utvecklas relatio-

¹⁰⁸ Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002). s. 157ff.

¹⁰⁹ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). s. 413f.

nerna och attityden till konkurrenterna genom interaktionen mellan dem, vilket kan leda till prestige eller lojalitetstankar. Samverkan mellan aktörer är en typ av interaktion som förutsätter en gemensam vilja att samarbeta kring resurser. Det funktionella avståndet har att göra med företagets verksamhet, dvs. om företag befinner sig inom samma marknadsområde, eller har liknande produkter och målgrupper, utvecklas en närhet.¹¹⁰ Således spelar också ett företags position stor roll för hur man ser på konkurrenssituationen och huruvida man tycker det är intressant att samverka.

Flertalet, 95 %, i undersökningen (diagram 3), anger att de helt eller delvis sporras av konkurrens och 90 % vill inte vara ensam i sin bransch. Endast 5 respektive 10 % anser således att konkurrens inte är stimulerande och att de vill vara ensam inom sin bransch. 81 % instämmer helt i att konkurrensen är bra för utvecklingen av destinationen Nyköping.

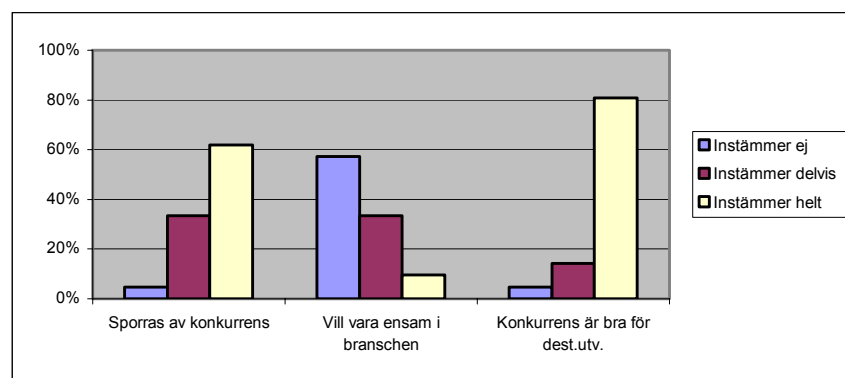


Diagram 3 Konkurrensen som drivkraft.

På samma gång anser samtliga att samarbete är viktigt. 57 % sporras mycket av samarbete, och resterande (43 %) anger att de delvis sporras. Undersökningen visar också att företagen helt eller delvis, gärna samarbetar med varandra (se tabell 4). Detta är också centralt då världen förändras snabbt och tillvaron är tämligen osäker för en enskild näringsidkare. Samarbete är framförallt viktigt för att öka kunskapen och möjligheten till en högre vinst, vilket undersökning också visar. Positiva relationer förhöjer företagets konkurrenskraft.¹¹¹ Spridningen är däremot ganska stor vad det gäller huruvida man riskerar att bli utfrusen om man inte samarbetar. Majoriteten anger att de inte gör det. Emellertid är det ett stort antal, totalt 38 respektive 43 %, som anger att de helt eller delvis riskerar det.

	Instämmer ej	Instämmer delvis	Instämmer helt	Totalt
Samarbetar gärna	0%	24%	76%	100%
Samarbete ger tillgång t kunskap	10%	38%	52%	100%
Samarbete ger ekon. hjälp	76%	19%	5%	100%
Andra företag kan frysa ut mig om jag inte samarb.	62%	24%	14%	100%
Andra personer kan frysa ut mig om jag inte samarb.	57%	19%	24%	100%
Samarbete ger möjlighet till högre vinst	5%	48%	48%	100%

Tabell 4 Inställning till samarbete.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Saxena, G. (2005), s. 280f.

Vidare anser några av intervjupersonerna att samarbetet kring en gemensam destinationsutveckling har försvårats av att flera turistchefer har kommit och gått, och att flera projekt påbörjats men aldrig fått någon kontinuitet. Dessutom försvåras det långsiktiga arbetet av att en del betydelsefulla företagschefer är mitt i karriären och bara stannar en kort tid i Nyköping innan de byter arbetsplats. Många företag har dock angett att de anser sig vara beroende av en gemensam marknadsföring och är villiga att delta i en gemensam satsning, men ställer sig som citatet nedan visar, lite frågande till vad som egentligen förmedlas.

*I det tidigare projektet Kraftsamlingen utarbetades ju en vision om att det i Nyköping skulle vara "gästbudsstämning året runt med Sveriges längsta upplevelsestråk"... Nu vet jag inte vad det är, det är så många olika teman som marknadsförs. Gästbudsstaden tyckte jag annars var bra, då de flesta i staden kan identifiera sig med detta.*¹¹²

Detta signalerar en förvirring, något som vi är eniga i. Undersökningen och det marknadsföringsmaterial vi tagit del av har många olika budskap, vilket avspeglar en splittrad identitet.

Det ska dock poängteras att samarbete inte bara handlar om ett gemensamt arbete, utan det kan även vara att lära känna varandra och låta ett ömsesidigt förtroende växa fram. Den samhörighetskänsla som uppstår genom detta kan leda till en positiv utveckling: en gemensam vilja att skapa ett bra helhetserbjudande och en gemensam identitet.¹¹³

5.5.2 Beroendeförhållanden

Ett nätverk består av ett flertal relationer mellan olika aktörer. Dessa har skiftande maktställning beroende av vilken person företagaren är, eller av hur stor kontroll aktören har över resurser och aktiviteter. Det finns alltid personer som blir tillfredsställda av att utöva makt, vilket också bidrar till att dessa gör allt för att försöka bibehålla en maktstruktur intakt. Som vi redan nämnt anser många av företagen att de är beroende av andra företag när det gäller marknadsföring. En marknadsföringskampanj kostar mycket pengar och kräver vissa specialkunskaper för att bli bra. Det innebär att det lätt kan uppstå s.k. *asymmetriska* relationer mellan det företag som besitter dessa resurser och det som inte gör det, vilket innebär att den ena parten i värsta fall saknar möjlighet att påverka utvecklingen av relationen. Därför är ett viktigt inslag i affärsrelationen engagemang och ömsesidighet, vilket kräver att båda parter har något att vinna på samarbetet. Detta förutsätter också att det finns ett ömsesidigt förtroende, vilket enbart utvecklas i sociala relationer över tid.¹¹⁴ Sådana relationer, s.k. *symmetriska* relationer, kan leda till att olika typer av ökat resursutnyttjande, innovativitet och kompetensutveckling. Det är emellertid viktigt att poängtera att relationer inte enbart genererar mer-

¹¹² Intervjurespondent 5. Restaurangföretag. 05-04-18.

¹¹³ Jfr Von Grängsjö, Y. (2001). s. 103.

¹¹⁴ Elbe, J. (2002). s. 19ff.

värden, utan också kostnader särskilt om engagemanget skiljer sig åt mellan parterna. Andra kostnader kan vara utvecklingen av gemensamma reservationssystem, administrativa rutiner mm.¹¹⁵

En starkare part kan få en svagare part att handla på ett sätt som denne inte skulle göra utan ett beroendeförhållande. Att utveckla relationer är således bra så länge de utvecklas och fungerar, men de innebär också att beroenden ökar vilket begränsar en aktörs framtida handlingsalternativ. Det kan vara svårt att avveckla en dålig relation.¹¹⁶

Av de tillfrågade anser knappt hälften att de är beroende av andra företag i Nyköping. Emellertid har 57 % angett att de är mycket beroende av andra företag vad det gäller marknadsföring. Frågan är om detta beroende är frivilligt eller ej? Svarsstatistiken antyder en viss splittring. 38 % instämmer helt i att de måste rätta sig efter andra företag, medan 43 % inte instämmer i detta. Det är dock bara 14 % som anser sig ha stort inflytande över andra företag, medan 48 % angav att de delvis har det. Detta tyder på att samarbetet i de flesta fall är frivilligt och att nätverket således i huvudsak består av symmetriska relationer, men att det även existerar asymmetriska relationer. En annan intressant aspekt i detta sammanhang är hur företagarna värderar sitt eget företag. 90 % har angett att de i första hand agerar utifrån sitt eget företag när de driver det, vilket tyder på ett slags ”ego-perspektiv”. Detta bekräftas även i frågan om hur viktigt det enskilda företaget är för kundens totalupplevelse, där totalt 62 % instämmer helt eller delvis i detta. Med detta synsätt värderar de sig själva högre än sina samarbetspartners, vilket i förlängningen kan leda till att asymmetriska relationer utvecklas.

Enligt studien framgick även att förtroendet för kommunen är svagt. Dels ansåg många (52 %) att de har mycket svårt att driva igenom sina idéer hos kommunen, dels att det finns liten möjlighet att få ekonomiskt stöd. I en av intervjuerna kom det fram en önskning om att kommunen ska serva företagarna och komma med lösningar istället för att vara ”paragrafryttare”.¹¹⁷ Bristen på förtroende har gjort att många tagit saken i egna händer och numera marknadsför paketerbjudanden och Nyköping på egen hand. Flera av respondenterna har också påpekat att det vore bra om någon oberoende part utifrån kommer in och tar tag i destinationsutveckling, då förtroendet är missbrukat och det är lätt att vara hemmablind. Som vi nämnde tidigare är också Ryanair en stor maktfaktor, som skapar ett stort beroende. Skulle de sluta flyga till Skavsta, skulle besöksnäringen minska drastiskt. De kan med andra ord lätt köra över främst kommunen, men i förlängningen också näringslivet, vilket är en oroande faktor för många av företagen. Samtidigt kvarstår det faktum att Ryanairs existens ökar möjligheterna för kommunen, företagarna och samhället i stort.

¹¹⁵ Håkansson, H. & Snehot, I. (1995). s. 9ff.

¹¹⁶ Axelsson, B. (1998). s. 249 ff.

¹¹⁷ Intervjurespondent 7. Aktivitetsföretag. 05-04-18.

6

Kommunperspektivet

Detta avsnitt beskriver kommunens roll i destinationsutvecklingen. Vi presenterar och redogör för vilka möjligheter och problem Nyköpings kommuns Strategi- och Tillväxtenhet ser med detta. Slutligen redogör vi för vilka resurser och aktiviteter som kan identifieras inom kommunen.

6.1 Kommunen som aktör



En destination kan definieras utifrån de aktörer som verkar där, och en av de mäktigaste och därför viktigaste aktörerna associerade med en destination och dess utveckling är kommunen. Kommunens främsta uppgift är att sörja för de boende i kommunen, samt att tillhandahålla god service till alla delar av samhället. Följaktligen innebär det att kommunen har fler åtaganden än att enbart främja besöksnäringen. Turismarbetet är endast en del av kommunens förpliktelser. Detta för även med sig en svår balansgång i destinationsutvecklingsprocessen, speciellt då kommunens agenda på det här området inte vänder sig enbart till besökare. Ur Nyköpings kommuns perspektiv är det lika intressant att attrahera nya boende och företags-etablerare, som besökare. De tre målgrupperna har ett dialektiskt förhållande till varandra. De spelar alla en roll i kommunens strävan att utveckla en attraktiv stad och är ömsesidigt beroende av varandra. Fler besökare kan ge fler företagsetableringar, som i sin tur genererar fler jobb, som lockar nya boende till staden, och vice versa. Ingen av de tre är sålunda viktigare än någon annan. Se citatet nedan:

*... Det [destinationsutveckling] handlar ju inte bara om besökare, det handlar ju om näringslivets utveckling, det handlar om att vi har bra bostäder, vård, bra utbildning, inte bara grundskolor, vi måste även ha högre utbildning. Så allt hänger ju ihop, jag tror inte man kan plocka ut enbart besöksnäringen ... utan det är så många faktorer som spelar in för att man ska få en attraktiv stad...*¹¹⁸

Nyköping har flera olika reklamkampanjer igång: den stockholmsriktade ”Bo-i-Nyköping” kampanjen; den traditionella ”Nyköping – gästbudsstaden”; ”Livet-havet-navet” och ”den moderna kuststaden” för att nämna några.¹¹⁹ Kampanjerna är snygga, enhetliga, och tilltalande, men tyvärr leder mixen av intressen, budskap, och målgrupper till att helhetsintrycket utåt känns spretigt och otydligt (jfr 3.1). Det blir framförallt svårt att ur besöksnäringens perspektiv se vad som är relevant information. Exempelvis frågar man sig, hur många som attraheras av en skylt där det står ”Livet-havet-navet” och svänger av motorvägen in till Nyköping? Kommunen menar att det är för att man satsar på helheten för att tillfredställa så

¹¹⁸ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

¹¹⁹ Nyköping (2005). Mf-material.

många smaker som möjligt, och vill därför inte låsa sig vid en målgrupp. Vi tyckte ändå att det var lite konstigt att gå ifrån ett inarbetat ”varumärke” såsom Gästabudsstaden, som för de flesta är djup förankrad i den regionala befolkningssjälen. Det finns också en risk att man tappar bort stadens unikheter. Det är viktigt att positionera sig gentemot andra närliggande städer för att attrahera besökare. På sätt och vis instämmer kommunen i detta, men ser paketlösningar som ett sätt att differentiera sig gentemot andra:

... Vi har ju inte så himla mycket mer än vad alla andra har, om man jämför med andra västervikare, trosa eller... så har ju inte vi någonting mer, utan för tror jag att det handlar om att vi kan paketera vårt erbjudande på ett sånt sätt att det blir attraktivt och att det, resenären, upplever att vi har mycket mer här. Det finns fler valmöjligheter, det finns mer att göra osv. ... det tror jag är viktigt.¹²⁰

Frågan är om kommunen överhuvudtaget måste vara med i besöksnäringens destinationsutvecklingsprocess? Skulle det inte vara bättre om man undvek att blanda ihop denna satsning med kommunens ”locka-boende”-kampanjer? Nej, att utveckla en destinations besöksnäring är ett stort och mycket omfattande arbete. Turismen är en näringsverksamhet som spänner över flera olika och vitt skilda branscher, och därmed är den samhälleliga inblandningen oundviklig.

I princip alla typer av frågor som diskuteras innanför kommunhusets väggar är på något sätt relaterade till turismen. Faktum är att det mesta som diskuteras inom politiken, berör besöksnäringen i en kommun på ett eller annat sätt. Skatter, tillstånd, byggnadslov osv. är bara några av de ramar eller begränsningar ett företag måste ta hänsyn till och rätta sig efter. Aktörerna i turismrelaterade branscher måste agera inom de ramar som tillhandahålls av samhället. Eftersom det är kommunen som tillhandahåller de samhälleliga juridiska spelreglerna för turismarbete och destinationsutveckling, är det också viktigt att de deltar aktivt i utvecklingsarbetet.¹²¹ Det ligger också i kommunens eget intresse, då en ökad turism i slutändan genererar högre skatteintäkter.

En kommun har också lagar och regler som de måste rätta sig efter. De får t.ex. inte bedriva kommersiella verksamheter, och har således inga egna hotell, butiker eller dylika inrättningar. Dessa drivs och ägs av samhällets entreprenörer och företagare. Det ska emellertid nämnas att flera av en destinations sevärdheter och attraktioner såsom natur- och kulturområden är ”okommersialiserade” och ligger på kommunens mark. Denna typ av resurser förestås och administreras i de flesta fall av just kommunen. Det kommunala åtagandet att förvalta

¹²⁰ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

¹²¹ Jfr. Grängsjö, P. (1998). s. 47ff.

natur och kultur, grundar sig i en strävan att behålla ett långsiktigt och hållbart nyttjande av denna typ av resurstillgångar.¹²²

Hur man än ser på saken är det kommunens uppgift att förbereda samhället och dess invånare för ett ökat besöksflöde. Då besökaren upplever hela destinationens atmosfär, och inte enbart möter den enskilda aktören, är detta en av de förberedelser som ska borga för att ett gott intryck förmedlas till besökaren. Har invånarna en avog inställning till besökare och turister, reduceras den positiva upplevelsen.¹²³

I Nyköping finns en ambassadörsutbildning som är ämnad att förhindra den här typen av negativ påverkan på besökaren. Syftet med ambassadörsutbildningen är att öka servicepersonalens kunskap om Nyköping, samt att öka medvetenheten om vad god service är och vad det betyder för kundmötet. Därmed ökar också sannolikheten för ett bra mottagande och en lyckad interaktion mellan besökare och personal.¹²⁴ Emellertid kan besökarens helhetsintryck fördunklas om platsen för besöket upplevs som skräpig eller svårframkomlig. Även renhållning och infrastruktur faller under kommunens verksamhetsfält. Turismen berör och berörs således av en lång rad funktioner som styrs i kommunens regi.¹²⁵ Därför är det en absolut nödvändighet att kommunen är delaktig i destinationsutvecklingsprocessen – inte bara i början eller i slutet, utan hela vägen under processen. I början krävs det att de går i bräsch och står för stora delar av finansieringen, sedan kan näringslivet ta över den finansiella delen ”pö om pö”. Kommunstödet får dock inte plötsligt försvinna. Det räcker inte med en stor investering, det krävs många punktinvesteringar under hela processen.

6.1.1 Kommunens Strategi- och Tillväxtenhet

Nyköpings kommuns Strategi- och Tillväxtenhet blev till vid årsskiftet 04-05 och arbetar i första hand med frågor rörande turism och besöksnäring. Deras arbete går ut på att främja besöksnäringen och bereda vägen för initiativ från näringslivet. Enheten har ansvar för fem olika områden: *besöksnäringen, näringsliv, infrastruktur, bo & bygga, och högre utbildning*.¹²⁶ Detta innebär att de på ett teoretiskt plan har goda förutsättningar att snabbt kunna följa upp och realisera de förfrågningar och initiativ som näringslivet förväntas komma med. Detta främjar också möjligheten att få alla berörda parter att dra åt samma håll, en situation som kan anses vara ganska unik i det här sammanhanget.

I dagsläget finns det dock praktiska problem: Ett är att nå ut till näringslivet med den nya enheten – enheten är tämligen okänd för de flesta i näringslivet. Dessutom måste ett förtro-

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

¹²⁵ Jfr. Grängsjö, P. (1998). s. 45ff.

¹²⁶ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

ende skapas mellan kommunen och företagarna, så att dessa känner att de faktiskt kan föra en fruktsam dialog med kommunen, vilket det har varit lite si och så med enligt våra företagsrespondenter. Enheten är emellertid också medveten om detta problem och berättar att en av deras intentioner är att komma till rätta med det:

... det är nog många som fortfarande tror att kommunen inte är välvilligt inställda men vi har ju reserverat pengar i budgeten för just sådana här [turism]projekt... och därför är det viktigt att komma ut och skapa en dialog att de verkligen kan komma med synpunkter och idéer /.../ Och det är viktigt då att invånarna ser vad vi gör också så att de ser att det händer någonting, att nu gör kommunen någonting. För den allmänna attityden är att kommunen gör ingenting.¹²⁷

Inom Strategi- och Tillväxtenheten säger man att man vill vara en koordinator för turismsatsningen i Nyköping och se till att alla inblandade aktörer drar åt samma håll.¹²⁸ För att förtydliga sin roll, har turistchefsposten byts ut mot en turistkoordinator, ett namnbyte som ska signalera en mer koordinerande, a la ”spindeln-i-nätet-ståndpunkt” från kommunens sida.¹²⁹ Ett positivt agerande eftersom en chefstitel i viss mån signalerar att någon bestämmer över någon annan. Nedanstående citat visar kommunens skrivna vision av hur de vill att Nyköping ska utvecklas:

Besökarens upplevelse överstiger deras förväntan. Våra besökare kommer både från Sverige och utlandet. Samarbetet med Skavsta's destinationer har givit resultat och vi ser en tydlig ökning av besökare från de länder vi bearbetat. Nyköping har utvecklats till en välkänd turistort och blivit ett center för utbildnings- och upplevelseindustri.¹³⁰

Visionen målar upp ett framtidsscenario för hur kommunen vill att framtiden ska te sig. Emellertid är denna svår att jobba efter. Det är knappast en vision att ha i bakhuvudet och agera efter. En vision ska beskriva ett möjligt framtida läge, men den ska också vara något som alla kan identifiera sig med. Det ska även finnas en kreativ spänning mellan nuläget och framtiden.¹³¹ Ett mer kortsiktigt mål är att få Ryanairs resenärer att tillbringa minst en natt i Nyköping under sin vistelse i Sverige. Kommunen vill att Nyköping via marknadsföringen ska framstå som ett billigare och lugnare alternativ till Stockholm. Det ska inte vara en självklarhet för resenären, att ta första bästa transport till Stockholm, man ska se Nyköping som ett bättre alternativ, vilket citatet nedan indikerar:

... på Skavsta och de resenärerna så vill vi i alla fall att de ska försöka, istället för att åka rätt upp till Stockholm, ska stanna här minst en natt och upptäcka Nyköping och att det ligger närmare och att det är billigare att övernatta här och lugnare...¹³²

¹²⁷ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

¹³⁰ Nyköpings kommun. (2005).

¹³¹ Grant, R.M. (2004). s. 37ff.

¹³² Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

Dessa mål är till skillnad från visionen mer konkreta och går att agera efter. Mål ska dels vara styrdokument som visar vägen, dels fungera som mätinstrument, dvs. att målen ska kunna mätas och utvärderas.¹³³ I praktiken innebär Nyköpings mål att antalet kommersiella gästnätter ska öka från ca 250 000 till 300 000, och den turistrelaterade omsättningen ska ökas från 738 till 900 miljoner kronor. Detta är i allra högsta grad mätbara mål.

Nyköpings mål ska bland annat uppnås via gemensamma bokningssystem för hotell och aktiviteter, som ansluts dels till turistbyrån, men som även ska kunna användas av den enskilde besökaren på ”strategiskt placerade” terminaler. Även ambassadörsutbildningen är en del i denna strävan. Ambassadörerna ska dessutom ha tillgång till aktuellt och uppdaterat informationsmaterial som ska distribueras på platser med hög frekvens av besökare.¹³⁴

I mars 2003 betalade Nyköpings kommun 55 miljoner kronor till flygbolaget Ryanair för ett samarbetsavtal, som medförde att det numera anländer 1,8 miljoner resenärer via Skavsta, vilka sålunda delvis kan ses som potentiella besökare till Nyköping.¹³⁵ Avtalet innebär att parterna kan ställa vissa krav på varandra. En av de senaste påtryckningarna från Ryanairs sida handlar om att Nyköping som stad ska kunna erbjuda Ryanairs resenärer, aktiviteter och evenemang inom Nyköpingsområdet. Kravet från Ryanair är att aktiviteterna ska skiftas varje vecka, för att resenärerna ska kunna erbjudas något nytt vid varje besök.¹³⁶ Eftersom Nyköping är beroende av de potentiella besökare som de genererar, hamnar kommunen i en stark beroendeställning. Relationen kan därför beskrivas som asymmetrisk (se förklaring i 5.5.2). Dessutom finns det ytterligare en svårighet. Eftersom kommunen inte får bedriva kommersiell aktivitet eller stödja ett enskilt ekonomiskt intresse, innebär det att de måste ställa krav på näringslivet. Näringslivet måste ta initiativen, emedan kommunen kan bidra genom att skapa förutsättningarna för dessa initiativ om de lyckas hålla kvar Ryanair (se nedanstående citat).

... som kommun kan man inte ta ett ansvar som för att utveckla hela besöksnäringen, utan här är det jätteviktigt att näringslivet kommer med också och tar sitt ansvar. Det är ju faktiskt dem, de facto, som tjänar pengar på att det kommer hit besökare... Vad vi nu försöker att jobba med är ju för det första att förändra en attityd i vem det är som har ansvaret för besöksnäringen... Vi ber nu näringslivet, eller kräver att de måste ta större ansvar... Vi skapar förutsättningar, men vi kan inte göra allting...¹³⁷

Ett problem som kan uppstå i en sådan här situation, när den ena parten av ett samarbete tvingas ställa krav på den andra, är att det skapas ett vi och ett dem. Det har också skett i

¹³³ Flaa, P. *et al* (1998).

¹³⁴ Nyköpings kommun. Strategi för besöksnäringen 2005-2006.

¹³⁵ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

Nyköping. När vi talar med kommunen kryper det fram en önskan om engagemang och initiativ från den privata sektorn. Att den ena parten, kommunen, dessutom sitter i en maktställning i förhållande till näringslivet, gör att det uppstår ett ”storebror-lillebrorförhållande”, ytterligare en asymmetrisk relation. När ett sådant förhållande uppstått är det hög tid att parternas inbördes ställning reds ut. Det dialektiska förhållandet som råder mellan privat och offentlig sektor måste bli synligt och jämlikt. Företagen kan inte ta initiativ om de inte får stöd och svängrum via lagar och regler, och kommunen kan i sin tur inte anpassa lagar och regler om det inte får indikationer från näringslivet om vilka modifieringar som behövs. Det gäller att sträva efter en vi-känsla, få alla att inse att de sitter i samma båt, så att man sedan kan börja ro åt samma håll.

Ett initiativ till detta är samarbetet med medlemsföreningen Visit Nyköping. Visit Nyköping är en informationsportal till besöksnäringen i Nyköping och är också ett tilltänkt framtida forum där medlemsföretagen ska kunna samlas och diskutera idéer. Samarbetet mellan kommunen och Visit Nyköping sker i form av att kommunens turistkoordinator jobbar 4h/vecka åt föreningen och att chefen för Strategi- och Tillväxtenheten sitter med i dess styrelse. På så sätt har kommunen en länk till näringslivet. Tanken är att kommunen och Visit Nyköping med dess medlemsföretag ska bilda projektgrupper och utveckla exempelvis konferenstjänster, hotellpaket och aktiviteter. Kommunen menar att om Visit Nyköping ”drar igång projekt som är bra för orten och som gynnar näringen” kan de vara med och finansiera. De tillägger också att de förväntar sig att det ska komma in lite förfrågningar snart.¹³⁸ Denna idé att förslagen ska komma underifrån är lika god som någon, men det stärker snarare en ”vi- och dem-känsla”, än att främja vi-känslan. Synsättet att näringslivet ligger under kommunen visar på ett inte ovanligt, men förlegat hierarkitänkande.

Nyköpings kommun samarbetar även med närliggande kommuner runt om i Södermanland: Bl.a. Trosa, Oxelösund och Katrineholm finns representerade, men även Norrköpings och Linköpings kommun ingår i samarbetet. Utöver detta är man också aktieägare i Sörmlandsturism.¹³⁹

Kommunen i sig vill inte kännas vid att det finns några samarbetsproblem i nuläget, tvärtom anser de att möjligheterna är enorma. Vi funderade därför över vilka samarbetsfrämjande åtgärder kommunen arbetade med, framförallt när det gäller näringslivet? De menar att det är Visit Nyköpings ”grej” hur samarbetet ska utvecklas, medan kommunen ska ägna sig åt att skapa förutsättningar:

¹³⁸ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06.

¹³⁹ Nyköpings kommun. (2005).

... Vi skapar förutsättningar för det [samarbetet], men sen får näringslivet se till att de tar hand om alla de här hundratusentals som ramlar in och miljonerna. Det tänker vi inte tala om för dom hur de ska göra, utan vi ser till att de får... alltså vi dukar upp bordet kan man säga, smörgåsbordet, och sen gäller det för dom att se till att de kan plocka löjrommen ur det här...¹⁴⁰

Detta är säkert en bra strategi att låta samarbetet utvecklas över tid, men vi tror att det behövs lite mer handfasta samarbetsfrämjande åtgärder: som exempelvis något slags neutralt forum där alla kan komma in och ta del av ny information och också ventilera idéer och synpunkter på det som sker för tillfället. Ett samordnande organ helt enkelt, som inte är beroende av vare sig kommun eller näringsliv.

6.2 Resurser och aktiviteter

De främsta resurserna som Nyköpings kommun har kan sägas vara naturen, kulturen och kommunikationsmöjligheterna (jfr 5.3). En resurs kan dock inte räknas som en resurs förrän den kombinerats med andra resurser och satts in i ett samband. Resursen måste alltså kombineras med en aktivitet för att kunna räknas som en produktiv tillgång.¹⁴¹ Kort sagt, måste det finnas ett användningsområde för en resurs för att den ska kunna räknas som en sådan. Naturen och skärgården klassas alltså som en utnyttjad resurs eller ett element, fram till dess att den kombineras med någon form av aktivitet. I naturreservatet Stendörren har det exempelvis byggts broar ut till öarna, en aktivitet som har kommersialiserat och tillgängliggjort skärgårdsupplevelsen för besökaren. Det har därmed, ur ett besöksperspektiv, förvandlat området till en resurs. Detsamma gäller de kulturella och historiska tillgångarna. Aktiviteterna på Nyköpings hus är ett mycket tydligt exempel på hur en stad kan utnyttja sitt historiska och kulturella arv som en resurs. Tillgången till kommunikation i Nyköping är en resurs som är mer komplex i sin utformning än vad kultur och natur är. Fysisk kommunikation i den här meningen är egentligen inte möjlig förrän en lång rad aktiviteter och andra resurser har sammankopplats. Skavsta flygplats kan sägas vara en smältdegel för både aktiviteter och resurser. Ur ett besöksperspektiv blir Skavsta en produktiv resurs för Nyköping, först när staden lyckas ta till vara och kommersialisera de möjligheter som följer med ett ökat antal besökare. Kommunen försöker i dagsläget att få till stånd olika aktiviteter för att uppnå ett ökat besöksantal och övernattningsnätter, men eftersom flygplatsen och besöksnäringen består av så vitt skilda aktiviteter behöver de hjälp från det övriga näringslivet för att lyckas fullt ut som föregående citat visar. Därför kan Visit Nyköping vara en stor tillgång för kommunen, eftersom de är en ekonomisk förening. Visit Nyköping presenteras i nästkommande avsnitt.

¹⁴⁰ Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. 05-04-06.

¹⁴¹ Elbe, J. (2002). s. 46.

7

Visit Nyköpings perspektiv

I de tidigare avsnitten har vi bl.a. beskrivit företagarnas och kommunens perspektiv på destinationsutvecklingen och helhetserbjudandet. I det här avsnittet behandlas det sista perspektivet – turistorganisationen. Inledningsvis presenteras dess verksamhet och funktion. Vidare argumenteras det om varför en sådan verksamhet behövs.

7.1 Visit Nyköping - den lokala turistorganisationen som aktör



Traditionellt sett har den lokala turistorganisationen vissa stående uppgifter på en destination. Framförallt ska den koordinera samverkan mellan aktörerna. Lika viktigt är samordnandet av den gemensamma marknadsföringen av den egna orten, och att underlätta verksamheten för de lokala turistföretagen.¹⁴² Turistorganisationen antas dessutom vara en informerande mellanhand mellan aktörerna i destinationen. Information kan i det här fallet vara riktad till dels besökarna, men även till aktörerna.¹⁴³ Det sistnämnda medför att alla kan ta del av agendan, och relationerna blir öppnare. I många fall är det turistorganisationen som både marknadsför och säljer turistprodukten på en destination. I Nyköping anser vi att Visit Nyköping kan klassas som en lokal turistorganisation. Visit Nyköping i dess nuvarande form är en ekonomisk förening som bildades vid årsskiftet 04/05, med ca 90 medlemmar bestående av företagare från olika branscher inom näringslivet, idrottsföreningar, museer och även en kyrkoförsamling.¹⁴⁴ I huvudsak har aktörerna någon form av intäkter från besöksnäringen, men det finns även företag från traditionell tillverkningsindustri och idrottsföreningar, vilka inte direkt har någon kontakt med turister och besökare i den bemärkelsen.¹⁴⁵ Deras motiv för medverkan kan istället anses vara destinationsutvecklingen i sig, vilket är viktigt eftersom dessa företag ofta har personal som reser i tjänsten och har ett stort kontaktnät. Genom dessa nätverk kan ett positivt word of mouth om Nyköping spridas. Om Nyköping växer som besöksort i sinnevärlden, placeras staden också på kartan i ett ekonomiskt perspektiv, något som givetvis kan medföra nya kundkontakter för de icke-turistiskt aktiva företagen.¹⁴⁶ Genom den stora verksamhetsspridningen hos medlemsföretagen, speglar Visit Nyköping väl besöksnäringens fragmenterade sammansättning.

På den organisatoriska nivån över turistorganisationerna sitter i de flesta fall en politiskt aktiv organisation. Dessa bestämmer vilka medel som ska delas ut till turistnäringen. Deras engagemang styrs ofta av i vilken grad turismen bidrar till en positiv utveckling av samhället i

¹⁴² Grängsjö, P (1998) s. 28f.

¹⁴³ Elbe, J. (2002). s. 36f.

¹⁴⁴ Visit Nyköping. [e-post]. 05-04-13.

¹⁴⁵ Visit Nyköping. [www]. 05-04-08.

¹⁴⁶ Ibid.

stort.¹⁴⁷ I Visit Nyköpings fall är det kommunen som står över dem. Skillnaden är att de sedan årsskiftet inte får några bidrag från kommunen. Intäkterna består endast av de medlemsavgifter (500 kr/år/företag) som föreningen får in från medlemsföretagen. Summan kan anses låg, ställd i relation till vilka arbetsuppgifter som krävs av föreningen, men till skillnad från kommunen kan den ekonomiska föreningen drivas med ett vinstintresse, vilket öppnar dörren till andra finansieringsmöjligheter.¹⁴⁸ Kommunen är dels med som medlem i Visit Nyköping och är som tidigare nämnt också involverad i styrelsen.¹⁴⁹ Nedanstående citat visar hur arbetet mellan kommunen och Visit Nyköping fungerar. Det visar även att Nyköpings kommun är selektiva gällande sin ekonomiska inblandning:

*... Vi och Visit Nyköping bildar projektgrupper då och då... det kan vara konferensgrupper... hotellgrupper /.../ och där har vi ju sagt också att vi kan vara med om de drar igång projekt inom Visit Nyköping... de får ju inga pengar av oss idag mer än medlemsavgiften som alla andra, men inga andra anslag... men om de drar igång projekt som vi tycker är bra för orten och som vi ser som gynnar näringen och näringen vill ha... det är också en förutsättning, då kan vi vara med och finansiera de projekten...*¹⁵⁰

Avsaknaden av ekonomiska bidrag från kommunen gör att Visit Nyköping kan anses vara en mer eller mindre oberoende organisation. Ekonomiska anslag innebär annars i allmänhet, att finansiären får ett visst inflytande över vad pengarna ska används till. I Visit Nyköpings fall skulle dock storleken på de finansiella anslagen inte tjäna någonting till, eftersom en ekonomisk förening är uppbyggd kring alla medlemmars lika röstberättigande. Varje medlem har således bara en röst i föreningen och kan inte, som i ett aktiebolag, köpa sig flera.¹⁵¹ Det ska å andra sidan påpekas att kommunens beslut att dra in det finansiella stödet minskade deras inflytande. I dagsläget kan kommunen ändå kontrollera sina intressen i Visit Nyköping, dels genom att de har en person som jobbar för föreningen fyra timmar per vecka, dels för att ytterligare en person sitter med i dess styrelse.¹⁵²

Finansieringen av projekt och åtgärder är många gånger en ”het potatis” i destinationsutvecklingskontexter, men både kommunen och Visit Nyköping har i detta fall uppfattningen att, om engagemanget hos näringslivet ska öka måste de stora finansieringskostnaderna täckas av besöksnäringen: ”Om företagen inte själva tar det ekonomiska ansvaret, blir det svårt för dem att se nyttan av investeringarna”.¹⁵³

¹⁴⁷ Elbe, J. (2002). s. 36f.

¹⁴⁸ Olsson, J & Skärvad, PH. (2001). s. 27f.

¹⁴⁹ Intervjurespondent 1-3, Kommunen. 05-04-06.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Olsson, J & Skärvad, PH. (2001). s. 27f.

¹⁵² Intervjurespondent 1-3, Kommunen. 05-04-06.

¹⁵³ Visit Nyköping. [e-post]. 05-04-13.

7.2 Att samordna resurser och aktiviteter

Vilka skäl finns det då för företag från så vitt skilda branscher att samarbeta? Den främsta anledningen är som regel skalfördelarna vid en gemensam marknadsföring. Att bedriva marknadsföringskampanjer är dyrt, plus att om man vill marknadsföra en enskild ort är det centralt att det sker på ett enhetligt sätt. Profileringen måste vara genomtänkt så att rätt bild av Nyköping förmedlas via marknadsföringen. Med rätt bild menas den profil som alla och envar i samhället kan identifiera sig med (jfr 4.1.1). För detta krävs det en enhetlig satsning på detta från såväl kommun som näringsliv. Vidare är det viktigt att turistproduktens samlade kvalitet – helhetserbjudandet – uppfattas positivt av såväl besökare som Nyköpings omvärld. Det är ju de deras uppfattningar som genererar stadens image i slutändan.¹⁵⁴ Därför är det inte önskvärt att varje enskilt företag går ut och försöker marknadsföra Nyköping som plats på eget bevåg, utan att det finns någon gemensam förankring. Sker det, är det lätt att budskapen krockar eller signalerar helt olika saker, som i sin tur ger en splittrad bild utåt.

Visit Nyköping som turistorganisation betraktad, har en koordinerande roll i destinationsutvecklingsprocessen. Föreningens intention är att förena medlemmarna kring en gemensam bild av vad Nyköping faktiskt har att erbjuda.¹⁵⁵ I dagsläget är, som vi redan påpekat bilden något spretig (se 6.1), vilket Visit Nyköpings ordförande också antyder till oss. Han menar att Nyköping behöver ett tydligare budskap gentemot besöksnäringen, exempelvis ett tema som alla parter kan sluta upp omkring.¹⁵⁶ Det skulle ge samtliga aktörer i Nyköping en gemensam plattform att agera utifrån, och även göra Nyköping mer tillgänglig som destination. Det är också lättare för både företag och besökare att ta till sig ett färdigt koncept.¹⁵⁷ Troligtvis skulle också invånarnas syn på den egna staden förändras om man fick en slogan och ett tema som gick igen i alla marknadsföringsaktiviteter och tjänsterbjudande. Det skulle även medföra en kollektiv vi-känsla i hela samhället, som såväl lokalbefolkning som näringsliv skulle kunna identifiera sig med. En aspekt som måste nämnas i det här sammanhanget är att Visit Nyköpings medlemmar mestadels är företagare, vilket innebär att synsättet inom föreningen blir nästan uteslutande kommersiellt. Medlemmarna är också de som utgör Visit Nyköpings resurser, eftersom det är de som besitter den samlade kunskapen och tillsammans kan skapa synergieffekter. Eftersom medlemmarna ju på ett eller annat sätt är knutna till besöksnäringen och därmed har ett eget vinstintresse att ta i beaktande kan detta få till följd att samarbetet inte stabiliseras kring en neutralt säljande bild av destinationen. För att åtminstone i viss mån överbygga detta kan Visit Nyköping välja att arbeta med både externa

¹⁵⁴ Jfr Morgan, N. *et al* (2002). s. 87ff.

¹⁵⁵ Visit Nyköping. [e-post]. 05-04-13.

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Elbe, J. (2002). s. 36f.

och interna målgrupper. De externa målgrupperna representeras här av nationella och utländska besökare, samt alla övriga intressenter utanför Nyköping. De interna målgrupperna utgörs i detta fall av Nyköpings invånare, hos vilka bilden utåt av staden ska förankras och Visit Nyköpings roll som turistorganisation ska legitimeras.

Eftersom den privata och offentliga sektorn många gånger har skilda föreställningar om vad som är viktiga åtgärder, kan det finnas en viss spänning mellan dessa båda parter. I ett samarbete genom en förening av den typ som Visit Nyköping representerar, kan dock aktörerna uppmärksammas på varandras behov och förutsättningar inom nätverket, både gällande ekonomiska intressen och personliga referenser. Visit Nyköping kan verka för att dialoger istället för flera monologer mellan aktörerna skapas, såväl inom näringslivet som mellan företag och offentlig sektor. Detta ökar utsikten för att parterna ska komma varandra lite närmare, även i de mest kritiska frågorna, och det underlättar för ett gemensamt agerande. Det är i dessa lägen som föreningens politiska och ekonomiska oberoende medför att de får en stark roll som vågmästare eller mäklare i de sammanhang då företagen möter varandra och kommunen. Detta oberoende ger också ett förhållande där Visit Nyköping kan medla, föra samtalen framåt och hålla fast vid dialogen mellan parterna, under diskussionerna kring destinationen. Detta utgör således de aktiviteter som sker inom ramen för Visit Nyköping.

Ytterligare ett skäl till att samarbeta i en gemensam organisation är möjligheten för de enskilda företagen att mer effektivt uppnå sina individuella mål. Genom möten och mingelkvällar skapas både formella och informella kontakter. Företagen blir varse de andra aktörernas arbetsmetoder och kan därigenom finna lösningar på gemensamma problem, vilket förhoppningsvis leder till gynnsamma samarbeten. På så sätt kan företagen gynnas finansiellt på kort sikt, samtidigt som samhällets mål om social och ekonomisk tillväxt kan förverkligas på lite längre sikt.¹⁵⁸

Således är den hemsida som idag utgör Visit Nyköpings verksamhet en stor tillgång för, dels den gemensamma marknadsföringen och dels för aktörernas möjligheter att uppmärksamma varandras verksamheter: eftersom det utgör en gemensam portal där medlemmarna har möjlighet att exponera sig mot en viss kostnad.¹⁵⁹ Samtidigt är portalen den officiella hemsidan för besökare i Nyköping. Den sköts idag av kommunen och uppdateringar görs via dem. Sidan är också genom kommunens försorg, länkad till Ryanairs hemsida, något som gör att Ryanairs passagerare, enklare och snabbare kan finna ett boende eller en aktivitet i Nyköping.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Grängsjö, P (1998) s. 59f.

¹⁵⁹ Visit Nyköping. [e-post]. 05-04-13.

¹⁶⁰ Intervjurespondent 1-3, Kommunen. 05-04-06.

7.3 Den komplexa rollen

I dagsläget är Visit Nyköpings syfte följaktligen att verka för skapandet av en gemensam marknadsföring av Nyköping som destination, och att vara en informativ mellanhand till näringslivet och kommunen. Emellertid är det som vi diskuterat tidigare (se 3.1), en hel del samarbetsprojekt som har startats i Nyköping, som inte riktigt nått ända fram av olika anledningar, vilket har medfört att en del enskilda aktörer har tröttnat och tagit saken i egna händer. Ett exempel på en aktör som har tagit ett eget initiativ till marknadsföring av Nyköping är konsultföretaget Vivencia. Det är ett nybildat företag som genom ett nätverk med ca 25 olika turistanläggningar erbjuder paketlösningar till besökare och konferenser från utlandet.¹⁶¹ Ett bra initiativ som bör uppmuntras. Det som däremot kan ställa till med problem för alla inblandade parter är ett scenario, då en fristående aktör som Vivencia på eget bevåg söker upp presumtiva besökare och marknadsför sin egen bild av Nyköping. Den bilden är säkerligen riktig utifrån deras perspektiv, men det finns en risk att den saknar förankring i övriga aktörers agerande. Detta kan skapa konflikter. Den utländska målgruppen kan bli något förvirrad om Visit Nyköping marknadsför Nyköping på ett sätt ena dagen, Vivencia kommunicerar ett annat budskap andra dagen, och tredje dagen är det ytterligare en aktör som förmedlar en tredje bild.

Den invävda kritiken syftar inte till att avråda från egna initiativ, snarare tvärtom. Initiativ är bara positivt, men ur besökarens eller kundens perspektiv blir det förvillande och otydligt när olika budskap om samma plats presenteras. Som tidigare nämnt är kunderna mer benägna att köpa ett färdigt paket, men effekten blir den motsatta om så grundläggande komponenter som platsens profilering inte är konsekvent. En liten stad som Nyköping kan ta skada av alltför många sidoprofileringar. Uppgiften att styra upp denna spretighet är i det här läget Visit Nyköpings. För att alla parter ska kunna bedriva en effektiv marknadsföring bör bilden av Nyköping vara gemensam och enhetlig, oavsett vilken målgrupp den vänder sig till. Möjligheterna för att uppnå detta finns, men det är lång väg att gå. Visit Nyköpings verksamhet sträcker sig idag endast till en hemsida, en portal för besökare, och det finns mycket de kan göra för att utvecklas till ett samarbetsforum. Då Visit Nyköping är en sammanslutning av Nyköpingsbaserade företag finns det även en stor fallgrop som måste undvikas på vägen. De lokala aktörerna löper en stor risk att fastna i cirklar av hemmablint tänkande och agerande, något som definitivt skulle hämma processen, detta måste undvikas till varje pris. Sannolikheten att detta sker anser vi dock vara förhållandevis liten då medlemmarna består av både gamla och nyetablerade företag. Visit Nyköping menar också att framtiden ser ljus ut och förhoppningen är att en samordning kring en gemensam marknadsföring ska kunna åstad-

¹⁶¹ Intervjurespondent 8. Aktivitetsföretag. 05-04-18.

kommas, samt att Nyköping ska kunna paketeras på ett attraktivt sätt.¹⁶² Ska detta lyckas är det dock av största vikt att Visit Nyköping arbetar för att vinna sina medlemmars och omgivningens förtroende. De måste uppfattas som en legitim förening, som har för avsikt, och även mandat att ta tillvara sina medlemmars intressen och stödja deras kreativitet, då först kan arbetet ta fart på riktigt.¹⁶³ Det är således ingen enkel uppgift att främja samarbetet inom en destination.

¹⁶² Visit Nyköping. [e-post]. 05-04-13.

¹⁶³ Elbe, J. (2002). s. 170f.

8 Avslutning

Det här avsnittet förenar alla de avsnitt som uppsatsen hittills har behandlat. Det syftar till att besvara de inledande frågorna och lyfta fram de mest centrala aspekterna av destinationsutveckling. Vidare synliggör det de viktigaste lärdomarna från denna studie. Avslutningsvis ger vi förslag på framtida forskning inom ämnet.

8.1 Perspektiven



Vi kritiserade i inledningen av uppsatsen tillämpandet av en rationell strategisk planeringsmodell. Kritiken gällde främst att destinationen i denna kontext tycks betraktas som en enhet, isolerad från omvärlden, vilken går att likrikta när det gäller fastställande av mål, informationsinsamling och genomförande av strategier. Därefter diskuterade vi (med figur 2 som grundval), i avsnitt 3-7 destinationsutvecklingsproblematiken utifrån fyra olika interagerande perspektiv.

I avsnitt 3 presenterades först Nyköping och turistprodukten. I påföljande avsnitt togs marknadsperspektivet (efterfrågan) upp och vi redogjorde för, hur turismen i Sverige respektive Nyköping ser ut i dagsläget, samt för aspekter kring utveckling av turism. I avsnitt 5 presenterades resultatet från vår undersökning av företagarnas attityder, samt ett resonemang kring aktörer, resurser och aktiviteter. Därpå, i avsnitt 6, diskuterade vi kommunens paradigm och deras roll i destinationsutvecklingen. Slutligen presenterades Visit Nyköping med deras nuvarande och presumtiva funktion i utvecklingsprocessen. Utifrån dessa resonemang kan vi nu konstatera att vår fallstudie av Nyköping vidimerar kritiken av planeringsmodellen. Vi kan tydligt se att den utveckling som sker inom Nyköping inte är ett resultat av en välstrukturerad planeringsprocess. Utvecklingen växer snarare successivt fram ur de samarbeten som formas för att lättare kunna implementera mål och visioner.

8.2 Slutdiskussion

I detta stycke fogas de huvudsakliga aspekterna samman i en övergripande slutdiskussion kring generella attityder och drivkrafter, möjligheter och hinder för att förena de olika aktörerna, samt om turistorganisationens betydelse. Detta utmynnar sedan i slutsatser om hur en positiv destinationsutveckling kan skapas i praktiken.

8.2.1 Attityder & Drivkrafter

Ett nätverk är på samma sätt som en ort, en produkt av sin egen unika historia. Över tiden skapas bilder, historier, språk och uttryck som blir gemensamma för de involverade aktörerna.

Denna historia blir synlig genom de socialt konstruerade synsätt som råder på orten i dagsläget. För att öka förståelsen för hur en positiv destinationsutveckling kan skapas i praktiken diskuterar vi därför vilka attityder som råder i Nyköping. Dessa influeras av vilka handlingar som företas av aktörerna och av vilka tankegångar, både formellt och informellt, som är framträdande inom turismindustrin och på destinationen. I fallstudien framträder vissa attityder tydligare än andra: Särskilt aktörernas skilda föreställningar och attityder gentemot olika faktorer, vilket medför att deras agerande skiljer sig åt på destinationen. Dessa skillnader påverkar också Nyköping som helhetserbjudande, och aktörernas engagemang i utvecklingen av denna.

Destinationens helhetserbjudande – destination Nyköping

Bland Nyköpings aktörer kan vi se en skillnad i hur de sinsemellan uppfattar begreppet destination Nyköping. Ur fallstudien framgår det att kommunen definierar destinationen utifrån sina administrativa gränser. Dessa gränser utgör emellertid inte någon naturlig gränsdragning utifrån företagarnas perspektiv. Företagarna har därför svårt att identifiera sig med samma destinationsdefinition som kommunen presenterar. Detta tycks också inverka på företagarnas engagemang i destinationsutvecklingen. Vår undersökning tyder på att ju närmare företagen ligger, i förhållande till Nyköpings centralort, desto lättare har de att identifiera sig med kommunens gränsdragning, och därmed ökar också deras engagemang. Likaså minskar engagemanget ju längre ifrån centralorten företagen är belägna.

Flertalet företagare saknar också förmågan att se sin egen roll i den totala turistprodukten. Majoriteten har angett att de agerar utifrån egna intressen när det gäller företagets verksamhet, när det egentligen borde vara besökarens intressen som ska stå i centrum för verksamheten. Detta kan vara en följd av destinationsdefinitionens otillräckliga förankring, vilket kan medföra att det är svårt för företagen att se sig som en del av ett gemensamt helhetserbjudande. Vidare anser en del av företagen att de inte är ett turistföretag, trots att de får inkomster från besöksnäringen. Det kan bero på att det brister i företagarnas kunskap om turismens betydelse för helheten, vilket i sig får konsekvenser för företagarnas engagemang i destinationsutvecklingen. Enligt studien är det i dagsläget 48 % av företagen som är mycket aktiva i destinationsutvecklingen och drygt 29 % som är passiva. Flera av företagen framhåller ändå att det vore bra för Nyköping som samhälle om besöksnäringen ökade. Följaktligen skulle en tydligare definition av Nyköping som destination eventuellt kunna få företagen överlag, att inta ett positivare förhållningssätt till att bidra till samhällets utveckling.

Det finns även olika uppfattningar om Nyköpings profilering mellan kommunen, Visit Nyköping och näringslivet. Resultatet av studien visar att både Visit Nyköping och företagen,

överlag anser att det behövs en enhetlig bild av Nyköping som alla kan identifiera sig med istället för de många divergerande budskapen som idag får det att spreta. Kommunen anser däremot att det är bra att inte bli beroende av ett tema idag, och verkar således vara nöjda med de olika kampanjerna. Studien pekar också på att företagens intresse för en destinationsutveckling är relaterat till vilka besökare företagen anser att profileringen ska vända sig till. Om profileringen syftar till att öka antalet besökare från utlandet är företagen mer angelägna att delta i gemensamma marknadsföringsaktiviteter av destinationen.

Profileringen och marknadsföringsarbetet upplevs som komplext av samtliga, vilket medför att arbetet blir tungrovt. I dagsläget anser många av företagen att det är svårt att göra sin röst hörd och att beslutsvägarna är många och långa, något som har medfört att kommunen upplevs som enväldig.

Samarbetet

I destinationsutvecklingsprocessen ingår utvecklingen av samarbeten, dvs. utvecklingen av aktiviteter som samordnar samhällets olika resurser. Om de olika aktörernas verksamheter integreras, medför det att samhället har större förutsättningar att effektivt kunna utnyttja den samlade kapaciteten. Samordningen har också till följd att fragmenteringen minskar och att de enskilda aktörernas isolering minskar, vilket gynnar förutsättningarna för att nya affärsmöjligheter ska kunna uppstå. Genom denna process formas destinationen och en viss struktur växer fram med tiden. Behovet av att utveckla samarbeten styrs framförallt av intresset att marknadsföra destinationen och av att utveckla ett varumärke, vilket också ökar förutsättningarna för att sälja det kapacitetsöverskott som finns under lågsäsong. Därför är det fundamentalt att aktörerna, för att en positiv destinationsutveckling ska bli verklighet, är positivt inställda till att samarbeta,.

På en liten ort som Nyköping, dit flera av företagen är bundna genom familjetraditioner, tvingas ibland företagen in i samarbeten de känslomässigt kanske helst hade avstått ifrån. Trots det anger merparten av företagen att de frivilligt deltar i samarbetena och sporras av att samarbeta, eftersom det kan bidra till en högre vinst för företaget. I Nyköping är således aktörernas främsta drivkraft för att delta i olika typer av samarbeten grundat på materiella intressen, vilket inte är så överraskande då aktörerna vanligen är affärsaktörer som driver sina företag med utgångspunkt i ekonomiska värden. Det finns emellertid även andra drivkrafter än de materiella, såsom att man t.ex. känner engagemang för hemorten, eller att man tycker att det är spännande och utvecklande att delta i samarbeten. Tillgången till kunskap och hjälp är också något som stimulerar företagarna att samarbeta, vilket indikerar att det även finns en social dimension. Kommunen, å sin sida, är positivt inställd till samarbeten med näringslivet,

även om de reserverar sig gällande vissa aktiva åtaganden, vilket beror på att de inte får favorisera någon enskild aktör och inte heller bedriva någon kommersiell verksamhet. Dessvärre är kommunens anseende som samarbetspartner något skiftande. Många företag har ett svagt förtroende för kommunen, vilket gör att ett samarbete dem emellan försvåras. Detta beror framförallt på att många tidigare projekt har runnit ut i sanden till följd av t.ex. politiska maktskiften. Det ömsesidiga förtroendet i samarbetet har därmed blivit missbrukat, något som är svårt att reparera.

De flesta företagare har alltså en positiv inställning till att samarbeta sinsemellan, medan inställningen gentemot kommunen skiftar. Företagen är i synnerhet intresserade av att samarbeta kring externa marknadsföringsaktiviteter som syftar till att attrahera besökare till Nyköping. Studien visar emellertid på att det även förekommer både samarbeten och konkurrens i nätverket, s.k. *co-opetition*. De flesta aktörerna anser att både samarbete och konkurrens är viktigt för att främja destinationsutvecklingen. Konkurrens är således också en viktig drivkraft för företagen. Det är få som vill vara ensamma i sin bransch. Aktörerna vill kunna jämföra sig med andra för att kunna utvecklas. Företagarna vill alltså kunna samarbeta och konkurrera på samma gång. Trots detta verkar de ha svårt att finna en struktur som balanserar samarbete och konkurrens, något som är ett måste för att ett positivt värde ska kunna generas till, och med besökaren. De flesta företag vill också ha kontroll över sin situation och vara oberoende samtidigt som de vill tjäna pengar och samarbeta. Kontrollbehovet kan bero på att man inte riktigt vågar lita på att andra optimerar resurserna utifrån bådats enskilda intressen. I studien framkommer det dock att samarbete är centralt, för att ett positivt helhetserbjudande ska kunna utvecklas till besökarna, vilket också för med sig ett ökat beroende. Därför är det nödvändigt att företagarna får ett ökat förtroende för varandra och för kommunen, samt att både kommunen och de enskilda aktörerna vågar släpper lite på kontrollen emellanåt.

Externa drivkrafter

De externa drivkrafter som uppstår genom att företagen ingår i relationer med varandra, jämte besökarnas krav på en sammanhållen produkt skapar både möjligheter och begränsningar för företagen. I Nyköping är relationerna affärsmässiga och/eller sociala bl.a. beroende på hur företagarnas enskilda nätverk ser ut, vilket kan antas vara gemensamt för alla destinationer. Det framstår som lättare för nyetablerade företag att skilja på affärsmässiga och sociala relationer, emedan de gamla företagen verkar uppfatta de flesta relationer som både affärsmässiga och sociala. Detta förhållande åskådliggör hur sociala relationer utvecklas över tid, och att de nyetablerade företagens relationer ännu inte har hunnit bli emotionella. Dessa är därmed

också lättare att bryta. De väletablerade företagen ingår således, i större utsträckning än de nyetablerade, i sociala nätverk som är svåra att frångå utan följdverkningar.

Det tycks vara så att kommunens uppfattning om ett destinationsutvecklande nätverk skiljer sig från flertalet av företagens uppfattningar. I dagsläget finns det ingen riktigt klar rollfördelning mellan kommunen och näringslivet om vem som ska göra vad i utvecklingen av besöksnäringen och i utvecklandet av ett helhetserbjudande. Det som tycks ha bidragit till detta är att kommunen tidigare har haft ett stort inflytande över bl.a. Visit Nyköping. Maktfördelningen har emellertid förändrats då kommunen tagit ett steg tillbaka genom att finansiellt dra sig ur Visit Nyköping, vilket i sig bidrar till ett mera jämställt förhållande. Tvärtemot kommunens intention tenderar de dock att ha en ledande roll i nätverket, allt emedan företagen inte vill låta sig domineras utan vill vara oberoende och ha kontroll över sina respektive verksamheter.

Relationerna mellan aktörerna vilar i regel på symmetriska beroendeförhållanden där båda parterna har en kompletterande och central roll i samarbetet även om förhandlingsstyrkorna kan skifta i olika frågor. Detta medför att sociala relationer utvecklas och att samarbetsklimatet tenderar att bli informellt, vilket på sikt både kan underlätta och försvåra ett beslutsfattande. Dessvärre går det inte att bortse ifrån att det även existerar asymmetriska relationer i nätverket. De flesta småföretag har ofta en beroendeställning gentemot t.ex. kommunen som besitter en hög formell makt. Därför uppfattas det som hotfullt av en del att kommunen sitter med i ledningen för Visit Nyköping. Följaktligen är det av största vikt att Visit Nyköping har en legitimitet och ett förtroende att företräda företagens intressen. Det finns annars en risk för att det uppstår konflikter som splittrar och drar isär destinationen, snarare än att Visit Nyköping förstärker samarbetet.

I avsnitt 5 konstaterade vi att den främsta externa drivkraften var att få nöjda kunder för samtliga företagare, medan det var betydligt färre som ansåg att det egna företaget skulle bidra till att utveckla destinationen. Det verkar också vara en allmän uppfattning hos företagen att de får nöjda kunder genom att erbjuda dem en unik produkt. Således har företagen svårt att se kopplingen mellan kundnöjdhet och företagets egna bidrag i destinationsutvecklingen. Detta kan som vi ovan nämnt, bero på svårigheten för många att se sig själva som ett turistföretag, vilket gör att utvecklingen av besöksnäringen känns avlägset med hänseende på företagets lönsamhet.

8.2.2 Möjligheter & Hinder för att förena de olika aktörerna

Är det då möjligt för de olika aktörerna; kommunen, Visit Nyköping och företagen att förenas? Eller är hindren alltför många och för stora? I Nyköping har flera omorganisationer och

flera olika projekt lett till att det har uppstått en trötthet bland företagarna. Spelreglerna har ofta förändrats och existerande normer ifrågasatts, vilket försvårar omvandlingen och utvecklingen av destinationen. Det har dessutom varit väldigt byråkratiskt och tungrott för den enskilde företagaren att driva sina intressen i den befintliga organisationsstrukturen. Detta har skapat en skepsis mot samordnade utvecklingsarbeten, vilket motverkar en förening av aktörerna. Emellertid har kommunens organisationsstruktur förändrats vilket innebär att det byråkratiskt sett ska vara enklare att, även för en liten företagare, få gehör för sina åsikter. Detta initiativ ökar möjligheterna för en samordning förutsatt att de potentiella möjligheter som omorganisationen medfört infrias. Dessutom har kommunen ett minskat inflytande på Visit Nyköping genom att de inte längre bidrar med något finansiellt stöd, vilket medför att asymmetrin minskar och Visit Nyköping lättare kan agera som en länk mellan det offentliga och det privata. Det finns dock en risk för att Visit Nyköping i egenskap av turistorganisation, är ivrig att få kontrollen över destinationens helhetserbjudande, samtidigt som det är ointressant för företagarna att släppa kontrollen över sina egna verksamheter. Detta skulle således snarare hindra än möjliggöra en destinationsutveckling. Idag är tyvärr situationen sådan att många företag håller inne med sina idéer för att inte utmana kommunens maktstruktur. De väljer många gånger att istället inte delta i organisationer liknande Visit Nyköping, dels för att det historiskt sett inte gynnat dem ekonomisk, dels för att de inte har fått sin röst hörd. Det faktum att kommunen har en stor makt utöver näringslivet är nog också svårt att komma ifrån. Näringslivet kommer alltid att vara beroende av kommunen, men det ska även framhåvas att kommunen är beroende av de skatteintäkter som företagen genererar för att kunna ta hand om boende och kunna erbjuda en god service till samhället i stort. Det medför att ett samarbete dem emellan ligger i bådass intresse, men att motiven och deras inbördes roller skiljer sig åt. De befinner sig i ett så kallat dialektiskt beroendeförhållande till varandra. Därför är det viktigt att man försöker främja vi-känslan, och försöker arbeta bort det vi&dem-förhållandet som råder idag.

Vilka är då de största hindren för att ett gynnsamt samarbete ska utvecklas idag? Eftersom samarbeten syftar till att utveckla aktiviteter som samordnar och optimerar resursanvändningen, är det viktigt att alla känner delaktighet och engagemang för sakens ändamål. I Nyköping skiftar engagemanget för destinationsutvecklingen pga. att vissa företagare har svårt att, dels identifiera sig som turistföretag, dels för att de många gånger har svårt att se sin egen roll i den sammantagna turistprodukten. Dessutom har många svårt att se kopplingen mellan det egna bidraget i destinationsutvecklingen och kundnöjdhet. De flesta agerar också utifrån egna intressen istället för att sätta besökarens intressen i centrum, vilket visar på en

bristande insikt om helhetens relevans för besökaren och för att ett positivt word of mouth sprids. Detta skulle kunna avhjälpas genom att öka kunskapen om turismens effekter på hela samhället, så att rollfördelningen blir tydligare, samt av en klarare definition av destinationens fysiska och mentala avgränsningar. Potentialen är trots allt god, 48 % är redan mycket aktiva och flertalet i studien anser att en ökad turismnäring är bra för samhällsutvecklingen i stort.

Flera av Nyköpings aktörer kompletterar varandra i sina verksamheter, vilket gör att samarbeten utvecklas när samtliga inblandade har något att vinna på samarbetet, eftersom de då är ömsesidigt beroende av varandra. Detta kan också utnyttjas i nya samarbeten. De flesta av de privata aktörerna är dessutom överens om att organiserandet av destinationen skulle vara mer intressestyrt och att en organisation som arbetar med angelägna frågeställningar skulle attrahera dem. Detta innebär att om en turistorganisation som Visit Nyköping kartlägger vilka frågor näringslivet är angelägna om att arbeta med, skulle de också ha lättare att engagera företagen.

En annan faktor som verkar hindrande för samarbetsprocessen är att kommunens förtroende i dagsläget är svagt, och att en del företag inte stödjer dem i deras initiativ. Det är dock viktigt att poängtera att flertalet företag i våra intervjuer tyckte att den senaste tidens omorganisation var positiv och många hoppades på bättre framtida relationer. Detta är något kommunen kan ta fasta på, och är de noggranna med att bibehålla en kontinuitet i deras arbete, trots ev. politiska maktskiften finns det stor potential att lyckas. Näringslivet är ju överlag positivt inställda till att samarbeta och spurras även av det. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att konkurrens också är betydelsefullt och att flertalet driver sina företag för att de vill vara oberoende. Något som medför att aktörerna kommer att förbli åtskilda trots förenande faktorer. De enskilda resurser som aktörerna bestämmer över ingår i helhetserbjudandet – turistprodukten, vilket ger att de tillsammans skapar värdet för besökaren. Värdet utgörs av att de olika aktörernas resurser kombineras på olika sätt genom de aktiviteter aktörerna företar. För besökaren finns det således ingen skillnad mellan resurserna. Detta är en anledning till varför samverkan är viktigt vad det gäller destinationsutveckling och destinationsmarknadsföring.

Att planera en samordnad insats och förena de olika aktörerna för att få till stånd en positiv utveckling är som det framgår i uppsatsen svårt. Processen påverkas av de olika aktörernas handlingar. Handlingarna påverkas av hur aktörerna uppfattar sin egen roll, av deras ambitioner och pågående relationer, möjligheter som dyker upp samt av hur andra aktörer som t.ex. Visit Nyköping agerar. Det kan dessutom uppstå maktkonflikter om Visit Nyköping som turistorganisation företräder olika administrativa enheter som inbördes kämpar om att företräda destinationen eller när nya politiska idéer motverkar kontinuiteten. Detta kan, om konflikterna

inte går att lösa, verka hindrande för processen. Därför är det viktigt att man uppmuntrar de drivkrafter som finns inom näringslivet och försöker förena dessa med det helhetserbjudande man vill skapa. Exempelvis är ju marknadsföringen av Nyköping av stort intresse för såväl näringsliv, som för Visit Nyköping och kommunen. Där har man en gemensam beröringspunkt, och det gäller att försöka skapa en gemensam profil som alla kan identifiera sig med. Alla bör få vara medbestämmande så att delaktigheten ökar.

I dagsläget finns det en traditionell extern massmarknadsföring till presumtiva besökare, men den är inte på något sätt gemensamt förankrad. Varje enskild aktör marknadsför sig på egen hand till sina kunder när de har kommit till destinationen, s.k. interaktiv marknadsföring, vilket inte är fel i sig. Problemet är att det tycks saknas en intern marknadsföring som utgör den länk mellan kommun och näringsliv som skapar en sammanhållen turistprodukt och ett enhetligt tema i budskapet. I dagsläget är det även svårt att urskilja några som helst relationsskapande aktiviteter, vilka skulle bidra till en ökad gemensam förståelse och identifiering med ett externt budskap. Följaktligen verkar det som om en tydligare definition och profilering av Nyköping skulle kunna få företagen överlag att vara positivare till att bidra till samhällets utveckling. Ett sätt att komma till rätta med denna problematik skulle därför kunna vara en oberoende organisation som tar tillvara näringslivets intressen och drivkrafter, som ger företagen en gemensam plattform att stå på. Med tanke på den asymmetri som råder mellan kommun och näringsliv, kan Visit Nyköping verka som en god representant för medlemsföretagen och på så sätt utjämna beroendeförhållandena.

Vi har även konstaterat att nätverket i Nyköping har en horisontellt integrerad struktur, och att det inom Nyköping finns både rent sociala och rent affärsmässiga relationer, men att relationerna oftast består av en mix av de två. Ju socialare en affärsrelation är, desto svårare blir den att bryta. Det gör nätverket starkt, men begränsar även aktörernas handlingsutrymme. Därför är det angeläget att Visit Nyköping i egenskap av en mäklare mellan kommun och näringsliv, strävar efter en co-opetitiv organisationsstruktur där konkurrens och samarbete kan samexistera, och där allas deltagande sker på jämlika villkor. Det är viktigt att ett förtroende utvecklas mellan företagen och Visit Nyköping, så att de inte känner sig motarbetade och undviker att lansera sina idéer. Det finns en vilja att samarbeta, men inte på bekostnad av ett oberoende. Samarbete ökar ju affärsmöjligheterna och särskilt företag med ett säsongberoende har något att vinna på det.

Diskussionen visar att det sålunda finns ett flertal hinder för att förena aktörernas olika intressen. Emellertid är inget av dessa hinder oöverstigligen, förutsatt att de hanteras aktsamt och på rätt sätt. Det finns också en stor potential i att ta vara på hindren och vända dem till

något positivt. Det man gör idag, förändrar framtiden. Möjligheterna finns där om man beaktar tidigare erfarenheter och använder dem för att förbättra framtiden.

8.2.3 Betydelsen av en lokal turistorganisation

Många av de aktörer som bedriver typiska turistföretag i Nyköping är medlemmar i Visit Nyköping. Men det finns även icke-traditionella turistföretag som är medlemmar, vilket är viktigt om en destinationsutveckling ska kunna ske i full skala. Det finns också en vilja att delta i informationsträffar och att ingå i projekt med syftet att gemensamt utveckla nya paket-erbjudanden eller att marknadsföra Nyköping som destination. De olika mötena gör att företagen kan utbyta information och kunskaper med varandra. De lär med andra ord av och om varandra. Ökad kunskap leder till ökad effektivitet. Detta visar på att Visit Nyköping i form av lokal turistorganisation spelar en central roll i en destinationsutvecklande process. Möjligheten finns att turistorganisationen (Visit Nyköping) kan ta initiativ till att koordinera samarbetet genom att skapa neutrala mötesplatser och införa utvecklingsprojekt. Bestämmer man sig för att turistorganisationen ska ha en sådan roll är det viktigt att den har ett förtroende och uppfattas som legitim, dvs. att den ses som en oberoende aktör som har fullmakt att företräda destinationen och att den uppfattas som lönsam att affärsmässigt förhålla sig till. Har den det kan den även ta initiativ till att matcha potentiellt kompletterande företagsaktörer, inom och utom destinationen. Förvisso kan inte turistorganisationen skapa permanenta samarbeten, men de kan vara en viktig förutsättning för att varaktiga sådana ska kunna utvecklas över tiden.

Det är dock inte givet att aktörerna accepterar att turistorganisationen har en ledande och aktiv roll i destinationsutvecklingen. Utgångspunkten är inte speciellt fördelaktig om turistorganisationen inte tillskrivs legitimitet av aktörerna. Om turistorganisationen har starka ekonomiska resurser och kan ge finansiellt stöd kan det visserligen tänkas att turistorganisationen är intressant, om än inte legitim. Men turistorganisationer är i allmänhet offentligt finansierade och har därmed inga sådana resurser. I och med det vore det optimalt om turistorganisationen både tillskrivs legitimitet och samtidigt är ekonomiskt stark. Den bör även bidra till en kontinuitet i destinationsutvecklingsprojektet och förvalta sitt förtroende väl.

Turistorganisationen kan följaktligen spela en viktig och stödjande roll för att samarbeten ska utvecklas. Den kan också underlätta kommunikationen mellan kommunen och näringslivet, och den ömsesidiga koordineringen av destinationsutvecklingen. Om småaktörerna bildar allianser ökar deras inflytande och parterna blir då mer jämspelta eftersom beroendeförhållandena blir mer symmetriskt betonade mellan kommun och näringsliv.

Ur ett kommunalt perspektiv kan turistorganisationen bidra till ett ökat effektivt resursutnyttjande på destinationen. Mobiliseringen underlättas härmed genom att det finns en obe-

roende turistorganisation, som också får bedriva kommersiell verksamhet. Inom en turistorganisation som Visit Nyköping, finns en del av de vitala resurserna men även kunskaper och erfarenheter samlade. Det finns stora möjligheter att paketera, marknadsföra och sälja ett helhetserbjudande. Väljer man dock att inte ha en samordnande organisation är det väsentligt att kommunen utgör det stöd som aktörerna behöver för att utveckla gynnande destinationsprojekt. Initialt krävs det dock i alla sammanhang att både kommunen och turistorganisationen verkar för att koordinera destinationsfrämjande samarbeten. Kommunen kan sedan stegvis efter att alltfler aktörer ömsesidigt anpassar sig till varandra överlåta koordineringen till turistorganisationen. Koordineringen ska således växa fram och inte ske efter någon övergripande strategisk plan.

Aktörer som en lokal turistorganisation har ofta till uppgift att arbeta övergripande för destinationens intressen och inte enbart för sina egna intressen, vilket även är fallet med Visit Nyköping. Den kan verka för en utvecklande effekt av destinationsprocessen. Med andra ord skapar en turistorganisation möjligheter för att samarbeten ska kunna realiseras och för att destinationsutvecklingen ska fortgå. Turistorganisationen kan dock inte styra utvecklingen av samarbetena. Hur dessa utvecklas beror mer på aktörerna själva. Turistorganisationen måste därför vara observant på möjligheter som dyker upp och tillse att dessa utnyttjas.

Turistorganisationen kan därför förväntas ha en koordinerande roll, vilket innebär att det är den som bör sköta marknadsplaneringen och sörja för att de gemensamma marknadsföringsinsatserna realiseras. Den ska inte enbart stödja och koordinera de befintliga aktiviteterna, utan den ska även ta initiativ till att utveckla nya projekt och dessutom mobilisera resurser till detta. Detta kräver i sin tur ett stort antal kontakter inom och utom destinationen. Något som medför att turistorganisationen kan antas ha en banbrytande roll, och det är av största vikt att den kombinerar näringslivets perspektiv och samhällets perspektiv i dess handlande. Grundtanken är därmed att det är turistorganisationen, som aktör i destinationsutvecklingen, som ska skapa en enad bild av Nyköping gentemot marknaden. En utmanande uppgift då åsikterna går brett isär om vad som ska ingå i den bilden. Det är dock viktigt att påpeka att en turistorganisation inte ska likrikta intressena, den ska snarare ta tillvara mångfalden. Det är det som är en turistorganisations roll i destinationsutvecklingen. En turistorganisation ska vara marknadsneutral och samtidigt lojal mot ortens affärsidé.

8.3 Slutsatser

Genom diskussionen ovan har vi kommit fram till följande slutsatser på vår huvudfråga. Vi anser att det mest centrala för hur en positiv destinationsutveckling ska kunna skapas i praktiken är: *Öppenhet, förtroende, legitimitet, kunskap* och *kontinuitet*, samt *engagemang*

och *delaktighet*. För att främja och uppnå dessa i praktiken menar vi att kommunikationen mellan kommun och näringsliv är vital. Ersätts monologerna av dialoger bidrar det till en ökad förståelse och ett ökat förtroende dem emellan. På så vis har exempelvis kommunen lättare att skapa förutsättningar för entreprenörerna, och underlätta deras affärsmöjligheter. Förtroendet i sin tur bidrar till en ökad effektivitet och ett bättre samarbete aktörerna emellan. På detta sätt ökar förmodligen också vi-känslan. I detta har turistorganisationen en betydande roll, då denna (förutsatt att den har legitimitet och förtroende) genom att koordinera och stimulera samarbeten kan bidra till att utjämna asymmetrin i relationerna mellan det offentliga och näringslivet. Det ska här poängteras att turistorganisationen i sig själv inte skapar samarbeten, utan att dessa utvecklas över tid mellan enskilda aktörer och på deras villkor. Turistorganisationen kan dock utgöra en neutral mötesplats och ett forum där aktörerna kan diskutera framtidsutvecklingen. Därmed kan också en positiv konkurrens bibehållas.

Det räcker emellertid inte med att bara ha kunskap om varandra. Det är viktigt att skaffa sig och sprida kunskap om turismen och turistproduktens effekter på samhället i stort, så att alla tydligt kan se sin roll i destinationsutvecklingen. Detta bidrar till att öka engagemanget, delaktigheten och intresset överlag, samtidigt som legitimiteten förbättras.

Det är även viktigt att skapa en tydlig profilering och ett gemensamt tema för att aktörerna ska få en gemensam plattform att agera utifrån i sin relationsmarknadsföring. Det är viktigt att temat är förankrat i stadens dynamiska utveckling, dvs. att den visar både igår, idag och imorgon. Temat i sin tur ökar identifieringsgraden och främjar en vi-känsla hos såväl invånare som aktörer. Det minskar även risken för parallellt förmedlade och i värsta fall divergerande, budskap från självständigt agerande aktörer. Därmed inte sagt att destinationen varken ska eller kan likriktas, planeras eller styras som en isolerad enhet. Det vi menar är att de enskilda aktörernas överväganden görs utifrån deras egen situation och deras enskilda intressen, men att de har ett gemensamt tema att agera utifrån. Ev. oenigheter pga. olikheter inom nätverket bidrar faktiskt till en positiv dynamisk utveckling över tiden. Temat och profileringen är också något som måste ha kontinuitet, för att staden ska kunna skapa sig en image. Vidare måste samhället vara förberett för ett ökat antal besökare. Infrastruktur, butiker, aktiviteter, boende och serviceanläggningar måste finnas, vilket är ett delat ansvar för kommun och näringsliv. Finns inte detta kommer inte besökarnas helhetsupplevelse att bli den bästa, vilket skulle göra att färre förmodligen rekommenderar destinationen till andra.

Det är också viktigt att ha en hög riskspridning. Att förlita sig på en eller ett fåtal aktörer/resurser, som exempelvis ett flygbolag som Ryanair, innebär starka beroendeförhållanden som skapar asymmetriska relationer. Man bör istället försöka riskfördela, minska beroendet

och främja symmetriska relationer. Därför bör man också välja samarbetspartners med omsorg så att framtida handlingsutrymmen inte begränsas. Detta kan lätt göras genom att knyta till sig exempelvis fler flygbolag eller andra intressanta aktörer.

Avslutningsvis bör man också undvika mål om att öka antalet gästnätter, eller skapa arbetstillfällen. En sådan utveckling är kanske önskvärd, men den kan inte skapas genom ett destinationsfrämjande arbete. Mål om samarbeten och värdeskapande mål för besökarna är av större vikt.

8.4 Framtida studier

Denna uppsats har byggt på en fallstudie, vilken har pekat på vikten av samarbete för en gynnsam destinationsutveckling. Under detta arbete har vi också blivit medvetna om de stora potentiella möjligheter som finns inom svensk turism. Dessvärre blev vi också varse att turismnäringen har svårt att vinna legitimitet pga. definitionernas luddiga avgränsningar, vilket också medför att turismen är svår att mäta och beräkna i ekonomiska termer. Därför framstår det som helt nödvändigt att en begreppsutveckling av turismen sker, och att medvetenheten om dess helhetsbetydelse också ökar hos icke-traditionella turistföretag. Alla gynnas av en ökad besöksnäring. Samtidigt ökar också de miljömässiga biverkningarna i takt med ett ökat resande, vilket är en annan aspekt att studera. Ytterligare en infallsvinkel är att studera destinationer ur ett lojalitetsperspektiv. Vad får besökarna att komma tillbaka när de en gång har besökt platsen? Vad kan förhindra att de inte väljer ett helt annat ställe nästa gång, även om de är nöjda med första besöket?

8.5 Slutord

I denna uppsats har vi försökt guida läsaren i destinationsutvecklingens problematik och möjligheter. Vår avsikt var ge läsaren förståelse för att utvecklingen kan ses utifrån olika perspektiv. Vi är väl medvetna om att alla som har deltagit i vår undersökning kanske inte känner igen sig genom hela uppsatsen. Detta för att vi har angett sådant som vi uppfattar som generella uppfattningar, vilket givetvis skiljer sig mellan olika aktörer och olika verksamheter. Vi har dock försökt att vara tydliga med detta i författandets skeende. Vår förhoppning är dock att denna uppsats har bidragit till nya tankar, reflektioner och idéer, och vi hoppas att de som läst vår uppsats har fått nya insikter att arbeta vidare med i sina destinationsutvecklingsprojekt.

Så är det.

9

Referenser

9.1 Litteratur

- Ahrne, G. (1994). *Social organizations – interaction inside, outside and between organizations*. Sage, London.
- Alvesson, M. & Sköldbäck, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Aronsson, L. & Tengling, M. (1997). *Turism – världens största näring*. Liber, Malmö.
- Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. SNS Förlag, Stockholm.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. I: *Industrial Marketing Management*. Nr 29, s. 411-426.
- Bennekou, F.C. (2002). *Customer Surveying: A guidebook for Service Managers*. Customer Service Press, Canada.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Butler, R. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management and resources*. Canadian Geographer.
- Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. I: *Tourism Management*. 20.
- Elbe, J. (2002). *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet. Uppsala. ISSN 1103-8454
- Flaa, P. et al (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur Lund.
- Frisk, L. (2000). *Skilda världar – om destinationsutveckling och samarbete*. WP 2000:8. ETOUR, Östersund.
- Grant, R.M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing Ltd, USA.
- Grängsjö, P. (1998). *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism*. Mitthögskolan, Östersund.
- Grönroos, C (2001). *Service Management and Marketing – A CRM approach*. Second edition. John Wiley & sons Ltd, Chichester.
- Gummesson, E. (1991). *Kvalitetsstyrning i tjänste- och serviceverksamheter*. Högskolan i Karlstad, Karlstad.
- Gummesson, E. (1995). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. Liber, Hermods.
- Gunn, C. (1994). *Tourism planning. Basics, concepts, cases*. Taylor & Francis, Washington DC.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London.
- Hall, CM. (2000). *Tourism Planning. Policies, processes and relationships*. Prentice Hall, Singapore.
- Jacobsen, J. K. S. & Viken, A. (red). (1997). *Turisme. Fenomen og naering*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Kotler, P. et al (1993). *Marketing Places*. The Free Press, New York.
- Kotler, P. et al (1999). *Marketing places Europe. Finacial time management*, London.
- Kuhn, T. (1962). *De vetenskapliga revolutionernas struktur*. Sv. översättning Doxa 1979.
- Kvale, S. (1997). *Intervjusituationen. Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund.
- Larsson, L-Å. (2001). *Tillämpad kommunikationsteknik*. Studentlitteratur, Lund.
- Morgan, N. et al (2002). *Destination Branding – Creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann, Oxford. UK.
- Mossberg, L. (2003). *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Studentlitteratur, Lund.

- Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- O'Dell, T. (2002). Upplevelsens lockelser, tingens dynamik. I: *Upplevelsens materialitet*. O'Dell, T. (red). Studentlitteratur, Lund.
- Olsson, J & Skärvad, PH. (2001). *Företagsekonomi 99*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Pålsson, A-M. (2001). Pengar och fritid. I: *På resande fot*. ETOUR. Sellin, Stockholm.
- Pearce, D. & Butler, R. (1993). *Tourism Research – Critiques and Challenges*. Routledge.
- Pearce, P. et al (1996). *Tourism community relationships*. Pergamon, Oxford, UK.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. I: *Tourism Management*. 26, s. 277-289.
- SCB, Statistiska Centralbyrån. (2004). *Statistisk årsbok 2004*. Örebro.
- Smith, S. (1989). *Tourism analysis – a handbook*. Longman, UK.
- Thomppson, H. (2002). *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Urry, J (1990). *The tourist gaze – leisure and travel in contemporary societies*. Sage, London.
- Urry, J. (1995). *Consuming places*. Routledge, London.
- von Friedrichs Grängsjö, Y. (2001). *Destinationsmarknadsföring – en studie av turism ur ett producentperspektiv*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.
- Weaver, D. & Oppermann, M. (2000). *Tourism Management*. Wiley, Milton.
- Woods, M. & Deegan, J. (2003). A warm welcome for destinations quality brands: the example of the pays cathare region. I: *International journal of tourism research*. 5.

9.2 Webbssidor [www]

- Boda Borg. *Homepage* [www]. <<http://www.bodaborg.se/>>
- ETOUR. *Homepage* [www]. Hämtat från <<http://www.etour.se/>> 05-04-03.
- Nyköpings Kommun. *Homepage* [www]. Hämtat från <<http://www.nykoping.se>> 05-04-07.
- Visit Nyköping. *Homepage* [www]. Hämtat från <<http://www.visitnykoping.se/>> 05-04-08.

9.3 Muntliga källor

- Andersson, E. Inst. f. Service Management. Lunds Universitet, Campus Helsingborg. [Föreläsning]. *Intervjusituationen*. 03-09-29.
- Eldh, C. Inst. f. Service Management. Lunds Universitet, Campus Helsingborg. [Föreläsning]. *Att använda teori och perspektiv*. Campus Helsingborg. 04-04-13.
- Sjöbeck, K. Författare. [Föreläsning]. *Att skriva en rapport*. Campus Helsingborg. 04-03-30.
- Wenglén, R. [Föreläsning]. *Chefers lärande*. Campus Helsingborg. 05-02-17.

9.3.1 Intervjurespondenter

- Intervjurespondenter 1-3, Kommunen. Gruppintervju på enheten för Strategi- och Tillväxt. 05-04-06.
- Intervjurespondent 4, Centrumföreningen. *Intervju i föreningens lokaler*. 05-04-18.
- Intervjurespondent 5, Restaurangföretag. *Intervju i företagets lokaler*. 05-04-18.
- Intervjurespondent 6, Hotell- och konferensföretag. *Intervju i företagets lokaler*. 05-04-18.
- Intervjurespondent 7, Aktivitetsföretag. *Intervju i företagets lokaler*. 05-04-18.
- Intervjurespondent 8, Aktivitetsföretag. *Intervju i företagets lokaler*. 05-04-18.
- Intervjurespondent 9, Konferensföretag. *Intervju i företagets lokaler*. 05-04-18.
- Intervjurespondent 10, Museum. *Intervju i museets lokaler*. 05-04-18.
- Re: *Frågor om Visit Nyköping*. Ordförande Visit Nyköping. <mailto:hakan.steinbuchel@telia.com> [e-post]. 05-04-13.

9.4 Övriga källor

Material fr. Kraftsamling Nyköping.

Nyköping (2005). Diverse marknadsföringsmaterial från Nyköpings kommun.

Nyköpings kommun. (2005). *Strategi för besöksnäringen 2005-2006*. Strategisk plan.

Turistdelegationen. (2005). *Fakta om svensk turism 2005*. Broschyr.

Turistdelegationen. (1995). *Turismens begreppsnyckel*. Pdf-fil.

Tematiserad intervjuguide 6/4-05

- Tankar om Nyköping och destinationsutveckling
- Nyköpings del i Sveriges resp. Södermanlands varumärke
- Turistproduktens karaktär? Tjänster och resurser som genererar beroende och relationer.
- Mål/vision
- Kommunens roll
 - *koordinering*
 - *Team*
- På vems villkor/perspektiv
- Tjänster
 - *Stödtjänster*
 - *kärntjänster*
- Resurser
 - *mobilisering av resurser*
 - *effektivt utnyttjande av resurser*
- Nätverket
 - *Relationer*
 - *formellt*
 - *informellt*
- Samarbete
 - *Permanent resp. temporära samarbeten (avtal?)*
 - *Vertikalt (kompletterande prod.) resp. horisontellt (konkurrenter m liknande prod.) ekonomiskt...*
 - *Infrastrukturellt samarbete, skapa förutsättningar*
 - *Olika intressen?*
 - *Effekter*
 - *Mötesplatser/forum*
 - *Matchning av aktörer*
- Att enas och agera kring en gemensam vision
- Marknad
 - *Variation i efterfrågan*
 - *Olika behov*
- Turistföretag och andra företag
 - *olika individuella intressen/visioner*
- Samhället – kommun, invånare, politik,
 - *regional stolthet/identitet*
- Budget/finans
 - *Vad bidrar näringsliv/kommun/EU-bidrag?*
 - *Lönsamhet – tidsaspekt (mål)*
- Lärprocessen
 - *säkerställa fortsatt agerande efter projektets slut*
 - *Dokumentation och spridning av kunskap*
- MF per aktör eller gemensamt?
- IT-stöd
 - *databas, interaktiv mötesplats*
- Svårigheter?
- Möjligheter?
- Strategi
- Paketlösningar?

Tematiserad Intervjuguide måndag 18/4-05

Nyköpings styrkor och svagheter

- Stämningen bland företagarna i Nyköping
- Styrkor/svagheter
- Turistprodukten, viktigt för kundens totala upplevelse
- Möjligheten att driva igenom idéer i kommunen
- Kommunikation mellan företag, Visit Nyköping och kommunen, förbättringar

Drivkrafter

- De främsta drivkrafterna
- Att företaga i Nyköping, T.ex. personlig utveckling, oberoende, försörjning, bidra med något till samhället...
- Naturens betydelse, livskvalitet, kultur, geografisk plac.

Samarbete & konkurrens

- Bra resp. dåligt med samarbete
- Påverkan på företaget, det unika i företaget, extern mf
- Beroendet av andra företag
- Samarbetet med Nyköpings kommun och Visit Nyköping
- Förhållandet mellan innerstaden och de omkringliggande orterna, t.ex. Tystberga
- Engagemanget
- Företagens aktivitet/passivitet, Visit Nyköping, samarbete, beroende
- Allmänna inställningar
- Förbättring av samarbetet
- Konkurrens, sporrar eller ej

Destinationsutveckling

- destinationsbegreppet
- Marknadsföring
- bra/dåligt utveckling av Nyköping som destination
- aktivitet/passivitet

- samordningen i samband med detta
- Finansieringen av destinationsutvecklingen
- Visit Nyköpings önskvärda funktion
- Ledning av destinationutvecklingen

Har du något du vill tillägga?

Intervjuguide E-post till Håkan Steinbüchel, ordförande Visit Nyköping

1. Vad är marknadsföring?
2. Överensstämmer Din uppfattning om marknadsföring med medlemsföretagens uppfattning? Skillnader och likheter
3. Hur fungerar marknadsföringen av Nyköping idag? Skissa gärna
4. Hur skulle du vilja att marknadsföringen fungerade? Skissa gärna
5. Vad hindrar Nyköping från att vara den ideala resmålet?
6. Vad får gästerna att komma tillbaka?
7. Hur håller Du kontakten med gästerna?
8. Hur arbetar medlemsföretagen med marknadsföring? På lång resp. kort sikt?
9. Vilken marknadsföring prioriterar man? Vilken borde man prioritera?
10. Vad är en destination?
11. Vad köper kunden?
12. Vad kännetecknar målgruppen och vilken/vilka är de?
13. Vad köper medlemsföretagen av Visit Nyköping?
14. Vem utformar marknadsföringen?
15. Varför bildades Visit Nyköping från början? Vilka drivkrafter fanns och vilka personer/organisationer låg bakom?
16. Vilka uppgifter har föreningen?
17. Vad är föreningens vision?
18. Hur ser organisationen ut och har den förändrats? Vilka problem ser du?
19. Tycker Du att kommunikationen mellan företagen i Nyköping, Visit Nyköping och kommunen fungerar bra? Vad kan förbättras?
20. Vem ska finansiera en turismsatsning tycker Du?

Vill du tillägga något?

Enkät: Lokal Turismutveckling – om samarbete och konkurrens

1. Vilken sorts företag driver du? _____

2. Anser Du att Ditt företag är ett turistföretag? Ja Nej

3. Hur stor är omsättningen/år i Ditt företag?

4. Handlar Ditt företag direkt med turister? Ja Nej

Om JA, ungefär hur stor del av omsättningen står turismen för?

..... 1-20 % 61-80 %
..... 21-40% 81-99 %
..... 41-60 % 100 %

5. Är Ditt företag beroende av turister? Ja Nej

6. Känner ni av säsongsvängningar i verksamheten? Ja Nej

Om JA, hur ser fördelningen av årsomsättning ut per månad?

Jan	%	Apr	%	Jul	%	Okt	%
Feb	%	Maj	%	Aug	%	Nov	%
Mar	%	Jun	%	Sep	%	Dec	%

7. Var någonstans ligger företaget?

- I centrumkärnan
- Norr, Söder, Väster, Öster
- I ytterområdet, ex. Tystberga
- Övriga Södermanland
- Övriga Sverige

8. Hur länge har detta företag funnits? Antal år: _____

9. Hur länge har Du drivit detta företag? Antal år: _____

10. Vilken position har Du i företaget?

- Ensam ägare
- Delägare
- Chef
- Annan, _____

11. Varför började Du driva detta företag?

- Jag startade företaget själv
- Jag köpte företaget
- Jag tog över företaget från släktingar
- Jag fick anställning här
- Annat, _____

12. Hur länge har Du bott i Nyköping?

- Jag är född/uppvuxen här
- Jag är inflyttad och har bott här i _____ år.
- Jag bor inte i Nyköping

13. Hur många anställda har företaget (inkl. ägaren)?

- Heltid? _____ st
- Deltid? _____ st
- Säsongs? _____ st
- Annat, såsom _____ st

14. Vilken styrka respektive svaghet anser du att Nyköping har?
(Ringa in en siffra för varje påstående, dvs. en siffra för a, en för b osv.)

	Mycket styrka		Neutral	Mycket svaghet	
Tillgång på kompetent arb.kraft	1	2	3	4	5
Tillgång på arb.kraft rent allmänt	1	2	3	4	5
Tillgång på investeringskapital	1	2	3	4	5
Tillgång på ägarkapital	1	2	3	4	5
Kulturella resurser	1	2	3	4	5
Naturresurser	1	2	3	4	5
Kommunikationer	1	2	3	4	5
Företagsamhet	1	2	3	4	5
Företagarnas kompetens	1	2	3	4	5
Ledarskap på områdesnivå	1	2	3	4	5
Stöd från kommunen	1	2	3	4	5
Stöd från länet	1	2	3	4	5
Stöd från staten	1	2	3	4	5
Samhällsservice	1	2	3	4	5
Social miljö	1	2	3	4	5
Annat, såsom.....	1	2	3	4	5

15. Hur stor betydelse har följande påståenden för Dig när Du driver företaget?

	Ingen betydelse			Stor betydelse	
Jag vill ha möjlighet till personlig utveckling	1	2	3	4	5
Jag vill vara oberoende	1	2	3	4	5
Jag vill ha kontroll över min arbetssituation	1	2	3	4	5
Jag vill försörja mig själv	1	2	3	4	5
Jag vill tjäna pengar	1	2	3	4	5
Jag vill bidra med något till samhället	1	2	3	4	5
Ökat samarbete mellan företagen	1	2	3	4	5
Mer marknadsföring av Nyköping	1	2	3	4	5
Annat, som _____	1	2	3	4	5

16. Hur stor betydelse har följande faktorer för att Du driver företaget just i Nyköping? (Om ditt företag inte finns i Nyköping, var vänlig gå till nästa fråga)

	Ingen betydelse			Stor betydelse	
Jag vill bo i Nyköping pga. naturen	1	2	3	4	5
Nyköping erbjuder hög livskvalitet	1	2	3	4	5
Vi har fått etableringsbidrag av Nyköping	1	2	3	4	5
Det är trendigt i Nyköping	1	2	3	4	5
Annat, som _____	1	2	3	4	5

17. Hur stor betydelse har följande faktorer vad gäller företagets främsta uppgift?

	Ingen betydelse			Stor betydelse	
Att få så hög vinst som möjligt	1	2	3	4	5
Att få företaget att gå runt	1	2	3	4	5
Att erbjuda kunderna en unik produkt/tjänst	1	2	3	4	5
Att göra kunderna nöjda	1	2	3	4	5
Att utveckla turistdestinationen Nyköping	1	2	3	4	5
Annat, som _____	1	2	3	4	5

18. Nedan följer några påståenden om Ditt företag och dess omgivning. I vilken grad instämmer Du i dem?

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
Mitt företag är viktigare än andra företag på orten vad gäller kundens totala upplevelse av Nyköping.	1	2	3	4	5
När jag sköter företaget så agerar jag till största delen utifrån företagets intresse	1	2	3	4	5
Mitt företag är beroende av andra företag i Nyköping	1	2	3	4	5
När jag sköter mitt företag så måste jag rätta mig efter andra företag	1	2	3	4	5
Jag har ett inflytande som gör att jag kan påverka andra företag på orten	1	2	3	4	5

19. Här följer några påståenden om samarbete med företagen i Nyköping. I vilken grad instämmer Du i dem?

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
Jag samarbetar gärna med andra företag.	1	2	3	4	5
Jag vill vara med i ett samarbete därför att mina samarbetspartners har kunskap som jag inte har.	1	2	3	4	5
Samarbete innebär att jag får ekonomisk hjälp av mina samarbetspartners.	1	2	3	4	5
Om jag inte samarbetar kan andra företag frysa ut mig.	1	2	3	4	5
Om jag inte samarbetar kan andra personer frysa ut mig.	1	2	3	4	5
Samarbete ger mig en möjlighet att höja min vinst.	1	2	3	4	5

20. I vilken grad har Ditt företag behov av andra företag i Nyköping vad gäller:

	Inget behov			Mycket behov	
Sociala frågor	1	2	3	4	5
Organisatoriska frågor	1	2	3	4	5
Ekonomiska frågor	1	2	3	4	5
Juridiska frågor	1	2	3	4	5
Tekniska frågor	1	2	3	4	5
Marknadsföringsfrågor	1	2	3	4	5
Annat, som _____	1	2	3	4	5

21. I vilken grad sporras Du av att samarbeta med andra företag i Nyköping?

Jag sporras inte alls av samarbete					Jag sporras i hög grad av samarbete
	1	2	3	4	5

22. Vilka tre företag har Du mest kontakt med i Nyköping utöver ev. samarbete genom Visit Nyköping?

Rangordna företagen där företag a är det företag Du har mest kontakt med, företag b näst mest och företag c det Du har näst, näst mest kontakt med. Kryssa även i hur ofta Du har kontakt med respektive företag.

Företag:	Varje dag	4-6 dagar/vecka	1-3 dagar/vecka	Någon gång i månaden	Någon gång/år
a).....					
b).....					
c).....					

23. Hur stor möjlighet har Du att fortsätta driva verksamheten om företagen i fråga 22, skulle försvinna från Nyköping?

Företag:	Ingen möjlighet				Stor möjlighet
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5

24. I vilken grad instämmer Du i följande påståenden?

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
Jag sporras av konkurrens	1	2	3	4	5
Jag skulle vilja vara ensam i min bransch i Nyköping	1	2	3	4	5
Konkurrens är bra för utvecklingen av Nyköping	1	2	3	4	5

25. Hur stor möjlighet har Du att genomdriva Dina idéer i Nyköpings kommun?

Mycket liten					Mycket stor
	1	2	3	4	5

26. Hur aktiv är Du i arbetet med att utveckla turistdestinationen Nyköping?

Passiv					Aktiv
	1	2	3	4	5

27. Hur aktiv skulle Du vilja vara?

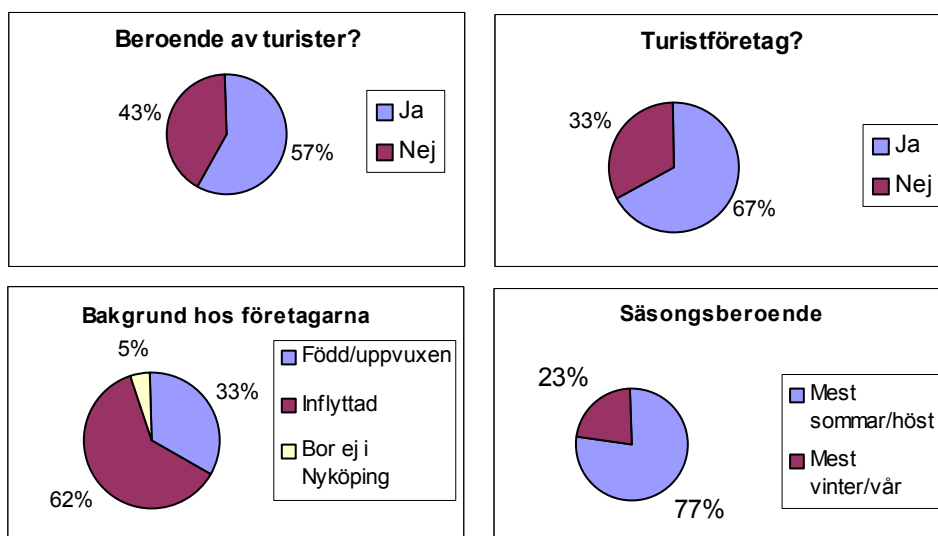
Passiv					Aktiv
	1	2	3	4	5

28. Hur stor betydelse har marknadsföring för Ditt företag?

Ingen betydelse					Stor betydelse
	1	2	3	4	5

29. Hur stor del av företagets omsättning avsätts till marknadsföring?..... %

Resultat av enkätundersökningen



Fördelning av företagskategori och belägenhet

	Aktivitet	Boendeföretag	Restaurang/Mat	Butik	Stödföretag	Totalt
I centrum	12%	5%	7%	5%	7%	36%
Norr, Söder, Väster, Öster	2%	5%	10%	0%	7%	24%
I ytterområde	12%	14%	0%	2%	7%	36%
Övriga Sörmland	0%	0%	0%	0%	5%	5%
Övriga Sverige	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Totalt	26%	24%	17%	7%	26%	100%

Drivkrafter

	ingen betydelse	ganska stor betydelse	stor betydelse	Totalt
Personlig utveckling	5%	10%	86%	100%
Vill vara oberoende	10%	19%	71%	100%
Kontroll över arbetssituationen	5%	10%	86%	100%
Vill försörja sig själv	5%	14%	81%	100%
Tjäna pengar	5%	29%	67%	100%
Bidra till samhället	14%	33%	52%	100%
Öka samarbetet mellan företagen	10%	24%	67%	100%
Mer MF av Nyköping	0%	24%	76%	100%

Drivkrafter för att företaga i Nyköping

	ingen betydelse	ganska stor betydelse	stor betydelse	Totalt
Naturen	17%	11%	72%	100%
Hög livskvalitet	12%	35%	53%	100%
Etableringsbidrag	65%	29%	6%	100%
Trendigt	65%	29%	6%	100%

Inställning t. samarbete i Nyköping

	Sporras ej	Sporras delvis	Sporras mycket	Totalt
Grad av sporning	0%	43%	57%	100%

Företagets främsta uppgift

	ingen betydelse	ganska stor betydelse	stor betydelse	Totalt
Att få hög vinst	25%	35%	40%	100%
Att företaget går runt	0%	10%	90%	100%
Erbjuda unik produkt/tjänst	0%	5%	95%	100%
Få nöjda kunder	0%	0%	100%	100%
Utveckla destinationen	10%	38%	52%	100%

Nyköpings styrkor och svagheter

	<i>Styrka</i>	<i>Neutral</i>	<i>Svaghet</i>	<i>Totalt</i>
Kompetent arb.kraft	29%	52%	19%	100%
Arb.kraft allmänt	38%	43%	19%	100%
Investeringskapital	19%	57%	24%	100%
Ägarkapital	29%	48%	24%	100%
Kulturella resurser	71%	19%	10%	100%
Naturreсурser	86%	10%	5%	100%
Kommunikationer	48%	33%	19%	100%
Företagsamhet	38%	48%	14%	100%
Företagarnas kompetens	29%	71%	0%	100%
Ledarsskap på områdesnivå	19%	76%	5%	100%
Stöd fr. kommun	10%	50%	40%	100%
Stöd fr. länet	14%	43%	43%	100%
Stöd fr. staten	14%	43%	43%	100%
Samhällsservice	33%	48%	19%	100%
Social miljö	38%	48%	14%	100%

Beroendet av andra företag

	<i>Instämmer ej</i>	<i>Instämmer delvis</i>	<i>Instämmer helt</i>	<i>Totalt</i>
Mitt företag är viktigast för kundens totala upplevelse	38%	24%	38%	100%
Agerar fr. mitt eget företag när jag sköter det	0%	10%	90%	100%
Beroende av andra företag i Nyköping	43%	10%	48%	100%
Måste rätta mig efter andra	43%	19%	38%	100%
Har inflytande över andra företag	38%	48%	14%	100%

Inställning till samarbete

	<i>Instämmer ej</i>	<i>Instämmer delvis</i>	<i>Instämmer helt</i>	<i>Totalt</i>
Samarbetar gärna	0%	24%	76%	100%
Samarbete ger tillgång t kunskap	10%	38%	52%	100%
Samarbete ger ekon. hjälp	76%	19%	5%	100%
Andra företag kan frysa ut mig om jag inte samarb.	62%	24%	14%	100%
Andra personer kan frysa ut mig om jag inte samarb.	57%	19%	24%	100%
Samarbete ger möjlighet till högre vinst	5%	48%	48%	100%

Beroendet av aktiviteter m. andra företag

	<i>Ej beroende</i>	<i>Delvis beroende</i>	<i>Mycket beroende</i>	<i>Totalt</i>
Sociala frågor	62%	14%	24%	100%
Organisatoriska frågor	57%	29%	14%	100%
Ekonomiska frågor	57%	29%	14%	100%
Juridiska frågor	71%	24%	5%	100%
Tekniska frågor	57%	24%	19%	100%
Marknadsföringsfrågor	29%	14%	57%	100%

Konkurrensens betydelse som drivkraft

	<i>Instämmer ej</i>	<i>Instämmer delvis</i>	<i>Instämmer helt</i>	<i>Totalt</i>
Sporras av konkurrens	5%	33%	62%	100%
Vill vara ensam i branschen	57%	33%	10%	100%
Konkurrens är bra för dest.utv.	5%	14%	81%	100%

Företagens engagemang med dest.utv.

	<i>Passiv</i>	<i>Delvis aktiv</i>	<i>Aktiv</i>	<i>Totalt</i>
Hur aktiv är du?	29%	24%	48%	100%
Hur aktiv vill du vara?	19%	33%	48%	100%

Marknadsföringens betydelse

	<i>ingen betydelse</i>	<i>ganska stor betydelse</i>	<i>stor betydelse</i>	<i>Totalt</i>
Grad av betydelse	5%	19%	76%	100%

Kommunens samarbetsvillighet

	<i>Mycket liten</i>	<i>Delvis</i>	<i>Mycket stor</i>	<i>Totalt</i>
Möjligheten att genomdriva idéer	52%	24%	24%	100%