



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Mot en hållbar turism

– med hjälp av befintliga kvalitetsprinciper

Gabriella Urbán, Johan Wickström och Ida Wingård

Handledare:
Stefan Gössling och Mikael Bergmash

D-uppsats
Vt 2007

Sammanfattning

- Titel:** Mot en hållbar turism – med hjälp av befintliga kvalitetsprinciper
- Författare:** Gabriella Urbán, Johan Wickström och Ida Wingård
- Handledare:** Stefan Gössling och Mikael Bergmash
- Syfte:** Undersöka inställningen till hållbar turism och begreppet kvalitet samt diskutera och reflektera över möjligheten att införa ett kvalitetsperspektiv, innefattande ett hållbarhetstänkande, hos organisationer i turismbranschen utifrån principerna för Total Quality Management
- Genomförande:** En teoretisk och en empirisk studie, där den empiriska studien bestod av kvalitativa fallstudier. På grund av den fördelaktiga relationen mellan praktik och teori som skapas har vi använt oss av en abduktiv metod.
- Resultat:** Hållbar turism anses främst vara småskalig och naturnära och ses gärna ur ett lokalt perspektiv. Kvalitet på turism anses också den vara kopplad till den lokala ”naturliga” miljön på platsen varför det påstås att den lokala synen på kvalitet förstärker den hållbara turismens lokala förankring. Principer för TQM kan möjligen bidra till ett förbättrat arbete med hållbar turism bland annat genom dess fokusering på processer, engagemang, allas delaktighet och ständiga förbättringar.
- Nyckelord:** Turism, hållbar turism, ekoturism, kvalitet, TQM, total quality management

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering	2
1.3	Syfte.....	4
1.4	Avgränsningar och specifikationer.....	4
1.5	Målgrupp	6
2	Genomförande	7
2.1	Val av ämne	7
2.2	Val av metod.....	7
2.3	Litteratur och källkritik.....	8
2.4	Fallstudier	9
3	Ny och hållbar turism	12
3.1	Den nya turismen.....	12
3.2	Olika turismfilosofier	14
3.2.1	Förespråkande.....	14
3.2.2	Försiktiga	14
3.2.3	Anpassade.....	15
3.2.4	Kunskapsbaserad	15
3.3	Hållbar turism.....	16
3.4	Ekoturism	17
3.5	Indikatorer och Certifieringar.....	18
4	Kvalitet	21
4.1	Begreppet kvalitet.....	21
4.2	Positiva effekter av förbättrad kvalitet	22
4.3	Tjänstekvalitet	23
4.4	Turism och kvalitet.....	23
5	TQM – Total Quality Management.....	26
5.1	Hörnstenarna inom TQM	26

5.2	Det ökade intresset för TQM.....	28
5.3	Hinder för framgångsrik implementering av TQM.....	30
6	Analys.....	32
6.1	Del 1 - synen på hållbar turism och kvalitet.....	33
6.1.1	Hållbar turism.....	33
6.1.2	Kvalitet.....	35
6.2	Del 2 - hållbar turism och TQM.....	38
6.2.1	Integrera hållbarhet i organisationen.....	38
6.2.2	Ledningens roll.....	40
6.2.3	Skapa en helhetssyn.....	42
6.2.4	Gränsöverskridande samarbete.....	43
7	Avslutande diskussion.....	45
7.1	Slutsats.....	45
7.2	Diskussion.....	47
7.3	Rekommendation.....	49
7.4	Reflektioner.....	50
7.5	Förslag på framtida forskning.....	51
	Referenser	
	Bilaga 1- Intervjuguider	
	Bilaga 2 - SYNAPS	

1 Inledning

”Klimatlarmen har duggat tätt på sistone.” Detta skriver Håkan Johansson i en artikel (2007) och det är svårt att inte hålla med honom efter att under en vecka ha uppmärksammat vad som säkert endast är en bråkdel av allt som skrivs inom samma genre. Under denna vecka i maj 2007 kunde vi bland annat läsa en artikel av Roland Johansson (2007) angående den nyläppta FN-rapporten som tydligen inte ger oss något annat val än att minska på utsläppen av växthusgaser. Dessa växthusgaser som enligt en annan artikel (Nduru, 2007) kan ge upphov till en så allvarlig vattenbrist i Afrika att krig om denna viktiga resurs kan komma att bli verklighet.

Huruvida människor blir påverkade av diskussionen nämns inte under veckan men enligt en artikel (Johansson, 2007) är det väldigt viktigt att klimatlarmen väcker känslor för att vara effektiva. Eventuellt är det detta som håller på att hända inom turismbranschen då Caroline Engvall (2007) skildrar hur allt fler börjar åka på vad hon kallar för ”samvetsresor”. Det är dessutom kanske detta SJ tillsammans med Fritidsresor möjliggör då de erbjuder oss att åka på tågcharter till Verona, där ”Miljöaspekten tillkommer som en bonus” (Lindén, 2007).

1.1 Bakgrund

Hur viktigt resandet blivit för människor i den industrialiserade delen av världen var någonting som Krippendorf (1986) uppmärksammade. Han såg ett behov av att så fort möjligheten uppenbarar sig resa bort på kortare eller längre resor för att på så sätt fly från den dagliga rutinen. Vad som är intressant är hur turismen under en lång tid ansetts vara en industri som varit ”clean and smokeless” (Miller, 2003), som alltså inte har haft någon påverkan på de miljöer den verkat i (Garrod & Fyall, 1998). Idag finns det mycket litteratur som talar för motsatsen och enligt Page (2005) är det dessutom tydligt att turismen och dess transportsystem är, som han uttrycker det, konsumenter av miljön. Av samma åsikt är även Garrod och Fyall (1998) vilka anser att det nu är dags att se på turismen som likvärdig andra så kallade ”tyngre” industrier, då vad turismen faktiskt gör är att lägga beslag på miljömässiga resurser och paketera och sälja dessa. Den stora energikonsumtion själva transporten av resenärerna till och från destinationerna står för

framhävs idag (se Gössling et al., 2002; 2005) är en energikonsumtion som lämnar sina spår både på en lokal och en global nivå (Kelly, Haider & Williams, 2007). Lokalt ger de luftföroreningar det rör sig om upphov till minskad luftkvalitet och minskad miljöhälsa vilket i sin tur påverkar besökarnas upplevelse av platsen. Globalt bidrar utsläppet av växthusgaser till den så kallade globala uppvärmningen och orsaken till de klimatlarm inledningen berättade om.

Turismens många negativa effekter har intensifierat debatten kring hållbar utveckling och en möjlig minimering av dessa negativa effekter (Lansing & De Vries, 2007) och exempelvis Turistdelegationen (2004: 8) skriver så här i en rapport:

Den aktör som inte arbetar med hållbarhetsfrågorna kommer snart att straffa ut sig från branschen /---/ förr eller senare kommer du att behöva en policy och du behöver kunna säga vad du gör och inte gör, annars kommer du att vara ute ur leken!

Det verkar alltså finnas anledningar för turistföretag att arbeta med dessa så kallade hållbarhetsfrågor. Sidan om frågan om hållbar turism har även frågan om kvalitetsförbättringar inom turismbranschen tagit fart och många aktörer har förstått vikten av att kunna producera och skapa turismprodukter med hög kvalitet (Augustyn, 1998). Detta till viss del på grund av förändringar i efterfrågan samt den ökade konkurrensen mellan destinationer (Camisón, 1996). Tillståndet för miljön dyker även upp i denna debatt då exempelvis Cater (1994) förespråkar vikten av en långsiktigt välmående miljö för verksamheten och skapandet av kvalitetsprodukter. Vad som är speciellt intressant är att det även går att göra en koppling mellan hållbar turism och kvalitet. UNWTO (2007-03-30) uttrycker det så här: "There can be no sustainability without quality."

1.2 Problemformulering

Det citatet ovan framhåller och UNWTO menar är hur viktigt det har blivit att arbeta med kvaliteten på turismdestinationens olika aktiviteter och produkter som en del i det långsiktiga hållbarhetsarbetet. Detta inkluderar bland annat framtagande av miljömässiga indikatorer för att bevara miljön. Alltså att: "Maintaining the sustainability of tourism requires /---/ maintaining the quality of the tourism products /---/" (UNWTO).

Det är intressant att se på hur de olika råden för införandet av dels hållbarhet och miljöarbete och dels kvalitetsförbättringar inom branschen liknar varandra (våra kursiveringar). Exempelvis Lansing och De Vries (2007) menar att hållbar utveckling måste ses som en pågående *process* och Willard (2002) påpekar vikten för organisationen att *införa processer* som genererar miljömässiga fördelar och bidrar till mindre skada på miljön. Turistdelegationen (2004) anser dessutom inte hållbar utveckling vara ett statiskt mål, snarare en *kontinuerlig strävan efter förbättringar*, och det gäller att destinationer har ett *långsiktigt perspektiv* för att effektivt gå från exploatering till hållbarhet (Cater, 1994). Detta kan jämföras med kvalitetsförbättringar där fler och fler inom turismindustrin börjat se Total Quality Management, med sitt ursprung inom tillverkande företag, som ett sätt att öka sin konkurrenskraft. Total Quality Management handlar om att uppnå total kvalitet på *verksamhetens processer* och produkter genom *ständig förbättring* för att på bästa sätt möta kundernas behov och önskemål (Witt & Muhlemann, 1994). Det handlar också om det som kallas processledning vilket innebär att identifiera, studera och förbättra arbetsflöden och hur olika delar påverkar varandra (Bergman & Klefsjö, 2001). Dessutom är TQM *inget kortsiktigt verktyg* som implementeras under en specifik period *utan en process* (Dotchin & Oakland, 1994).

I turismsektorn idag anser vi det finnas tydliga tecken på att ett processtänkande eller att en form av helhetssyn saknas. Kelly, Haider och Williams (2007: 298) skriver: ”travel is a fundamental prerequisite of tourism, yet it is the component that in many cases challenges the concept of sustainability the most”. Det som kan tyckas underligt är att det är först under de senaste åren som transport och mobilitet på allvar uppmärksammas som en viktig del inom hållbar turism (Hall & Higham, 2005). Fokus anses främst ha varit på destinationen och lokala faktorer och inte så mycket på hela turismprocessen som även inkluderar transporten till och från destinationen. Hela processen, inklusive mobiliteten, måste beaktas när man talar om den påverkan som turismen har på miljön, vilket då även inkluderar resan till destinationen, transporter på resmålet, logi och aktiviteter och attraktioner (ibid.; La Lopa & Marecki, 1999). Vi anser att vi inte ens behöver rikta blicken speciellt långt för att uppmärksamma detta smått paradoxala fenomen. I Skåne vill turismaktörer gärna framhäva den vackra naturen och de möjligheter som erbjuds turister att ta del av denna. Dessutom håller det på att utvecklas fler ekoturismcertifierade produkter som marknadsförs genom bland annat broschyrer riktade mot både utländska

och inhemska marknader. Certifieringen heter Naturens Bästa vilka ser sig som det första nationella kvalitetsmärket för ekoturismprodukter på norra halvklotet som ger alla svenska naturupplevelsearrangörer möjligheten att kvalitetssäkra sina produkter (Naturens Bästa, 2007-05-10). Samtidigt som detta sker pågår ett projekt där Skåne som en del av Öresundsregionen ingår i. Bland motiven till projektet nämns bland annat att det krävs ”en varaktig och förnyad insats om Köpenhamns- och Öresundsregionen fortfarande ska vara en av vinnarna i den globala striden om turismen och upplevelse- och kunskapsekonomin” (IMO3: 3, 2007-05-12). Det framgår att det endast är med hjälp av nya, spännande produkter som regionen kan "säljas" i utlandet och bland de prioriterade marknaderna går det att finna bland annat USA och Kina. Vi har redan nämnt flygets påverkan på miljön, ett globalt problem som tydligen inte behöver tas i beaktande vid marknadsföringen av lokala ekoturismprodukter.

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är tvådelat. Den första delen av syftet är att undersöka inställningen till hållbar turism och begreppet kvalitet hos representanter för organisationer i turismbranschen.

Syftets andra del är att diskutera och reflektera över möjligheten att använda sig av principerna för Total Quality Management i ett arbete mot hållbar turism.

Grundat på ovanstående resonemang och syfte ställer vi oss därför frågan: *vilken syn finns på hållbar turism i Skåne och vad innebär kvalitet inom turism?* Med tanke på de likheter som vi tyckte oss se mellan införandet av dels hållbarhet och miljöarbete och dels kvalitetsförbättringar undrar vi även: *vilka möjligheter finns att skapa hållbarhetstänkande inom turismbranschen med hjälp av principerna för Total Quality Management?*

1.4 Avgränsningar och specifikationer

Det existerar ett antal teorier om kvalitetsutveckling inom servicebranschen och ett av de koncept som är mest vanliga är SERVQUAL. Denna modell handlar om att öka och

förbättra kvaliteten i tjänstemötet och fokuserar främst på kunden och servicekvalitet (Samat, Ramayah & Mat Saad, 2006). Då vi ämnar att fokusera på hela processen inom hållbar turism, det vill säga inte bara vad kunden efterfrågar och kvalitet i tjänstemötet, har vi medvetet valt att inte fokusera på denna typ av teorier i våra diskussioner. Mest fokus kommer att ligga på TQM samt annan litteratur kring kvalitetsutveckling som tar hänsyn till både process- och servicekvalitet. Det finns vidare flera olika tankar kring vilka principer som ingår i TQM och även ett antal utvecklingar kring TQM såsom Six Sigma och Lean production. Dessa två koncept har samma ursprung som TQM då alla tre uppkom ur kvalitetsutvecklingen i Japan dock finns det vissa skillnader vilka visas nedan (Andersson, Eriksson och Torstensson, 2006). Dessa koncept har vi medvetet valt bort då vi endast ämnar använda de grundläggande principerna för TQM i uppsatsen, och det är också dessa som är mest relevanta för att uppfylla vårt syfte.

Tabell 1. Tabellen visar en modifierad version av skillnader och likheter mellan TQM, Six Sigma och Lean (Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006: 290)

CONCEPT	TQM	SIX SIGMA	LEAN
Theory	Focus on customers	No defects	Reduce waste
Process view	Improve and uniform processes	Reduce variation and Improve processes	Improve flow in processes
Approach	Let everybody be committed	Project Management	Project Management
Primary effects	Increase customer satisfaction	Save money	Reduce lead time

I uppsatsens initiala skede diskuterade vi möjligheten att genomföra en kvantitativ undersökning i form av enkäter för att ta reda på konsumenters uppfattning om resande, och hållbar turism. Vi märkte dock att det fanns många svårigheter förknippade med detta arbete vars omfattning inte motiverade det mindre bidrag en undersökning av detta slag skulle ha haft till uppsatsen. Vissa svårigheter framkom då vi prövade några tänkta enkätfrågor på människor i vår omgivning. En mindre svårighet var de olika värderingar människor lägger i begreppet vilket senare även våra intervjuer visade på. Ett större problem var hur vi skulle kunna vara säkra på att respondenternas svar representerade vad

de verkligen kände (jfr Fairweather, Maslin & Simmons, 2005). Speciellt angående miljö och hållbarhet märkte vi att det fanns en risk för att de tillfrågade svarade på ett sätt som visade hur de önskade att de skulle göra. Möjligtvis går detta att undvika med frågor där respondenterna ska ange hur de verkligen har agerat tidigare men med tanke på bland annat det rådande medieklimatet och diskussionerna där angående till exempel klimatpåverkan, var vi inte säkra på att tidigare ageranden skulle vara representativa för hur de skulle ha agerat idag. Det vi främst var intresserade av var dessutom de tillfrågades resvanor och de allra flesta hade ännu inte gjort klart sina resplaner för denna säsong. I en av de intervjuer vi utförde framkom dessutom att den stora tillströmningen av turister till denna region börjar långt senare än det tillfälle då vi ämnade genomföra enkätundersökningen.

Position Skåne var en av de organisationer som skickade förslag på uppsatstema varav ett av dessa handlade om turism knuten till den skånska naturen. Detta inspirerade oss men är även en anledning till att vi gjort en geografisk avgränsning. Position Skåne har som uppgift att marknadsföra Skåne som turistdestination vilket gjorde att vi begränsade vår empiriska undersökning till att endast utgöras av aktörer verksamma i Skåne.

1.5 Målgrupp

Vi anser främst att uppsatsen kan vara av praktisk relevans för företag, organisationer och mindre aktörer inom turismbranschen vilka kan ha nytta och inspireras av den. Detta anser vi både gälla för företag som idag anser sig arbeta med hållbar turism och de som ämnar påbörja detta arbete.

2 Genomförande

I detta kapitel presenterar vi de metoder vi använt oss av för att uppfylla syftet med uppsatsen. Vår önskan är att klargöra och diskutera de olika steg och beslut som tagits under arbetets gång samt beskriva hur vi praktiskt genomförde vår undersökning

2.1 Val av ämne

Vårt val av ämne har så klart påverkats av vårt intresse för turismbranschen delvis beroende på vår roll som studenter vid Service Management med inriktning turism men också ett personligt intresse. Dessutom har den allt intensivare debatten kring miljöfrågor och klimatförändringar som även kommit att handla om turismens roll inspirerat oss. Dessutom bidrog det intresse ett av universitetets partnerföretag visade, där vi tidigare nämnt Position Skåne. Efter att även har läst litteratur och identifierat vissa brister i arbetet med hållbar utveckling som presenterades tidigare, motiverades vi ytterligare till att välja detta som ämne för vår magisteruppsats.

2.2 Val av metod

Vår undersökning utgjordes av både en teoretisk och en empirisk studie, där vår empiriska studie bestod av kvalitativa fallstudier (jfr Patel & Davidsson, 2003). Syftet med vår teoretiska studie var att öka vår förståelse kring valet av ämne och undersökningsområde och vår empiriska studie skulle belysa och konkretisera teorin. Vår teoretiska studie och vår empiriska studie utfördes simultant, abduktiv metod, en kombination av induktiv och deduktiv metod (ibid.). I stora drag innebär detta att vi kontinuerligt anpassat teori efter empiri och vice versa. Detta skapade enligt oss en fördelaktig relation mellan praktik och teori vilket är viktigt då det enligt oss skapar och bidrar till en större relevans och en större verklighetsanknytning till det valda ämnet.

Enligt oss finns ingen objektiv och mätbar verklighet, istället så bestäms verkligheten av människors attityder gentemot den. Den världsuppfattning en individ har påverkar hur denna tolkar det som händer runt omkring. Detta gäller så klart även oss själva och då även denna uppsats. Det har därmed varit viktigt för oss att utgå från hermeneutiska principer

(ibid.) då vi tolkat författarens och intervjupersoners synvinklar och åsikter kring vårt valda ämne, vilket passar bra med tanke på vår abduktiva ansats.

2.3 Litteratur och källkritik

I vårt sökande efter och användande av litteratur har vi varit noggranna med att kontrollera källor, alltså att ägna oss åt det som benämns källkritik. Källkritiken och dess samling av metodregler har i vårt fall haft som uppgift att bedöma trovärdigheten i den litteratur som vi samlat in (jfr Thurén, 2005). Det finns fyra källkritiska kategorier. Den första är äkthet, alltså att källan ska vara det den utger sig för att vara. Det andra kriteriet handlar om tidssamband med vilket det menas att en källa är trovärdigare ju mer samtida den är. Med oberoende menas skillnaden mellan primärkällor och sekundärkällor, där primärkällorna anses trovärdigare. Det sista kriteriet är tendensfrihet, alltså att det inte ska finnas anledning att misstänka en partiskhet hos källan, att den ger en falsk bild av verkligheten på grund av egna intressen (ibid.).

Som så mycket annat idag finns även en stor mängd material gällande vårt valda ämne spritt över Internet, men vi har trots detta valt att i så liten utsträckning som möjligt hänvisa till denna typ av källor. Detta just på grund av kriteriet äkthet och att vi själva inte kunde kontrollera de påstådda författarnas bakgrund och egentliga kunskap om ämnet. Därför har vi hämtat det mesta av vårt material från böcker samt publicerade artiklar från databasen Elin. Vi har även använt oss av möjligheten att söka information i flera tidskrifter på Internet. Exempel på tidskrifter vi hämtat information och inspiration ifrån är *Journal of Sustainable Tourism*, *Journal of Ecotourism*, *Managing Service Quality* och *The TQM Magazine*. För alla dessa källor gäller att vi i så stor utsträckning som möjligt försökt finna nyskrivet material för att förhålla oss till kriteriet tidssamband. I våra intervjuer anser vi oss ha mött detta kriterium genom att så snabbt som möjligt efter genomförd intervju transkriberat denna.

Att det trots allt finns ett ganska stort tidsspann i den litteratur vi använt oss av beror på att mer samtida litteraturen ofta innehåller referenser till andra författare vars böcker oftast publicerats många år tidigare. Därför har vi i många fall valt att gå tillbaka och referera till primärkällan. Kriteriet tendensfrihet har spelat speciellt stor roll för oss när vi utfört

intervjuer då dessa genomförts med flertalet personer som naturligtvis vill att deras organisation ska framstå så bra som möjligt.

Enligt Thurén (2005: 36) finns det en huvudregel bland annat inom journalistiken som säger: ”För att ett påstående ska vara trovärdigt fordras att det bekräftas av minst två av varandra oberoende källor.” Litteratur som kopplar turism till kvalitetsprinciper som bygger på TQM är fortfarande ganska begränsad i omfattning där ett fåtal författare står bakom det publicerade materialet. Därför har det stundtals varit svårt att förhålla oss till denna huvudregel. Vad som även kan vara intressant att framhålla är att det inte heller existerar så mycket litteratur som kritiserar TQM inom turismbranschen vilket ökat behovet av ett kritiskt förhållningssätt från vår sida.

2.4 Fallstudier

Att genomföra kvalitativa fallstudier var enligt oss det bästa sättet att samla in vårt empiriska material. Detta dels för att det anses vara att föredra vid undersökningar av samtida företeelser och där undersökningsfrågorna är av karaktären hur och varför (Merriam, 1994). En annan anledning är att det ger en verklighetsanknytning i insamlandet av informationen (jfr Holme & Solvang, 1997).

När vi valde vilka organisationer som skulle ingå i vår studie utgick vi från två huvudsakliga kriterium:

1. organisationen ska arbeta med antingen turism eller miljö/hållbarhetsfrågor eller både och,
2. organisationen ska vara lokaliserad i Skåne.

Dessa kriterier uppfylldes av många fler organisationer än de som vi pratade med, men beroende på bland annat tiden vi hade att disponera nöjde vi oss med sex organisationer i våra fallstudier. Vi intervjuade en turistchef, en turistbyråchef och en hållbarhetsstrateg per telefon, en kommunekolog, en projektledare för naturturism samt en informationschef inom en turismorganisation.

De personer vi intervjuade inom dessa organisationer valdes utifrån kriteriet att dessa personer var involverade i arbete kring turism och/eller hållbarhet. Vi ville helst intervju den individ som hade mest kunskap inom detta kriterium varför organisationerna själva till viss del fick vara med och påverka vem vi skulle prata med. Detta medför att vi inte genomfört intervjuer med personer som har samma titel eller position i de olika organisationerna. Vi är medvetna om att vi härmed lämnat ifrån oss en liten del av kontrollen över uppsatsen i och med att möjligheten att välja intervjupersoner utifrån det vi vill undersöka samt möjligheten att jämföra de olika organisationerna. Efter att ha slutfört fallstudierna anser vi dock att detta val av tillvägagångssätt bidragit mer till uppsatsen än om vi valt intervjupersoner enbart efter titel och position. Detta främst på grund av att det under arbetets gång visat sig att det råder en brist på hållbarhetsarbete i organisationerna och hållbarhet behöver inte heller vara knutet till någon specifik position i organisationen.

Vidare är vi medvetna om att, då vi endast intervjuade en representant på respektive plats, finns en risk för en obalanserad bild av företaget eller organisationen i fråga. Deras åsikter behöver därför inte vara representativa för hela organisationen. Vi medger att det hade varit önskvärt att genomföra fler intervjuer då detta ytterligare stärker validiteten, dock skulle detta ha tagit alltför mycket tid för både företagen och oss själva med tanke på den relativt begränsade tidsramen för magisteruppsatsen.

Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Denna typ av intervju möjliggör att samla en viss typ av information från respondenterna men samtidigt vara relativt öppna. Intervjuerna kontrolleras med en intervjuguide men ordningen på frågorna är inte bestämda i förväg. Detta gjorde det möjligt för oss att anpassa oss efter situationen och respondentens uppfattningar och världsbild. (jfr Merriam, 1994)

Inför våra intervjuer konstruerade vi intervjuguiden där frågor formulerades utifrån vår initiala teoretiska studie så att svaren skulle bidra till uppfyllandet av vårt syfte samt modifieras något beroende på vilken position och vilka arbetsuppgifter respondenten i fråga hade. De relativt öppna frågorna bidrog till att respondenterna fick utrymme att vara kreativa i sina svar. För att öka effektiviteten kring intervjuerna skickades intervjuguiderna till respektive respondent en eller flera dagar i förväg. Under varje intervjutillfälle användes intervjufrågorna mer som riktlinjer återigen för att öka möjligheten till kreativa

svar samt möjligheten till följdfrågor. För de intervjuer som genomfördes över telefon märkte vi att det dock krävdes en mer strikt förhållning till ordningen av frågorna. Dessutom var vi under telefonintervjuerna extra tydliga kring vad vi menade och extra noggranna med att vi uppfattade intervjupersonens svar på rätt sätt. Detta då andra viktiga budskap som förmedlas visuellt, såsom ansiktsuttryck och kroppsspråk, inte går att uppmärksamma under telefonintervjuer. Vidare önskar vi göra en anmärkning angående kvantiteten av den insamlade informationen. Vissa intervjuer varade längre än andra och därigenom fick vi också ofta längre och mer uttömmande svar, detta gäller främst de intervjuer vi genomförde på plats, medan telefonintervjuerna varade en kortare tid. Dock uppfattar vi det inte som att kvaliteten på intervjuerna underminerades av tidsaspekten.

Samtliga intervjuer spelades in, inklusive de som utfördes över telefon. Att spela in intervjuerna gjorde att risken för att värdefull information skulle gå förlorad reducerades och dessutom minskade sannolikheten för misstolkningar från vår sida. Denna sannolikhet minskades ytterligare då vi transkriberade intervjuerna så fort som möjligt efter varje intervjutillfälle.

3 Ny och hållbar turism

***D**etta kapitel handlar om synen på turism och hur denna utvecklats över åren, vilket bidrar till förståelsen för hur turism ses på idag. Flera författare beskriver hur en ny mer miljöintresserad och hänsynstagande turist uppstått, vilket kommer att förklaras närmare. Vi diskuterar även hur vi över tiden utvecklat flera nu samexisterande perspektiv på turism varav ett har gett upphov till begreppet hållbar turism. Detta begrepp diskuteras tillsammans med de verktyg som idag finns för att underlätta dess implementering*

“Human society, once so static has gained true mobility /---/ We must keep on the move” (Krippendorf, 1986: 131). Citatet ovan kommer från den nu bortgångna Jost Krippendorf (1986) som beskrev vårt behov av att så fort möjligheten uppenbarar sig resa bort på kortare eller längre resor för att på så sätt fly från den dagliga rutinen. Detta är ett beteende som fortsätter hela livet och vi gör allt för att slippa stanna hemma. Vad forskare uppmärksammat är att våra resvanor idag förändrats på olika sätt vilket beskrivs i efterföljande stycke.

3.1 Den nya turismen

Flera författare skriver om att det sedan början på 1990-talet utvecklats en ny typ av turister som representerar det de väljer att kalla den ”nya turismen” (Page, 2005; Saarinen, 2004; Hughes, 2004). De nya turisterna har uppkommit i samhällen i väst och hänger sig åt det som kallas för alternativturism, vilket kommer att beskrivas lite närmare längre ner. Denna nya turism anses vara ett svar på ekonomiska, sociala och kulturella förändringar som skett i dessa samhällen (Hughes, 2004). Inom den nya turismen fokuseras ökad flexibilitet, individualitet och hybriditet (Saarinen, 2004) men det efterfrågas även nyheter, spontanitet och äventyr samtidigt som de vill lära sig mer om miljön och nya kulturer (Hughes, 2004). Tyngdpunkten ligger på en semesterupplevelse som är mer äkta och en service som är individualiserad (Page, 2005). Den mer traditionella turismen å andra sidan kan sägas stå för bekvämlighet, en odifferentierad marknad, masskonsumerade njutningsfokuserade upplevelser och dessutom effektivitet, förutsägbarhet och kalkylerbarhet som associeras med rationaliseringsprocessen (Kontogeorgopoulos, 2004).

Krippendorf (1986) lade fram ett antal teorier som han ansågs viktiga för, som han kallade det, en mer ”human” form av turism. En viktig aspekt av detta kallade han för *the critical consumer tourist* vilket var en turist som funderade över de konsekvenser hennes val av resa och handlingar gav upphov till. Denna turist lockas inte enbart av låga priser utan väljer den form av resande som vållar minst skada på naturen, som är minst störande för befolkningen och kulturerna på destinationen och som också ger mest tillbaks till dessa. Det rör sig om en turist som tar ansvar, och det för hela turismprocessen. I början på 1990-talet beskrevs en pågående trend som kallades för Green Consumerism, vilket innebar:

individuals looking to protect themselves and their world through the power of their purchasing decisions. In their efforts to protect themselves and their world, they are scrutinising products for environmental safety

Ottman, 1992, i Miller 2003: 18

Det Krippendorf önskade tror vissa forskare redan håller på att ske då de anser att den gröna konsumtionen kommer, eller håller på att ta över (Miller, 2003; Page & Dowling, 2002) med konsumenter som ställer ökade krav på producenter att producera varor som kräver mindre resurser i framställandet eller tillverkas på ett mer etiskt korrekt sätt (Forsyth, 1997). Detta skulle innebära att konsumtionen själv skulle kunna främja en hållbar turismutveckling (Miller, 2003; jfr Page and Dowling, 2002). Enligt en del författare skulle det alltså finnas en stor anledning för företag inom turismbranschen att visa att de verkligen tar ansvar för den påverkan deras produkter kan ha på miljön då detta är någonting som konsumenterna bryr sig om och efterfrågar. Forsyth (1997) tror också han att det finns en kommersiell fördel för företag som tänker på miljön jämfört med sådana som inte gör det. Dock menar han att detta ska göras proaktivt istället för som ett svar på ett krav från marknaden på mer gröna produkter.

Den nya turismen och green consumerism är teorier som vill visa att allt fler intresserar sig för mer naturnära turismupplevelser och att många idag tänker efter lite extra innan de fattar sina köpbeslut. Dock samexisterar idag mer naturnära och hänsynstagande turismupplevelser med den mer konventionella turismindustrin och turismutvecklingen ser olika ut på olika destinationer. För att förstå anledningen till detta måste vi göra en historisk tillbakablick och se hur synen på turismen förändrats. Det är detta nästa avsnitt kommer att handla om.

3.2 Olika turismfilosofier

Jafaris (2001) plattformmodell anses av Weaver (2006) vara ett bra verktyg för att förklara hur synen på turismen har utvecklats. Enligt denna har inställningen till turism över åren genomgått ett antal olika faser innefattande olika turismfilosofier. Dessa är den förespråkande (advocacy), den försiktiga (cautionary), den anpassade (adaptancy) och den kunskapsbaserade (knowledge-based) plattformen. Uppkomsten av ett nytt synsätt betyder inte att föregående försvinner utan enligt Jafari (2001) samexisterar alla fyra synsätten inom den rådande globala turismsektorn idag. Vi ska inte i detalj förklara de olika synsätten utan vi nöjer oss med att nedan enbart uttrycka huvuddragen.

3.2.1 Förespråkande

Som namnet antyder karaktäriserades den första plattformen av en stark support för turismen (ibid.). På 1950- och 60-talen sågs turismen som ett avgörande instrument för ekonomisk utveckling (Weaver, 2006). Moderniseringsteorin medförde tankegången att det var från noder av fokuserad aktivitet som ekonomisk utveckling sedan skulle bre ut sig. Turismen sågs som ett möjligt redskap att stimulera denna effekt om den etablerades i lämpliga områden med rätt naturliga och kulturella resurser (Weaver, 2004). I synsättet ingick i stort sett tankegången att om lite turism är bra måste mer turism vara ännu bättre vilket gör kopplingen till massturismens utveckling tydlig (Weaver, 2004; 2006).

3.2.2 Försiktiga

Den försiktiga plattformen uppstod på 1970-talet som en reaktion mot den föregående. Anhängarna ansåg att oreglerad turismutveckling till slut kulminerar i oacceptabelt höga miljömässiga- ekonomiska- och sociokulturella kostnader för invånarna på de drabbade destinationerna (Jafari, 2001; Weaver, 2006). Delvis påverkade även miljörelsernas utveckling synsättets uppkomst men en annan starkt bidragande orsak var att turismutvecklingen på många platser, därav många i mindre utvecklade regioner, intensifierats så mycket att de negativa effekterna blev väldigt tydliga (Weaver, 2004). Butlers (2004) modell över destinationens livscykel anses vara ett uttryck för detta synsätt då en av huvudpoängerna med modellen just är att fortsatt oreglerad turism leder till att en destinations ekonomiska, miljömässiga och sociala bärförmåga till slut nås och om ingenting görs drabbas destinationen av nedgång (Weaver, 2004; 2006).

3.2.3 Anpassade

Den anpassade plattformen, som utvecklades i slutet på 1970- och början på 1980-talen, till skillnad från föregående väldigt kritiska plattform, förslag på modeller av turism som anses undvika turismens skadliga effekter och problem (Jafari, 2001). Den term som kanske mest kännetecknar detta synsätt på turism är alternativturism, vars namn helt enkelt syftar till att det är ett alternativ till massturismen (Weaver, 2004; 2006). Denna turism betraktades som motsatsen till massturismen vilket ansågs innebära en turism som var mer äkta, hänsynsfull, kontrollerad och jämviktsorienterad. Detta i kontrast till massturismen som ansågs stå för motsatsen, exempelvis påträngande och tillväxtorienterad (Weaver, 2004). Det kan vara intressant att notera att även den alternativa turisten fått ett visst dåligt rykte. Krippendorf (1986: 132-3) skildrar synen på den alternativa turisten så här: "The alternative tourist keeps away from other tourists and penetrates the last unspoilt recesses of a country. He is the precursor of later mass tourism".

Av citatet att döma finns det även dem som ser på alternativturismen som en början på mer storskalig turism. En annan kritik som brukar framföras är att de alternativa turisterna tränger sig in i det privata "backstage" i det lokala samhället där de kan åstadkomma skada på känsliga naturliga och kulturella miljöer som inte är vana vid att ens ta emot små grupper med besökare (Weaver, 2004). En av de antagligen mest kända formerna av alternativturism är ekoturismen vilken anses höra till denna plattform och dök upp för första gången under denna tid (Weaver, 2004; 2005). Ekoturismen har blivit väldigt populär idag och anses av Page och Dowling (2002) vara en av de snabbaste växande segmenten i den globala turismindustrin idag.

3.2.4 Kunskapsbaserad

Sista plattformen uppkom i slutet på 80- och 90-talen beroende på flera olika faktorer. En av dessa var att turismsektorn nu vuxit till en enorm global industri och att den alternativturism den anpassade plattformen förespråkade inte var praktisk eller ens lämplig för de många destinationer som redan dominerades av massturismen (Jafari, 2001; Weaver, 2004; 2006). Massturismen anses utifrån detta perspektiv vara här för att stanna och alternativturism utgör som bäst en delösning till de mycket större problemen den globala turismen innebär. "At best it is a micro solution to what is essentially a macro problem" (Wheeller, 1991: 92). De olika filosofier som föregått det kunskapsbaserade var i stort sett antingen

för eller emot turismen men vad som kommit att bli alltmer uppenbart var att turismsektorn var alldeles för komplex för ett så ensidigt perspektiv och att turismen både hade en negativ och positiv påverkan (Jafari, 2001; Weaver, 2004; 2006). Som exempel kan nämnas Meyer-Arendt (2004) som menar att det trots många försök fortfarande inte finns en forskare som framgångsrikt fått med alla aspekter som finns i turismens relation till den naturliga miljön. Huvudpoängen i det kunskapsbaserade synsättet är att det krävs ett perspektiv där vetenskap och forskning avgör hur turismutveckling och management bör se ut för varje enskild destination. Som Weaver (2004) uttrycker det utgör alternativ- och massturism två ytterligheter inom ett och samma turismssystem vilka gradvis går samman och de flesta turismaktiviteter idag, innehåller spår av båda. Kontogeorgopoulos (2004) ger ett bra exempel på detta i sin artikel kring hur framgångsrika ekoturismföretag samexisterar med den mer traditionella turismen i Phuket, Thailand. Det anses även vara från denna plattform begreppet hållbar turism uppstod (Weaver, 2004) och det är om detta begrepp nästa stycke kommer att handla om.

3.3 Hållbar turism

Enligt Weaver (2006) handlar hållbar turism i grunden om att minimera den skadliga påverkan och maximera den positiva. Trots att detta låter som ett ganska enkelt budskap har det resulterat i väldigt många definitioner av begreppet över åren. Många bygger på en utveckling av definitionen av hållbar utveckling som anges i Brundtlandrapporten (Garrod & Fyall, 1998) där hållbar utveckling innebär: "development that meets the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet their own needs" (WCED, 1987 i Weaver, 2006: 10).

Det som brukar anses vara speciellt framträdande i denna vision är att detta inte endast är en utveckling som intresserar sig för rättvisa mellan de olika individer och grupper som utgör dagens samhälle (intragenerational equity) utan som även förespråkar rättvisa mellan dagens generation och framtida generationer (intergenerational equity) (Garrod & Fyall, 1998). Kortfattat innebär hållbar turism alla typer av turism (konventionell, eller alternativ turism) som är kompatibel med, eller bidrar till hållbar utveckling (Liu, 2003). Överfört till turismsammanhang kan definitionen av hållbar turism se ut såhär: "to meet the needs of the present tourists and host regions while protecting and enhancing environmental, social and economic values for the future" (Page & Dowling, 2002: 16).

Ovanstående definition visar bland annat att hållbarhet inte enbart handlar om miljömässiga kriterier utan också ekonomiska och sociala. Farrell (1999) menar att det centrala i hållbarhet är försöket att integrera just ekonomi, samhälle och miljö, någonting som han kallar för hållbarhetens treenighet men som också går under namnet *the triple bottom line* (Fairweather, Maslin & Simmons, 2005).

En fråga är huruvida hållbar turism bör vara småskalig eller inte. Ofta associeras hållbar turism med småskalighet (jfr Fernando, Rebollo & Baidal, 2003) trots att det enligt Cater (2004) egentligen är ganska oklart om det verkligen föreligger något samband. Återvänder vi till den kunskapsbaserade plattformen från vilken hållbar turism uppkommit säger detta perspektiv att både storskalig och småskalig turismutveckling kan vara hållbar under rätt förutsättningar. Detta gör att hållbar turism måste kunna anpassas både till vildmarken och till stadskärnan (Weaver, 2006). För att detta ska kunna vara möjligt föreslås det att hållbar turism ska ses som en så kallad ”adaptiv paradigm”, med vilket det menas att hållbar turism måste ses på som ett koncept kapabelt att rikta sig till många skilda situationer och med en möjlighet att artikulera olika mål i termer av användandet av naturresurser (Hunter, 1997). Forsyth (1997: 270) ser heller inte hållbar turism som någonting som har med storleken på turismsegmentet att göra utan väljer att referera till begreppet som: ”The improved social and environmental impact of all forms of tourism including mass tourism.”

I arbetet med denna uppsats och i de intervjuer vi genomfört har vi ofta kommit i kontakt med begreppet ekoturism och tycker därför det en kortare presentation vore på sin plats. Ekoturismen kan dessutom sägas ha etablerat sig ganska starkt då år 2002 av FN förklarades som ekoturismens år (Honey & Stewart, 2002) och då samma år första numret av *Journal of Ecotourism* publicerades (Weaver, 2005).

3.4 Ekoturism

Precis som för den hållbara turismen finns det inte heller någon överenskommen definition kring vad ekoturism är för något (ibid.). Honey och Stewart (2002) anser att ekoturismen fokuserar på vad resenärerna gör plus den inverkan detta har på både miljön och invånarna på destinationen och The International Ecotourism Society, TIES (2007-05-07) väljer att

definiera begreppet så här: "Responsible travel to natural areas that conserves the environment and improves the well being of local people."

World Tourism Organisation, WTO (2004), menar att principerna för hållbar turism ingår i ekoturism men att denna typ av turism förutom detta även ställer ytterligare några krav. Det finns några särskiljande egenskaper vi skulle vilja tydliggöra. Att vara huvudsakligen naturbaserade anser Weaver (2005) vara en av de premisser som ekoturismprodukter ska uppfylla och som även till viss del prefixet eko- antyder. Vad som exempelvis definitionen ovan ger exempel på är att det ofta är den lokala naturen och miljön på destinationen som framhävs och vilken det ska tas hänsyn till. WTO (2004) nämner att översätta destinationens natur- och kulturarv till turisterna vilket kan kopplas till det Weaver (2005) menar med att ekoturismen ska ge en möjlighet till lärande för deltagarna. Detta skulle skilja denna typ av turism från andra former, som till exempel 3S (sea, sand, sun) eller äventyrsturism. Som tidigare nämnts är det inte klart att det föreligger något samband mellan småskalighet och hållbarhet men WTO (2004) anser ändå att enskilt resande eller resande i mindre grupper är någonting denna form av turism lämpar sig bättre för. En mer komprimerad beskrivning ges av Honey och Stewart (2002) som anser att ekoturismen fokuserar på vad resenärerna gör plus den inverkan detta har på både miljön och invånarna på destinationen.

Parallellt med ekoturismen har det vuxit fram olika typer av certifieringar som ska visa huruvida affärsrörelsen agerar hållbart. Ett exempel på en svensk organisation som gör detta är Naturens Bästa (2007-05-10) vilka säger sig göra detta för att ge alla svenska naturupplevelsearrangörer möjligheten att kvalitetssäkra sina produkter. Nästa stycke kommer att handla om dessa certifieringar men också om indikatorer som av exempelvis WTO (2004) förespråkas som ett verktyg i arbetet med att införa hållbar turism.

3.5 Indikatorer och Certifieringar

Indikatorer är olika variabler som ger information om någonting så att passande beslut kan tas av management. Valet av indikatorer, relevansen av dessa, mätning och övervakande anses därför väsentligt i jakten på hållbarhet (Weaver, 2006), då de kan utgöra en bra grund eller ett stöd i olika planeringsprocesser samt operativa och utvärderande processer (WTO, 2004). WTO (ibid.) ser indikatorer som strategiska byggklossar på vägen mot en

hållbar destination. Det finns väldigt många olika indikatorer och några exempel hämtade från Fernando, Rebollo och Baidal (2003), vilka presenterar en lång lista, är till exempel mätningar av energi- och vattenkonsumtion, turisternas nöjdhet och demografi. WTO (2004) uppmärksammar vikten av att vara realistisk vid valet av indikatorer bland annat beroende på den ökade möjligheten att väl fungerande indikatorer verkligen kommer att användas.

Enligt Hunter och Shaw (2005) verkar det finnas två olika synsätt på användandet av indikatorer. Vissa förespråkar användandet av ett antal generiska indikatorer medan andra som är påverkade av det adaptiva synsättet (se ovan) anser att valet av indikatorer bör vara specifikt för varje destination. Hunter och Shaw (ibid.) intar istället en sorts mittenperspektiv där valet av indikatorer ska återspegla lokala omständigheter men inte helt och hållet bestämmas av dessa. Anledningen till detta är att de anser att ett ensidigt användande av indikatorer som är framtagna med enbart de lokala omständigheterna i centrum kommer att leda till att den globala påverkan turismen har inte uppmärksammas. Författarna är inte ensamma om detta utan också Weaver (2005) är inne på samma sak då han menar att de flesta definitioner implicit stödjer ett lokalt angreppssätt angående hållbarhetsarbetet, vilket förvisso är lättast men som också resulterar i att annan påverkan glöms bort. Gössling et al. (2002) påpekar också samma sak där de genom en undersökning av turismen på Seychellerna slår fast att öarna mycket väl upprätthåller en högkvalitativ lokal miljö för turisterna men att de ansvariga samtidigt glömmet bort den mycket större miljöpåverkan turisterna genom att flyga till destinationen ger upphov till.

Kelly, Haider och Williams (2007) kan ytterligare få exemplifiera budskapet i ovanstående resonemang då de menar att det finns en stor potential för innovativa strategier riktade mot att mildra den påverkan resenärers energikonsumtion har på miljön. Dock väljer författarna att inrikta sin undersökning mot lokala strategier och presenterar olika förslag. Exempel på dessa förslag är satsningar på höghastighetståg, mer överkomliga transittkostnader, ökade frekvenser på transitservicen, bättre planerade hållplatser som är anpassade för resenärerna, parkeringsavgifter inom destinationen eller att minska den tid det tar att åka buss genom speciella bussfiler. Denna sorts initiativ skulle enligt författarna ge upphov till en signifikant minskning av den energiåtgång och de växthusgaser som släpps ut genom *landbaserat* resande. Nyckelordet är just landbaserat resande vilket kan ställas emot det faktum att största delen av den miljöpåverkan turisten bidrar med kommer

från resan till och från destinationen (Gössling et al., 2002), och i undersökningen av turismen på Seyschellerna stod flyget till destinationen för 97 % av det ekologiska fotavtryck turisterna var skyldiga till. Det ekologiska fotavtrycket kan sägas vara ett mått på hur mycket vi påverkar miljön genom vårt sätt att leva.

Naturens Bästa nämndes tidigare som ett exempel på en certifiering som finns här i Sverige. Utvecklingen av olika certifieringar kan sägas ha följt utvecklingen av ekoturismen med resultatet att det idag finns över hundra olika ekocertifieringar för turism, hotell och ekoturism (Font, 2002). Anledningen till att det finns så många beror till stor del på de många olika definitioner för hållbar turism och ekoturism som finns. Förutom detta har det även visat sig vara en svår industri att reglera vilket lämnat utrymme för en tredje part att komma fram med regler och riktlinjer för vad som ska anses vara god sed (ibid.). Även här anses det finnas ett definitionsproblem, vilket beror på det stora antalet certifieringar som finns och de skillnader som existerar emellan (Kozak & Nield, 2004). Enligt Fairweather, Maslin och Simmons (2005: 83) innebär en ekocertifiering: "any form of certification giving assurance that the tourist operation or activity is conducted according to a known standard that enhances the environment or at least minimises environmental impacts"

Kozak och Nield (2004) uppmärksammar de många skillnader som finns i form av omfattning, täckning och organisering bland certifieringarna. Detta är någonting som får Font (2002) att hävda att det idag finns alldeles för många ekocertifieringar, med bland annat olika innebörder, kriterier, geografisk omfattning och förvirrande budskap. Dessutom anser han att de har en begränsad möjlighet att växa utöver den smala målgrupp som många av dem skapades för. Angående just ekocertifieringar menar Gössling et al. (2002) att även dessa liksom indikatorerna tenderar att ignorera den globala påverkan resandet har vilket gör att även ekoturismen mycket väl kan vara hållbar på en lokal nivå men inte ur ett globalt perspektiv.

Kozak och Nield (2004) framhäver betydelsen av ekocertifieringen för turismen som ett sätt att förbättra den ekologiska kvaliteten på turismprodukten och därmed möjligheten att skapa en positiv påverkan och en konkurrensfördel. Vi ska i följande kapitel lite djupare utforska detta begrepp kvalitet och dess relation till turismen.

4 Kvalitet

*M*ed detta kapitel vill vi synliggöra för läsaren kopplingen mellan kvalitet och turism samt ge en inblick i och förståelse för den ökade roll kvalitet har fått inom turismbranschen. I kapitlets början presenteras kvalitetsbegreppet, hur detta har utvecklats och vilka positiva effekter ökad kvalitet ger upphov till. Kapitlet fortsätter med en inblick i konceptet tjänstekvalitet där kundens roll lyfts fram. Slutligen beskrivs det ökade intresset för mer kvalitativa turismprodukter

”Tourism is essentially a service industry characterized with quality in its core, and that is the recipe for success” (Jafari & Fayos-Sola, 1996: 228). Som citatet visar är kvalitet viktigt inom turismbranschen och är även någonting som har fått alltmer uppmärksamhet under senare tid. La Lopa och Marecki (1999) anser att det är viktigt att det sker en utveckling av kvalitetsstyrningsprogram inom denna sektor, detta då de anser att det idag råder en alltför stor tillgång på dåliga semesterupplevelser. Intresset för kvalitet som en strategisk fråga har i västvärlden vuxit starkt de senaste årtiondena (Bergman & Klefsjö, 2001) och kvalitet är även någonting som dagens kunder efterfrågar alltmer vilket Hirtz, Murray och Riordan (2007) menar är någonting som kommit att ställa högre krav på kvalitetsutveckling inom företagen. Efterföljande stycke ska berätta om huvudpunkterna i utvecklingen av synen på kvalitet vilket slutligen leder fram till några olika definitioner och innebörden av kvalitetsbegreppet.

4.1 Begreppet kvalitet

Det går att göra en uppdelning av synen på kvalitetstänkande i en nyare eller modernare syn på kvalitet som skiljer sig från ett tidigare synsätt (Edvardsson & Thomasson, 1993; Edvardsson & Larsson, 2004). Från början rörde det sig mest om kvalitet i tillverkningen av varor och viljan att minska antalet fel i produktionen. Detta har sedan efterhand förändrats till en fokus på kunden och dennas behov, krav och förväntningar (Edvardsson & Thomasson, 1993). Även Grönroos (2002) poängterar vikten av kundens perspektiv och att företag bör definiera kvalitet på samma sätt som kunden gör. Han menar att det som räknas när det gäller kvalitet är hur kunden upplever den. Enklare uttryckt är det behovet som ska styra, inte efterfrågan (Edvardsson & Larsson, 2004).

När vi talar om begreppet kvalitet är ofta innebörden att någonting ska uppfylla vissa krav som satts upp (Bergman & Klefsjö, 2001). Trots att innebörden kan tyckas som självklar är det inte enkelt att definiera begreppet, vilket resulterat i många olika definitioner (Edvardsson & Larsson, 2004). Gummesson (1991) ser kvalitet som ett fenomen, en enhet med luddiga gränser och många olika dimensioner. Förutom detta är kvalitet även någonting subjektivt och kan därför tolkas på många olika sätt men också variera från situation till situation (Brown et al., 1991). ”Det är som med skönhet att det ’ligger i betraktarens öga’” (Edvardsson & Thomasson, 1993: 18). Deming (i Bergman & Klefsjö, 2001: 22) definierar kvalitet som: “Quality should be aimed at the needs of the customer, present and future.” Denna definition visar på den kundfokusering som vi nämnde ovan men också vikten av att redan nu tänka på morgondagens kunder. Bergman och Klefsjö (2001: 24) har denna syn på begreppet: ”Kvaliteten på en produkt är dess förmåga att tillfredställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar.” Denna definition ger uttryck för vikten av att helst ge kunden lite extra och överträffa de förväntningar som finns. Vikten av detta kommer vi flera gånger återkomma till senare i kapitlet.

4.2 Positiva effekter av förbättrad kvalitet

”Kvalitet är inte ett mål i sig”, skriver Normann (2000: 189), utan den bör betraktas som nära kopplad till effektivitet och lönsamhet. Även Edvardsson och Thomasson (1992) menar att det finns ett tydligt samband mellan kvalitet, produktivitet och lönsamhet. Ökad kvalitet kan positivt påverka en organisation på många sätt. Det ger bland annat nöjdare kunder som gärna återkommer, en bättre position på marknaden, högre produktivitet (Bergman & Klefsjö, 2001) och självklart finns det mycket besparingar att göra i att göra rätt från början (Edvardsson & Thomasson, 1993; Deming, 1981). Kvalitet är med andra ord ett viktigt konkurrensmedel som ger både interna och externa fördelar (WTO, 2005). Nedan följer en närmare beskrivning av det nära sambandet mellan begreppen kvalitet, produktivitet och lönsamhet.

Kvalitetshöjande åtgärder kan förutom nöjdare kunder även göra kunder villiga att betala mer för ökad kvalitet så att intäkterna ökar (Edvardsson & Thomasson, 1993). Vidare när kvaliteten ökar kan kostnaderna för reklamationer och omarbete minimeras (ibid.) vilket dessutom resulterar i mer tillfredsställda medarbetare (Deming, 1981). Edvardsson och Thomasson (1992) men även Deming (1981) menar således att kvalitet är det

grundläggande elementet att arbeta med för att förbättra produktiviteten i företaget vilket följaktligen även förbättra lönsamheten. Detta menar Normann (2000) skapar goda cirklar som i slutändan bidrar till återkommande kunder.

4.3 Tjänstekvalitet

Johnston och Lyth (1991) menar att god tjänstekvalitet bygger på kombinationen av kvaliteten på det totala tjänstepaketet, innefattande eventuella produkter, servicen och miljön i vilken tjänsten levereras (Brown et al., 1991). Kvalitetsutveckling inom tjänsteföretag måste utgå från tjänsteproduktionens speciella förutsättningar och villkor (Edvardsson & Thomasson, 1993). Grönroos (2002) framhåller vidare att tjänster är mer eller mindre subjektivt upplevda processer där produktion och konsumtion sker samtidigt och där interaktion sker mellan köpare och säljare i sanningens ögonblick. Det som sker i detta samspel får följaktligen avgörande inverkan på hur tjänsten upplevs (ibid.) och det är i samband med denna interaktion som tjänstekvaliteten uppfattas och värderas av kunden (Kandampully, 2000; Normann, 2000). Vidare medför nya krav från kunderna och bättre tjänsteerbjudanden från konkurrenterna att kraven på kvalitet ständigt förändras (Edvardsson & Larsson, 2004).

Bara för att kvalitet så ofta är kundfokuserad betyder inte det att det inte finns andra intressenter att tänka på. Edvardsson och Larsson (2004) framhåller även vikten av medarbetarna och ägarna i kvalitetsarbetet och menar att även deras behov och förväntningar måste infrias. Tar man vidare in ytterliggare intressentgrupper, som samarbetspartners och leverantörer, ökar komplexiteten, då flera intressen ska respekteras samt olika krav och förväntningar på kvalitet tillgodoses. I komplexa situationer underlättas relationsbyggande och utveckling av kvalitet av att kunskap existerar om de olika intressenternas förutsättningar, både gällande kvalitetskrav och förväntningar på tjänstekvalitet (Edvardsson & Larsson, 2004). Denna komplexitet kännetecknar i synnerhet turismbranschen, vilket kommer att närmare behandlas i nästföljande stycke.

4.4 Turism och kvalitet

Då kvalitetsaspekten har fått en alltmer framträdande roll för kunden vid val av tjänsteleverantör (WTO, 2005) och på grund av att den representerar en så stor del av

serviceindustrin berör kvaliteten eller bristen på densamma inom turismsektorn väldigt många människor (La Lopa & Marecki, 1999). Kvalitet har länge ansetts som ett viktigt konkurrensmedel och i en bransch som präglas av stor konkurrens är det nödvändigt för destinationer och turismaktörer att differentiera sig från konkurrenterna. Framtidens turismaktörer är beroende av sin förmåga att involvera ett kvalitetstänk i sin leverans av tjänster (Augustyn, 1998).

Även inom turismen handlar god kvalitet om att möta och, om möjligt, överträffa kundens förväntningar. Det som skiljer tjänstekvalitet inom turismen från övrig tjänstekvalitet är den komplexa sammansättningen av turismprodukten (La Lopa & Marecki, 1999; Augustyn, 1998). Den består av många kompletterande komponenter tillhandahållna av aktörer både från den privata och den offentliga sektorn. Kvalitet för kunden inom turism handlar om den totala turismupplevelsen, från resans början till slut medan kvalitetsfokus för arrangörerna endast ligger på den delen av turistupplevelsen de levererar (ibid.). Även om dessa arrangörer håller hög kvalitet på sin del av turismupplevelsen kan prestationen i någon annan del av den komplexa turismprodukten förstöra hela upplevelsen för turisten (Augustyn, 1998). På grund av detta anser Augustyn (ibid.) att de individuella aktörerna som utgör de olika delarna i turismupplevelsen bör se på kvalitet på samma sätt som turisten, som kvalitet på hela den levererade produkten. Enligt La Lopa och Marecki (1999: 39) handlar det om att fler managers och turismorganisationer måste se sin roll i turismsystemet:

In the case of a recipe, the final product is only as good as the quality of the ingredients that are used to make it. The same holds true for the tourism system

WTO (2005) har under många år aktivt arbetat med att implementera begreppet kvalitet inom turismbranschen, dels för att värna om kunderna samt att väcka intresse för ett internationellt samarbete kring kvalitetsförbättringar (Augustyn, 1998). WTO anser att ett samarbete mellan den offentliga och privata sektorn, där en regional ansats istället för en nationell är att föredra, anser de skulle innebära en större chans att skapa synergieffekter som sträcker sig över landsgränser (WTO, 2005).

Kvalitet har alltså idag fått en framträdande roll för såväl företag som kunder. Att kvalitet gynnar produktiviteten och lönsamheten samt ger nöjda och återkommande kunder, den goda cirkeln, bidrar till att allt fler organisationer insett fördelarna med kvalitetsutveckling. Även inom turismen har begreppet kvalitet kommit att betraktas som ett viktigt konkurrensmedel. Dock bidrar den komplexa sammansättningen av turismprodukten till att kvalitetsarbetet inom turismbranschen försvåras. Total Quality Management är ett fenomen med vissa kännetecken som kan utgöra möjliga lösningar på detta problem. TQM kommer närmare att beskrivas i nästa kapitel.

5 TQM – Total Quality Management

*V*i vill i detta kapitel berätta om begreppet TQM och den betydelse det får för företag som implementerar och använder dess huvudsakliga principer i sin verksamhet. Även det ökade intresset för möjligheten att använda TQM inom servicebranscher kommer att diskuteras och kapitlet avslutas med en kort genomgång av TQM och miljöarbete. Mycket av innehållet i detta avsnitt kommer att användas i del två av efterföljande kapitel analys och kapitlet är således nödvändigt för uppfyllandet av vårt syfte

Det japanska konceptet CWQC (Company Wide Quality Control) importerades till USA i slutet av 1970-talet och döptes om till TQM (Frid, 1997). TQM är inget kortsiktigt verktyg som implementeras under en specifik period utan en process (Dotchin & Oakland, 1994) som bland annat handlar om ständiga förbättringar inom alla funktioner i organisationen (Hashmi, 2000-2007) där både processkvaliteten och servicekvaliteten förbättras (Samat et al., 2006). TQM ska genomsyra hela organisationen och röra allt från strategisk planering och beslutsfattande på högre nivåer till utförande av arbetsuppgifter på lägre nivåer (ibid.) med målet att bli konkurrenskraftiga genom att erbjuda en produkt av överlägsen kvalitet (Frid, 1997). Bergman & Klefsjö (2001) framhåller att en organisation som vill nå långsiktiga framgångar måste både tillfredställa sina befintliga kunder samt skapa goda förutsättningar för att göra sina framtida kunder nöjda, kundfokuserad produktutveckling ur kvalitetssynpunkt har därför kommit alltmer i fokus. För att lyckas med detta krävs att det inom organisationen skapas en kvalitetskultur (Hashmi, 2000-2007). Nedan följer en närmare beskrivning av hur detta arbete bör gå till.

5.1 Hörnstenarna inom TQM

Bergman och Klefsjö (2001) beskriver fem hörnstenar i TQM: *sätt kunderna i centrum, basera beslut på fakta, arbeta med processer, arbeta med ständiga förbättringar och skapa förutsättningar för delaktighet.*

Vi har redan i föregående kapitel skrivit om *kundfokuserat* kvalitetsarbete vilket här innebär att företag aktivt tar reda på vad kunden vill ha och sedan systematiskt under utveckling och tillverkning av varor och tjänster uppfyller kundernas behov och

förväntningar (ibid.). Här är det viktigt att alla inom organisationen vet vilka deras kunder är, deras behov, krav och önskemål och hur de själva bidrar till att uppfylla kundernas förväntningar. En av fördelarna med detta är att många anser att deras eget arbete blir mer meningsfullt om de förstår vilken roll de spelar i helheten och gör således ett bättre jobb (Frid, 1997). Detta kan kopplas till vikten av att ta med de interna kunderna, alltså medarbetarna, i planeringen. Inom TQM är det viktigt att även medarbetarnas förväntningar och behov uppfylls för att de ska ha en möjlighet att genomföra ett bra arbete, detta skapar i förlängningen nöjda externa kunder. Det handlar således om att tillfredställa både de externa och de interna kunderna (Bergman & Klefsjö, 2001). Att *basera beslut på fakta* innebär att beslut ska vara väl underbyggda och att inte låta slumpfaktorer styra, det vill säga att information om kundernas krav, önskemål och behov måste vara systematisk. Detta ställer krav på att en organisation hela tiden skaffar fram, strukturerar och analyserar information vilket leder till bättre underlag för att öka kundnöjdheten (ibid.).

För att ständigt utveckla kvaliteten på verksamhet och produkter och för att ständigt förbättra sin förmåga är *fokusering på verksamhetens processer* av yttersta vikt för de företag som vill hänga med i konkurrensen (Frid, 1997). Fokus på processer och arbetsflöden gör att man tydliggör *hur* man arbetar istället för att fokusera på enskilda produkter. Målet för processer är att tillfredställa sina kunder med så liten resursåtgång som möjligt och detta gör man genom att studera arbetsflöden (Bergman & Klefsjö, 2001). Frid (1997) menar att när man blir medveten om processerna uppenbaras ofta nya lösningar och förbättringsområden och det man ofta hittar är oklarheter och missförstånd som ofta orsakar onödiga kostnader. Processorientering innebär också att införa samarbete över gränserna för att lättare kunna se hela förädlingskedjan vilket leder till att lättare kunna ta initiativ till förbättringar oavsett vems territorium som bör förändras till helhetens bästa (ibid.). Att identifiera, studera och förbättra arbetsflöden och hur olika delar påverkar varandra kallas för processledning och har blivit ett framgångsrikt verktyg för *ständig förbättring* (Bergman & Klefsjö, 2001).

TQM handlar främst om att genom ständig förbättring öka kundtillfredsställelsen med en stor fokus på kvalitet och kvalitetskontroll samt på kunderna och allas engagemang inom organisationen (Andersson et al., 2006), som också sträcker sig till att inkludera externa

organisationer (Dotchin & Oakland, 1994). Förekomsten av TQM inom organisationer skapar förmågan att hela tiden kunna förflytta sig till den bästa konkurrenspositionen (Frid, 1997) och för att kunna göra detta är det av yttersta vikt att *alla funktioner och anställda deltar i förbättringsprocesserna* (Hashmi, 2000-2007). För att alla ska kunna vara med i och bidra till detta kvalitetsarbete krävs det både en vilja och en möjlighet, en mjuk och en hård sida av TQM, den lärande organisationen (jfr Bergman & Klefsjö, 2001). I den mjuka sidan ingår delar som värderingar, attityder, ledarskap och engagemang och i den hårda återfinns metoder, verktyg, angreppssätt, kunskap och organisationsformer (Frid, 1997). Det är en fokusering och utveckling av dessa båda sidor och dess beståndsdelar som Frid (ibid.) kallar kompetensutveckling, vilket han anser vara den absolut viktigaste förutsättningen för att TQM ska ge resultat.

I ett TQM företag bör det vidare finnas former för att stimulera ett medvetet och offensivt lärande hos var och en inom organisationen och detta är en fråga för ledningen (Frid, 1997). Även Bergman och Klefsjö (2001) framhäver ett engagerat ledarskap som en väldigt viktig ingrediens i TQM, då ledningen är den som står i centrum av de fem hörnstenarna. Författarna menar att det är imperativt att arbetet med offensiv kvalitetsutveckling bygger på ledningens genuina och ständiga engagemang för kvalitetsfrågor. Ett ledarskap för kvalitet bygger på en av företagsledningen klart uttalad vision som ska visa vad företaget ska uppnå i fråga om kvalitet vilket förutsätter att ledningen ger klara riktlinjer för hur verksamheten ska bedrivas (Sandholm, 1995). Bergman och Klefsjö (2001) är inne på samma linje då de menar att en av de viktigaste uppgifterna för ledningen i en organisation är att skapa en gemensam vision som bryts ner i långsiktiga mål samt strategier för hur målen ska uppnås.

Nedan följer en presentation av det allt större uppmärksamhet TQM har fått inom servicebranschen där vi även får en diskussion kring implementeringen av TQM inom serviceföretag. I den avslutande delen behandlas den ökade medvetenheten för miljön samt den koppling detta har till TQM.

5.2 Det ökade intresset för TQM

TQM, som ofta används inom tillverkande företag, har under senare år också börjat användas och implementeras inom servicesektorn (Witt & Muhlemann, 1994). Ett antal

olika serviceorganisationer, inom till exempel hälso- och försäkringssektorn, har visat stort intresse för TQM mycket på grund av dess dokumenterade positiva effekter på verksamheten och dess prestationer inom tillverkningsindustrin. Beroende på den starka kundfokusen inom serviceindustrin är behovet av att ha kundfokuserade och kvalitetsdrivna strategiska inriktningar mer en nödvändighet än en lyx. Svårigheten för många är att serviceindustrier måste anpassa verktygen efter de unika förutsättningar som råder inom respektive bransch och att det som fungerat för ett företag inte behöver fungera för ett annat (Yasin et al., 2004). Tillverkande företag har inte samma problem och karaktäristika som serviceföretag vilket kan förklara varför de mest framgångsrika implementeringarna går att finna i tillverkande företag.

Men även om TQM har uppmärksammats inom servicebranschen, existerar det få rapporter om organisationer inom turismindustrin som har implementerat TQM (Witt & Muhlemann, 1994) mycket på grund av den komplexitet som kännetecknar turismbranschen, vilket vi tog upp i föregående kapitel. Det är också just på grund av denna komplexitet som Augustyn (1998) menar att principerna för TQM lämpar sig väl för turismorganisationer, då det bland annat ger upphov till en ökad kontroll över den process levererandet av en turismprodukt innebär.

Engagemang för miljön har kommit att bli ett nytt kvalitetsattribut inom turismen (Camisón, 1996) och enligt Frid (1997) håller miljöarbetet också på att växa fram som en viktig ingrediens i TQM. Linnanen et al. (1996) menar att konsumenternas och samhällets attityder och inställning till miljöfrågor håller på att förändras, miljömedvetna konsumenter som är beredda att betala för produkter som belastar miljön mindre blir allt fler. De är dessutom bättre informerade då de allt oftare grundar sina köpbeslut på samhälleliga och miljörelaterade faktorer och inte enbart på pris- och kvalitetsfaktorer. Bergman och Klefsjö (2001) framhåller att miljövänlighet av olika slag sannolikt kommer att bli ett viktigt argument för de miljömedvetna kunderna i deras val av produkter. Många företag har idag insett möjligheterna med miljövänlighet och engagemang för ett hållbart samhälle och detta märks främst genom olika miljömärkningar av produkter som idag blivit konkurrensfaktorer (ibid.). Enligt Linnanen et al. (1996) är det av yttersta vikt att företagen ser miljöskyddet som en konkurrensstrategisk framgångsfaktor vilket gör att miljöledarskapet inte kan leva isolerat från verksamhetens normala beslutsfattning. Att ha

förbättringsprogram i anslutning till miljöfrågor har därför kommit att bli vanligare. Det förespråkas att attityden om att överträffa kundens förväntningar bör gälla också för miljöfrågor, det vill säga lägga fokus på den proaktiva ansatsen, för att kunna skapa ett kvalitetsmedvetet och uthålligt samhälle (Bergman & Klefsjö, 2001).

Då världen förändras i en allt miljövänligare riktning framhåller Linnanen et al. (1996) att framtidsföretagen måste leva på miljöns villkor. För att kunna möta de krav som hållbar utveckling ställer krävs ett nytt sätt att tänka. En betydande förändring, och den viktigaste, är att gå från att studera delar till att se och bedöma helheten samt uppmuntra samarbete, därför ser författarna miljöarbete som en viktig ingrediens i TQM. ”I ett företag som följer en aktiv miljöstrategi, är miljöfrågorna integrerade i det övriga ledarskapssystemet och i verksamhetsstrategierna” (Linnanen et al, 1996: 204).

Vi har hittills i kapitlet berättat om TQM och den betydelse det får för företag som implementerar dess huvudsakliga principer i sin verksamhet. Flera författare har vidare identifierat en del svårigheter och rent av risker gällande implementeringen av TQM. Följande stycke berör således delar av den kritik som har riktats mot TQM.

5.3 Hinder för framgångsrik implementering av TQM

Laza och Wheaton (i Kerr, 1993) är inte kritiska mot TQM som process men uppmärksammar ett antal fallgropar vid implementering av TQM. De betonar att vägen mot TQM inte är helt utan faror då skapandet av en kvalitetskultur som karaktäriseras av ständiga förbättringar inte är riskfritt. De listar ett antal potentiella svårigheter relaterade till implementering av TQM, bland dessa återfinns bland annat att det finns en tendens att man förenklar och underskattar svårigheten med att skapa en ny organisationskultur och att det inte uppmärksammas att varje företag och miljö är annorlunda (Kerr, 1993). Huq (2005) menar att företag måste förstå sin egen unika organisationskultur och använda sig av de principer som passar denna bäst. Det existerar ingen ”one-size-fits-all” gällande implementering av TQM då ett antal kontextuella variabler påverkar implementeringen, såsom ledarskapsstil och konkurrenssituation. Yasin et al. (2004) menar att företag måste förstå att en implementering av TQM sällan blir effektiv om den implementeras på ett off-the-shelf sätt. Företag måste justera och anpassa principerna för TQM efter sin egen verksamhet och den bransch de verkar i. Svårigheten för många är att serviceindustrier

måste anpassa verktygen efter de unika förutsättningar som råder inom respektive bransch och att det som fungerat för ett företag inte behöver fungera för ett annat (ibid.).

En annan kritik som riktats mot TQM är svårigheten att mäta konkreta resultat och effekter av implementeringen. Mätning av finansiella resultat saknas inom TQM enligt Antony (2006) och Wilkinson och Redman (1994) framhåller att många chefer har påpekat bristen på mätbara effekter på företagets finansiella prestationer och att detta kan göra det svårt att rättfärdiga och upprätthålla betydelsen av quality management. ”It may well be that the high expectations of quality management risk contributing towards a feeling of disappointment where the gains are not as significant as had been hoped” (Wilkinson och Redman, 1994).

Ytterligare kritik som brukar riktas mot TQM är att det anses vara alltför ledningsstyrt och att medarbetare som egentligen ska uppmuntras att förbättra och ta beslut i verkligheten inte får eller kan göra det. Det sägs att anställda uppmuntras att själva hålla stoppklockorna men att detta endast görs för att öka arbetstakten i processen samtidigt som man underhåller illusionen att anställda kontrollerar arbetsprocessen (Boje och Winsor 1993). Inom denna kritik betraktas TQM som en kontrollstrategi som försöker omvandla individer till självdisciplinerade undersåtar. Det råder inga tvivel om att detta är en av TQM: s effekter men kritiker menar att detta inte på långa vägar är så effektivt och rationellt som TQM: s främsta förespråkare (gurus) vill hävda. Vissa kritiker menar att TQM överöser anställda med arbete och ser därmed TQM som motsatsen till empowerment på arbetsplatsen. Delbridge (i Knights & McCabe, 2001) menar till och med att denna intensifiering av arbetsbörda hos de anställda från management kan betyda att total quality control i själva verket är total management control. Många menar att TQM ökar omfattningen av ledningens kontroll. Tuckman (i Knights & McCabe, 2001) framhåller att, då TQM söker att förändra organisationskulturen samt införa en ny självstyrd arbetare, försvinner individens självständighet och arbetsinitiativ rekonstrueras på ett sätt som tillåter att beslut enbart tas av ledningen vilket ytterligare ökar dess kontroll över arbetsprocesser och anställda.

Det hävdas även att TQM består av ett antal interna motsägelser. Exempelvis uppmuntrar TQM till allas delaktighet samtidigt som de exkluderas från beslut som tas på strategisk

nivå. Ett annat exempel är motsägelsen om anställdas delaktighet och TQM: s betoning på klara och tydliga instruktioner från ledningen (Knights och McCabe, 2001). Å andra sidan har kritik i många fall riktats mot ledningen för dess oförmåga att visa personligt engagemang för quality management.

Wilkison och Redman (1994) har genom sina fallstudier i olika brittiska företag som implementerat TQM även fått fram att många respondenter kritiserade ledningen för att ha behandlat quality management ur ett kortsiktigt perspektiv. Kritik riktades också mot ledningens skepticism, brist på entusiasm och oviljan att satsa resurser på kvalitetsledning. Wilkinson och Redman (1994) menar att just betoning på kortsiktiga mål och begränsade resurser är de mest framstående svårigheterna med implementering av TQM och kvalitetsledning. Andersson, Eriksson och Torstensson (2006) menar också att den främsta kritiken mot TQM är att den är resurskrävande. Många organisationer har lagt mycket resurser på implementering av TQM men ofta utan några konkreta resultat och förbättringar. Detta kan kopplas till att det inom TQM läggs stort fokus på förändring av organisationskultur och förändring av anställdas och ledningens attityder och förhållningssätt, exempelvis de hårda och mjuka delarna av TQM (Frid, 1997) som nämndes i början av detta kapitel samt att TQM är en långsiktig process (Dotchin & Oakland, 1994) där det kan vara svårt att se kortsiktiga resultat.

Således finns en hel del kritik mot TQM och detta menar Kerr (1993) är nyttigt för de som utan att tänka efter vill implementera TQM. Kritik mot TQM menar författaren ska uppmuntras då detta kan ge signifikanta bidrag till utvecklingen av TQM. Kritiker av TQM ska inte ses som förespråkare av anti-kvalitet utan en del av renässansen av total kvalitet, en ”rational revolutionary” (Kerr, 1993). Kapitel har presenterat begreppet TQM, en process som bland annat handlar om ständiga förbättringar inom organisationens alla funktioner. För att lyckas med detta arbete är det viktigt att det inom organisationen skapas en kvalitetskultur där de fem hörnstenarna ingår. Svårigheten för detta arbete inom servicebranschen är att anpassa verktygen efter de unika förutsättningar som råder. Vidare har kapitlet belyst den ökade medvetenheten för miljön som råder samt den koppling detta har till TQM. I den avslutande delen har fokus riktats på den kritik som finns mot TQM vilka främst här har handlat om att det är alltför ledningsstyrt, resurskrävande samt bristen på mätbara effekter.

6 Analys

I detta analyserande kapitel väver vi samman informationen som samlades in genom intervjuer med den tidigare presenterade teorin. De intervjuade var en turistchef, en turistbyråchef, en hållbarhetsstrateg, en kommunekolog, en projektledare för naturturism samt en informationschef inom en turismorganisation. Kapitlet har två delar där den första rör inställningen till hållbar turism och kvalitet inom turism, alltså första delen av frågeställningen. Den andra delen lyfter fram brister i hållbarhetsarbetet som uppdagats genom våra intervjuer och jämför dessa med de principer som kännetecknar TQM.

6.1 Del 1 - synen på hållbar turism och kvalitet

I denna första del av analysen strävar vi efter att uppfylla första delen av vårt syfte, alltså den inställning våra intervjupersoner har till hållbar turism respektive kvalitet. Vi börjar med begreppet hållbar turism.

6.1.1 Hållbar turism

När vi frågade våra intervjupersoner vad begreppet hållbar turism innebar framträdde ofta den nära kopplingen till naturen på destinationen som här ansågs föreligga. Vi har innan framfört synen på att det inom begreppet hållbar turism, förutom den miljömässiga, även finns en ekonomisk och en social dimension (Farrell, 1999). Vi vill dock redan i detta inledande skede nämna att det nästintill enbart var den miljömässiga dimensionen som framkom under intervjuerna vilket då även påverkat innehållet i detta kapitel. De inledande raderna i uppsatsen försökte bland annat framhålla det ökade intresse för miljön och klimatfrågan i media idag och medias roll som drivande var någonting som till exempel Hållbarhetsstrategen och Informationschefen framförde. Möjligen påverkar detta våra respondenter, deras referensramar och då även de tolkningar av begreppet som ligger närmast till hands.

Flertalet relaterar hållbarhetsarbete inom turismen till naturturism samt till så kallade gröna eller ekologiskt odlade produkter. Det finns dock en och annan som kommer i närheten av en mer klar och tydlig syn på vad hållbar turism innebär. Kommunekologen menar

exempelvis att det handlar om långsiktighet och är någonting som sker på människornas och platsens villkor. Vi ser här vissa likheter med exempelvis Page and Dowlings (2002: 16) definition: "to meet the needs of the present tourists and host regions while protecting and enhancing environmental, social and economic values for the future." Det fanns också några respondenter som hade svårare att beskriva innebörden av begreppet. Informationschefen till exempel föredrog att ställa oss frågan tillbaka, vartefter vi presenterade en kortare beskrivning av begreppet som grundade sig på de tre ben av hållbar turismutveckling WTO (2004) tar upp. Dessa tre ben innebär att bevara naturen och samtidigt bidra till den lokala ekonomin samt den sociala utvecklingen. Informationschefen uttryckte sedan: "om det finns, som ni säger, en WTO definition, då anammar jag gärna den, för de står för det som vi gärna förhåller oss till." Detta, i vissa avseenden ganska underliga uttalande, uttrycker om inget annat att frågan om hållbar turism inom denna turismverksamhet inte ägnats så mycket uppmärksamhet tidigare.

I flertalet intervjuer var det dessutom vanligt att respondenten, exempelvis Turistchefen, bytte ut ordet hållbar turism mot ekoturism eller på ett annat sätt använde dessa synonymt. Möjligen föranleddes detta av den starka relation som anses existera mellan naturen och hållbar turism, vilket beskrevs ovan, och då att ekoturismen enbart genom sitt namn har en nära koppling till naturen (Weaver, 2005). Det existerar dock vissa skillnader mellan ekoturism och hållbar turism där en av dessa är att ekoturismen ofta associeras med småskalighet (Fernando, Rebollo & Baidal, 2003). Enligt teorin beror detta till viss del på att ekoturismen uppkommit ur ett perspektiv (den anpassade plattformen) som reagerat på de negativa effekter massturismen visat sig kunna ha vilket lett till ett förespråkande av former av turism vilka är exempel på motsatser av massturismen (t.ex. Weaver, 2006). Det är också småskalig turism som framhävs av Turistchefen och Projektledaren när vi frågar dem om synen på hållbar turism. Det kan därför antas att dessa associationer till småskalig och naturnära turism begreppet hållbar turism ger får konsekvenser då till exempel andra mer urbana och storskaliga former av turism inte övervägs i hållbarhetsarbetet. Weaver (2006) beskriver hur den hållbara turismen uppkommit ur den kunskapsbaserade plattformen där det istället förespråkas en adaptiv paradigm. Här framhålls möjligheten att göra olika former av turism hållbar vilket alltså inte framkommer i intervjuerna.

När vi med respondenterna diskuterade olika satsningar på hållbar turism framhölls ofta flertalet lokala projekt i kommunen eller regionen. Som exempel kan nämnas Turistchefen som gärna framhävde biosfärområdet som fanns i kommunen. Förutom att det i inte framhölls något uttalat samarbete mellan aktörer angående hållbarhet i regionen betonades enbart de aktiviteter som genomförs på platsen, på destinationen. Vad som sällan nämns är de aktiviteter som tar turisterna till platsen, någonting som i uppsatsens inledande kapitel angavs som en ofta bortglömd del i hållbarhetsarbetet (Hall & Higham, 2005). Trots ett intresse för hållbar turismutveckling, om än med en annan tolkning av begreppet, finns det här spår av att turismens effekter på den lokala naturen fokuseras och att annan mer indirekt och ”avlägsen” påverkan inte alltid övervägs. Det finns här vissa likheter med det resonemang Gössling et al. (2002) för angående att projekt mycket väl kan vara hållbara ur en lokal synvinkel men på grund av att den påverkan resandet har glöms bort är de inte hållbara ur ett globalt perspektiv.

6.1.2 Kvalitet

Som precis betonats så anses naturen vara starkt kopplat till hållbar turism men respondenterna anser även att det finns en stark koppling mellan kvalitet på turismprodukten och kvaliteten på den natur där turismupplevelsen konsumeras. Att den naturliga miljön börjat uppskattas mer och att det skett ett ökat intresse för mer naturnära turism hos turister idag är någonting som bland annat Hughes (2002) skriver om, vilket även brukar kallas för den nya turismen. Detta är någonting som framförallt uppmärksammas av Projektledaren och Turistchefen då de säger att den rådande miljödebatten troligen kommer att bidra till förändringar gällande människors resande samt att miljömedvetandet hos turisterna ökar och att alltfler efterfrågar, det Turistchefen väljer att kalla, miljöprofiler. På grund av detta framförs dessutom ofta kvaliteten på naturen och vad som görs för att behålla denna i termer av att det blivit en sorts konkurrensmedel. Hållbarhetsstrategen menar till exempel att miljöfrågor är någonting som många anser att det måste arbetas med idag för att det är tvunget, framför allt för att behålla sina kunder och ligga i framkant. Turistchefen säger att det är som med vilka andra produkter som helst, att människor börjar köpa alltmer miljövänliga produkter, han berättar vidare att ”Jag tror inte att vi kan producera och sälja produkter framöver som inte är hållbara eller miljövänliga”. Det finns vissa likheter här med Millers (2003) resonemang angående den gröna konsumtionen och att de personer vi pratat med vill påverka utformningen av

turismprodukten, eller kanske främst framtoningen, på grund av att de uppfattat detta som ett allt viktigare krav från sina kunder. Enligt Miller (ibid.) innebär den gröna konsumtionen att ökade krav ställs på producenter att producera varor som kräver mindre resurser i framställandet eller tillverkas på ett mer etiskt korrekt sätt. Detta skulle även gälla företag inom turismbranschen och ge dessa en god anledning att ta ett ökat ansvar för den påverkan deras produkter kan ha på miljön. Det kan därför antas att våra respondenters tolkning av kvalitet på turismprodukten uppkommit ur ett förmodat krav från marknaden på mer naturnära och miljövänliga produkter. Detta kan kopplas till Forsyth (1997) och hans resonemang angående att det kan finnas kommersiella fördelar för företag som tänker på miljön, men att detta inte ska vara ett svar på marknadens krav utan istället vara ett proaktivt arbete. Detta resonemang finner inte vi i vår empiriska undersökning vilket därför kan anses få konsekvensen att arbetet med miljön inte görs utifrån ett genuint engagemang för naturen utan endast utifrån ett kommersiellt syfte. Detta kan anses bidra till att Millers (2003) resonemang kring den gröna konsumtionen och att denna i sig självt skulle kunna främja en hållbar turismutveckling kanske inte riktigt är helt sann. Detta på grund av att det kan anses att om turismaktörer endast använder sig av naturen som ett konkurrensmedel för att möta de krav marknaden har så finns risken att det långsiktiga engagemanget för naturen och dess utveckling glöms bort. Det krävs, precis som Forsyth (1997) säger, att miljöarbete sker proaktivt, och inte reaktivt som det utifrån vår empiriska undersökning kan anses göra idag.

Certifieringar anses av flera av de intervjuade vara viktiga för att kunna visa sitt engagemang för miljön och på detta sätt skaffa sig konkurrensfördelar. *Naturens bästa* framhävs bland annat av Turistchefen som någonting som kommer att bli allt viktigare framöver som en konkurrens och kvalitetsfördel. Detta kan knytas an till den allt ökade populariteten för ekoturism (Page & Dowling, 2002) men också Kozak och Nield (2004) som framhäver den betydelse ekocertifieringen har för turismen som ett sätt att förbättra den ekologiska kvaliteten på turismprodukten och därmed möjligheten att skapa en positiv påverkan och en konkurrensfördel. Genom att koppla naturen till begreppet kvalitet och som en konkurrensfaktor som kan certifieras har också respondenterna en syn på naturen som en resurs som då också kan skilja sig från plats till plats. Turistchefen menar att olika platser i Skåne har olika förutsättningar för att arbeta med ekoturism och ser till sin egen kommun när han säger ”vi har mycket mer skog, vi har mycket mer sjöar, vi har mycket

mer möjligheter”. En möjlig konsekvens blir att om vissa naturtillgångar anses vara liktydigt med möjligheten att bedriva hållbar turism så finns det en risk att regioner som inte anser sig ha detta inte heller engagerar sig för hållbar turism. Ytterligare en konsekvens av att kvalitetsbegreppet bara innefattar naturresurser blir att arbetet med hållbar turismutveckling begränsas till att endast innefatta de mest ”naturliga” områdena eller platserna. Återigen visar detta på att den kunskapsbaserade plattformen, vilken menar att hållbar turism kan bedrivas i väldigt skilda miljöer, inte verkar existera bland de tillfrågade.

Det fanns dock en respondent som antydde att det existerade ett större globalt problem med turismens påverkan på miljön. Hållbarhetsstrategen menar man inte har tagit helhetsgreppet om turismfrågan när det gäller miljön med vilket hon menar att flyget gärna bortses i planeringen samtidigt som man genomför satsningar på ekoturism. Jämfört med de andra intervjuade, som till exempel Turistchefen och Turistbyråchefen, går det att anta att hållbarhetsstrategen var den enda som hade mer än enbart ett kommersiellt perspektiv när det gällde arbete med hållbarhet, vilket därför även kan resultera i ett annat synsätt. Detta kan anses innebära att de som sätter ramarna för turismprodukterna och planerar, det vill säga bland annat Turistchefen och Turistbyråchefen, på grund av ett konkurrensinriktat perspektiv lättare förbiser helheten. Återigen ett tecken på att arbetet med hållbar turismutveckling begränsas till främst den lokala naturen (resursen).

Att det råder relativt skilda uppfattningar om vad hållbar turism är samt att synen på begreppet är smalt kan anses visa sig genom det arbete inom hållbar turism respondenterna är, eller inte är engagerade i samt deras syn på kvalitet. Det kan påstås att den syn som råder gällande kvalitet begränsas sig till att utgöra i första hand en enda dimension av kvalitet, det vill säga standarden på den lokala miljön. Detta kan antas skilja sig från det synsätt som Augustyn (1998) förespråkar, att turismaktörer bör ha ett systemtänkande gällande kvaliteten på turismprodukten. Det författaren menar är att turismaktörer då bättre förstår kunden och deras totala upplevelse av kvaliteten. Dessutom har det tidigare framgått att synen på hållbarhet också är lokalt förankrad och associeras ofta till småskaliga former av turism. Det kan därför påstås att den lokala synen på kvalitet förstärker den hållbara turismens lokala förankring. Det kan antas att genom ett synsätt på kvalitet som mer efterliknar det som Augustyn (ibid.) förespråkar kan även synen på och arbetet med hållbar turism komma att förändras. Det är denna möjlighet vi närmare kommer att

undersöka i nästföljande del av analysen där vi strävar efter att uppfylla den andra delen av syftet.

6.2 Del 2 - hållbar turism och TQM

I denna andra del av analysen ämnar vi att uppfylla andra delen av vårt syfte, alltså möjligheten att använda sig av principerna för Total Quality Management i ett arbete mot hållbar turism.

Ett flertal av respondenterna är av åsikten att det blir allt viktigare för turismorganisationer och turismaktörer att ha ett uttalat miljöengagemang i skapandet av turismprodukter. Dock är det endast Hållbarhetsstrategen som framhåller att det då kommer att krävas att organisationer förändrar sitt sätt att arbeta på. Med detta menar denne bland annat att man måste börja använda processverktyg, förändra attityder och ta ett helhetsgrepp om turismfrågan. Detta kan kopplas till Linnanen et als (1996) resonemang att om företag ska kunna möta de krav som hållbar utveckling ställer krävs ett nytt sätt att tänka och författaren menar vidare att detta bland annat innebär att företag måste gå från att studera delar till att studera helheten samt att uppmuntra till samarbete. På grund av just denna fokus på helheten och processer (Dotchin & Oakland, 1994) men även beroende på kunders ökade intresse för miljön har miljöfrågor kommit att bli en viktig ingrediens inom TQM (Linnanen et al, 1996). Här går det även att finna vissa likheter med Augustyns (1998) systemtänkande kring turismprodukten utifrån kundens syn på kvaliteten på hela denna process. Fortsättningen av detta kapitel kommer att handla om ett möjligt sätt att förändra sättet att arbeta på med hjälp av principer för TQM och vi kommer att beröra punkter som vision, engagemang, delaktighet och verktyg. Vi kommer dessutom att ta upp de svårigheter som vi anser finnas vid implementeringen av TQM inom turismorganisationer.

6.2.1 Integrera hållbarhet i organisationen

På frågan angående hur arbetet med hållbarhet ser ut idag framhöll flera av de intervjuade att de inte ansåg dagens miljö- och hållbarhetsarbete i Skåne vara tillräckligt. Projektledaren berättade att det i dagsläget inte finns några uttalade strategier, mål eller visioner gällande hållbarhetsfrågor inom turismen vilket denne även kortfattat uttrycker med orden: ”Ni har satt oss på pottan.” Informationschefen nämner att miljöfrågorna får en väldigt

liten del i de gemensamma diskussionerna kring turismen i Skåne och Kommunekologen uttrycker sin besvikelse över ledningens, de enskilda researrangörernas och region-samordningens bristande engagemang för dessa frågor. Det som tydligast framkommer är brist på mål och visioner, ledningens engagemang samt delaktighet från olika turismaktörer och organisationer. En förmodad konsekvens av detta, vilken nämndes innan, kan bli att de som arbetar med turism mer konkurrensinriktat, inte ser vikten av ett hållbarhetsarbete på samma sätt som de som inte arbetar med turism. Framförallt kan det innebära att hållbarhetsfrågorna kan få svårt att komma fram och uppmärksammas inom turismorganisationer. Linnanen et al. (1996) menar att i företag som följer en aktiv miljöstrategi är miljöfrågorna integrerade i ledarskapssystemet och i de övriga verksamhetsstrategierna. Inför turismorganisationer detta sätt att arbeta på och tänka, som förespråkas av TQM, kan det antas att konsekvensen blir att hållbarhets- och miljöfrågor blir en naturlig del av verksamheten. Eller som Linnanen et al. (ibid.) påpekar, att man börjar se helheten. Hållbarhetsstrategen menar vidare att det ofta finns en vilja att ta itu med hållbarhetsfrågor men det saknas ett vetande kring hur detta ska göras. Genom att göra dessa frågor till en mer naturlig del av verksamheten kan en möjlig konsekvens bli att detta problem krymper och inte uppfattas som lika stort. Genom att det integreras visioner och mål kring hållbarhet i övriga verksamhetsstrategier finns möjligheten att allas engagemang och delaktighet kommer automatiskt och konsekvensen kan därför antas bli att detta bidrar till ett proaktivt arbete kring hållbarhet och miljö. Forsyths (1997) påstående att miljöarbete bör ske proaktivt nämndes i förra delen av analysen vilket här kan knytas an till Bergman och Klefsjö (2001) vilka menar att attityden inom TQM angående att överträffa kunders förväntningar genom en proaktiv ansats även bör gälla för miljöfrågor. Hållbarhetsstrategen menar att arbetet med hållbarhet innebär att "tänka efter, före" som alltså med tanke på ovanstående resonemang kan antas innebära att problem kan motverkas innan de uppstår genom att i förväg se vilka områden som kan förbättras för att kunna se vart problem och konflikter kan komma att uppstå. Detta är givetvis ingen lätt uppgift utan för att detta arbete ska fungera fordras mycket arbete och tid. Vidare är förutsättningarna för integrering av ett hållbarhetsarbete olika för olika organisationer vilket kan ha att göra med den rådande organisationskulturen samt även de inställningar som finns.

Bland de intervjuade råder det delade meningar angående vem som bör ha ansvaret för hållbarhetsarbetet inom organisationen. Exempelvis Informationschefen menar att det bör

vara på frivillig basis, för att bygga upp engagemanget, medan Hållbarhetsstrategen anser det är allas ansvar men att direktiv och frivillighet bör kombineras. Som nämndes förespråkar Linnanen et al. (1996) att detta är någonting som bör integreras och vara en del i det vardagliga arbetet vilket kan sägas skilja sig från det som respondenterna anser. Av respondenternas svar går det att få intrycket att de ser frågor kring hållbar turism som någonting som är separerat från övriga arbetsuppgifter då det i många fall nämns att det saknas strategier och mål gällande miljö och hållbarhetsfrågor. Det kan antas att det saknas en proaktiv ansats till hållbarhet, vilket förespråkas av Bergman och Klefsjö (2001). Dock kan det här anses föreligga en svårighet då en integrering av dessa frågor i de övriga verksamhetsstrategierna till viss del skulle innebära en förändring av organisationskulturen, en svårighet som enligt Laza och Wheaton (i Kerr, 1993) ofta underskattas vid implementering av TQM. Detta kan antas få konsekvensen att möjligheten för att använda sig av principerna för TQM i ett hållbarhetsarbete minimeras något då en förändring av organisationskulturen som ska genomsyras av hållbarhetstänk är en svår uppgift som tar lång tid att implementera. Enligt Bergman och Klefsjö (2001) har ledningen en stor roll att spela i organisationer som vill införa en kvalitetskultur. I nästa stycke undersöker vi denna synpunkt ur ett hållbart turismperspektiv.

6.2.2 Ledningens roll

Under intervjun med Kommunekologen uttrycker denne en viss besvikelse över att hållbarhet inte existerar hos högsta ledningen idag: ”Vad ger det för signaler, när högsta ledningen hoppar över det.” Det framhålls även av Informationschefen att miljöfrågor får en väldigt liten del av de gemensamma diskussionerna både inom och mellan turistföretag och det anses därför att skapandet av mål är av yttersta vikt. En viktig punkt inom TQM är att ledningen tar sitt ansvar för att denna kvalitetsfilosofi införs i organisationen, detta bland annat för att det är deras ansvar att skapa mål och visioner för kvalitetsarbetet (Bergman & Klefsjö, 2001). Dessutom anses det viktigt att ledningen visar sitt fulla stöd och genuina engagemang för att skapa ett medvetet lärande för kvalitetsutveckling. Det kan antas att det som föreslagits för införandet av en kvalitetsfilosofi i ett företag även kan gälla för införandet av en hållbar turismstrategi och att det då även i detta fall är hos ledningen ett första steg bör tas i arbetet mot en ökad hållbar turism. Detta för att det även här anses saknas strategier, visioner och mål och dessutom, som kommunekologen uttryckte verkar det i alla fall från dennes synvinkel, saknas ett engagemang från ledningen

sida. En möjlig konsekvens av detta blir helt enkelt en början, en viss grund att stå på och ett gott exempel att följa. Dessutom kan det antas att genom högsta ledningens engagemang får frågan även en ökad betydelse i hela organisationen. Svårigheten här kan tänkas vara att avgöra hur pass engagerad högsta ledningen bör vara. Vi har tidigare nämnt risken med ledningen kan styra för mycket (Boje och Winsor 1993). Händer detta skulle istället ett införande av TQM eller användandet av dess principer kunna mötas med motstånd. Kritik har riktats mot TQM för att skapa en illusion av att anställda känner sig delaktiga i arbetsprocesserna men att det egentligen många gånger kan handla mer om total management control istället för total quality control (Delbridge i Knights & McCabe, 2001). Detta är någonting som skulle kunna hindra ett effektivt och långsiktigt hållbarhetsarbete och således också minska möjligheten av använda sig av principerna för TQM. Detta kan vidare kopplas till de delade meningar som råder bland våra intervjupersoner angående graden av frivillighet och direktiv gällande arbete med hållbarhet. Som nämnts tidigare har kritik riktats mot ledningens brist på engagemang och kortsiktiga syn på TQM (Wilkinson och Redman, 1994) samtidigt som de i andra fall anses styra för mycket (Boje och Winsor 1993). Detta skulle, som sagt, kunna försvåra en användning av principerna för TQM i ett hållbarhetsarbete.

Det är vidare viktigt att se till den kritik som riktats mot TQM gällande mätbara finansiella resultat. Linnanen et al. (1996) menar att miljöarbete kommer att bli en konkurrensstrategisk framgångsfaktor, men då det inom TQM råder brist på mätbara finansiella resultat finns därmed en risk att företag undviker att integrera miljöfrågor i de övriga verksamhetsstrategierna. Detta skulle möjligen få konsekvensen att en användning av principerna för TQM får en negativ effekt vilken grundar sig i bristen på finansiella resultat av detta arbete, framförallt kortsiktiga sådana. Att man ser de ekonomiska fördelarna med ett hållbarhetsarbete menar Hållbarhetsstrategen är viktigt särskilt för mindre organisationer som är mer beroende av kortsiktiga resultat. Andersson, Eriksson och Torstensson (2006) framhåller att många organisationer har lagt mycket resurser på implementering av TQM men ofta utan några konkreta och synliga resultat och förbättringar. Detta kan möjligen ses som en negativ effekt av användning av principerna för TQM i ett hållbarhetsarbete och även många gånger bidra till att många fastnar i en kortsiktig syn på både hållbarhet och TQM, som nämndes i föregående stycke. Det är här

viktigt att organisationer ser på hållbarhet ur ett större perspektiv, detta är något som diskuteras närmare i nästa stycke.

6.2.3 Skapa en helhetssyn

I intervjuerna framkommer att det föreligger vissa brister i arbetet med hållbar turism, till exempel Hållbarhetsstrategen nämner brist på rätt attityder, verktyg och metoder i dagsläget och Projektledaren uttrycker att det också saknas kunskap kring hållbar turism. Projektledaren anser även att det saknas ett gemensamt tänk gällande hållbarhets- och miljöarbete idag och Hållbarhetsstrategen menar, vilket tidigare nämnts, att man inte har tagit ett helhetsgrepp om turismfrågan då det exempelvis genomförs satsningar på ekoturism samtidigt som samarbetet med bland annat flyget utökas. Samma respondent uttrycker därför en önskan att turismorganisationer ska arbeta med processutveckling, att skapa metoder för att kunna se helheten. Detta främst för att undvika målkonflikter liknande den mellan ekoturism och satsningar på flyget. Det intressanta här är att det i dagsläget faktiskt existerar ett processverktyg för främjandet av hållbar utveckling i Skåne som nämndes av Hållbarhetsstrategen (för mer info, se bilaga 2). Med verktyget ska det bland annat göras möjligt att systematiskt integrera miljöfrågor i organisationers dagliga arbete. Vi har flera gånger tidigare återkommit till att företag bör integrera miljöfrågor i den dagliga verksamheten för att bättre kunna arbeta med hållbar utveckling (Linnanen et al., 1996). Dock används inte verktyget av organisationer inom turismbranschen idag och det var heller ingenting som togs upp i våra intervjuer, mer än av Informationschefen som hade hört talas om det.

Här finns således en möjlighet att inkludera även turismorganisationer med den möjliga konsekvensen att turismbranschens roll i arbetet mot en hållbar utveckling kan komma att tydliggöras för många fler. Detta skulle kunna bidra till ett bättre beslutsunderlag för diskussioner gällande hållbarhetsfrågor regionalt när även turismens påverkan tas med i planeringen. Det finns vissa likheter här med TQM och att beslut ska baseras på fakta som ska vara väl underbyggda och därmed inte låta slumpfaktorer styra (Bergman & Klefsjö, 2001). Med mer rättvisande fakta kan konsekvensen antas bli att man bättre kan studera ”arbetsflöden” inom regionen samt hur olika beslut och delar påverkar varandra, det som kallas för processledning. I längden kräver även detta att organisationer ständigt tar fram och analyserar information, något som kan kopplas till Lansing och De Vries (2006)

resonemang kring att hållbar utveckling måste ses som en pågående process. Här finns även likheter med Turistdelegationens (2004) syn på hållbarhet och att detta arbete karaktäriseras av just ständiga förbättringar.

6.2.4 Gränsöverskridande samarbete

Hållbarhetsstrategen resonerar på ett liknande sätt då hon nämner att organisationer idag bör se över hur de arbetar inom turismbranschen och vilka sektorer de samarbetar med då arbete med hållbar utveckling måste ske tvärsektorielt för att bättre kunna motverka målkonflikter innan de inträffat. Här finns vissa kopplingar till Frids (1997) resonemang kring processorientering inom TQM och att detta innebär samarbete över gränser för att lättare kunna identifiera och ta initiativ till förbättringar. Kommunekologen är inne på samma linje då denne menar att det måste skapas ett gemensamt tänk kring hållbarhet och att det idag saknas ett samarbete över gränserna. Om turismorganisationer arbetar med processorientering och då också samarbete över gränser kan det förmodas att en konsekvens blir att de kan inspireras och lära sig av det hållbarhets- och miljöarbete som sker inom andra verksamheter. Processorientering och samarbete över gränserna kan även antas bidra till att initiera diskussioner inom och mellan turismorganisationer vilket skulle kunna leda till ett ökat utbyte av kunskap och skapande av engagemang gällande dessa frågor, något som det råder en brist på idag enligt kommunekologen. Dock ser vi här en risk för att samarbetet över gränser kan stöta på motstånd i och med att det i föregående del av analysen framkommit att det råder ett konkurrenstänkande i arbetet med det som respondenterna anser vara hållbar turism. Detta kan även kopplas till förväntningar på att en användning av principerna för TQM ska ge kortsiktiga, ofta finansiella, resultat (Wilkinson och Redman, 1994) vilket kan antas bidra till att ledningen ofta bortser från det långsiktiga processperspektivet. Detta kortsiktiga perspektiv kan dessutom antas minska möjligheten att organisationer överväger en användning av principerna för TQM i ett hållbarhetsarbete.

För att summera tänkte vi slutligen presentera några av de punkter som framkommit i den andra delen av analysen om TQM och hållbar turism. En av punkterna är den roll ett skapande av ett engagemang för och ett lärande kring miljö- och hållbarhetsfrågor spelar inom och mellan turismorganisationer och regioner. Detta för att på bästa sätt kunna arbeta med hållbarhet samt kunna få ett helhetsperspektiv och en gemensam syn på begreppet

vilket förespråkas av både Hållbarhetsstrategen och Projektledaren. Att synen på begreppet hållbar turism inte var enhetlig framkom av förra analysdelen. Möjliggörs engagemang och lärande kan en konsekvens av detta anses bli att de organisationer idag som har en lokal syn på hållbarhet, vilket nämnts innan, vidgar sina vyer och ser hållbarhet ur ett större perspektiv. Det kan därför antas att turismorganisationer i Skåne skulle kunna låta sig inspireras av TQM när det gäller ledningsfilosofi, kompetensutveckling och processledning över gränser samt hur de ska gå tillväga för att skapa engagemang och delaktighet. Detta är saker som exempelvis förespråkas i den hårda och mjuka sidan av TQM (Frid, 1997) där viljan att arbeta med förbättringar ska mötas av en möjlighet att göra detta, att det redan finns en vilja uttrycks bland annat av Hållbarhetsstrategen. Även att uppnå lärande genom att fokusera på möjligheter för utveckling och utbyte av kunskap har tagits upp i denna analysdel. Ytterliggare en punkt som belysts är att ge turismorganisationer möjligheten till ett helhetsperspektiv på turismprodukten, genom att synliggöra deras roll i turismsystemet men även transporterens påverkan på miljön, vilket Hall och Higham (2005) menar länge har förbisetts.

Dock är det, som vi nämnt, även viktigt att uppmärksamma riskerna med användning av TQM samt de förändringar som krävs för att det ska kunna fungera effektivt. Vi har i denna del av analysen kommit fram till att det finns en risk att ledningen antingen styr för mycket eller visar brist på engagemang gällande kvalitetsledning, vilket kan innebära svårigheter vad gäller de anställdas arbete med kvalitetsutveckling. Detta anser vi även kan appliceras på ett hållbarhetsarbete och möjligheten här att använda sig av principerna för TQM. På grund av dessa risker som finns vid implementering av TQM kan det påstås finnas en svårighet att finna en balans mellan frivillighet och direktiv gällande ett hållbarhetsarbete. För mycket direktiv kan innebära svårigheter att engagera personalen då de inte känner att det själva kan påverka, men å andra sidan kan även för lite direktiv och engagemang från ledningen få samma effekt. Således existerar det en del svårigheter vad gäller användning av principerna för TQM i ett hållbarhetsarbete och möjligheterna för att använda sig av ett TQM-perspektiv kan i vissa avseenden anses vara små.

7 Avslutande diskussion

I detta avslutande kapitel presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till genom undersökningen och ger även ett eget förslag kring hur organisationer ska göra för att på ett bättre sätt att arbeta med hållbar turism. Slutligen reflekterar vi över arbetet med uppsatsen och ger rekommendationer till fortsatt forskning

I uppsatsens inledande kapitel ställde vi oss frågan: *vilken syn finns på hållbar turism i Skåne och vad innebär kvalitet inom turism?* Förutom detta ställde vi oss även frågan: *vilka möjligheter finns att skapa ett hållbarhetstänkande inom turismbranschen med hjälp av principerna för Total Quality Management?*

7.1 Slutsats

Första delen av vårt syfte innebar att undersöka inställningen till hållbar turism och begreppet kvalitet.

Det är framförallt två saker som framträder speciellt tydligt angående inställningen till hållbar turism. Den första av dessa är den ofta småskaliga inställningen till hållbar turism vilket vi i analysen relaterade till det nära förhållandet till naturen som ansågs föreligga och en uppfattning att det var småskalig turism som där lämpade sig bättre. Detta förhållande mellan hållbar turism och småskalig naturnära turism förstärktes även av att hållbar turism gärna likställs med ekoturism. Denna form av turism anses lämpa sig bättre för mindre grupper och signalerar dessutom enbart genom prefixet eko- en naturnära koppling. Vad som även framträdde tydligt var att synen på hållbar turism dessutom var förankrad väldigt väl i den lokala naturen, vilket även det till viss del beror på ekoturismens ofta lokala fokus. Respondenterna kunde mycket väl vara intresserade av de effekter turismen hade på naturen där de befann sig men bekymrade sig inte i samma grad för den globala påverkan exempelvis flygtransporten av turisterna till deras destinationer kan ge upphov till. Möjliga konsekvenser av detta som framförts är att turismaktörer på grund av detta har svårt att se mer urbana och storskaliga turismprojekt som inkluderade i arbetet med hållbarhet men också att deras satsningar på hållbar turism mycket väl kan vara hållbara ur en lokal synvinkel men inte ur ett globalt perspektiv.

Gällande synen på kvalitet inom turism framkom det att det även här fanns en stark koppling till naturen och kvaliteten på denna. I mycket av resonemanget skymtar det även ett kommersiellt intresse vilket har sin grund i ett ökat intresse för mer naturnära och miljövänliga produkter bland kunder varför ett visat intresse för miljön av turistaktörerna kan ge konkurrensfördelar. Här tros certifieringar komma in som ett värdefullt verktyg för att göra detta. När respondenterna likställer kvalitet med naturens status framträder även synen på naturen som en resurs som också kan skilja sig från plats till plats. Mer träd och sjöar på en plats anses innebära ökade möjligheter att arbeta med kvaliteten på destinationen men kopplingen till naturen gör att detta även anses göra det lättare att arbeta med hållbar turism. Även kvaliteten på turismprodukten anses alltså vara knuten till naturen och det lokala, varför det kan påstås att det finns en koppling här mellan turismens kvalitet och hållbar turism genom att den lokala synen på kvalitet förstärker den hållbara turismens lokala förankring.

Syftets andra del var att diskutera och reflektera över möjligheten att använda sig av principerna för Total Quality Management i ett arbete mot hållbar turism.

I analysen har det framkommit att det finns utrymme för ett perspektiv på hållbar turism som innefattar TQM: s egenskaper mycket på grund av den rådande synen på hållbarhet och kvalitet. Inom TQM förespråkas bland annat ledningens aktiva engagemang vilket det tycks råda brist på idag. Den viktigaste uppgiften de engagerade ledarna skulle få ta itu med är bristen på mål, visioner och strategier där hållbar turism ingår. Genom att engagerade ledare integrerar hållbar turism i den övriga verksamheten blir arbetet med den hållbara turismen som en naturlig del i det vardagliga arbetet och dessutom markeras den betydelse frågan om hållbarhet har. Förutom detta uppmanar även TQM till processorientering och samarbete över gränser vilket förhoppningsvis skulle leda till helhetstänkande i en bransch där alla delar i turismsystemet inte förefaller ha samma betydelse. Främsta betydelsen får kanske TQM i och med att det inte skulle utgöra ett statistiskt verktyg utan ett som uppmanar till ständiga förbättringar och som visar på och uppmuntrar till allas delaktighet i arbetet mot en hållbar turism. Dock är det viktigt att uppmärksamma att TQM inte innebär en lösning på alla problem. Det finns olika perspektiv som måste tas hänsyn till om man ska använda sig av principerna för TQM samt

att uppmärksamma de motsägelser som existerar. Å ena sidan kan användning av principerna för TQM innebära möjligheter såsom skapande av engagemang hos både ledning och anställda gällande hållbarhetsfrågor, å andra sidan kan det innebära risker såsom alltför kontrollerad styrning från ledningen vilket kan skapa motsättningar bland personalen. Det kan även innebära negativa effekter då det läggs alltför stort fokus på kortsiktiga finansiella resultat. Det kan vidare påstås vara av vikt att företag ser mätbara finansiella effekter av sitt hållbarhetsarbete, vilket således inte skulle uppmuntra till användning av principerna för TQM då dessa ofta fokuserar på långsiktiga processer, de mjuka och hårda delarna och inte på kortsiktiga ekonomiska resultat.

7.2 Diskussion

Hållbar utveckling inom turismindustrin handlar huvudsakligen om att inte förstöra de resurser man är beroende av. Detta anser vi borde vara motivation nog att arbeta mot en hållbar utveckling inom turismindustrin.

Det verkar som turismbranschen har fallit utanför diskussionerna kring hållbarhet i Skåne idag då verktygen som finns varken inkluderar turismorganisationer eller andra turismaktörer. Det är av yttersta vikt att man inte separerar turismen från andra näringar inom arbetet för hållbarhet. Det kan diskuteras att det på grund av turismindustrins komplexitet behövs en hel del resurser för att skapa ett gemensamt engagemang och framförallt metoder för ett hållbarhetsarbete. Ett första steg kan vara att inom organisationer initiera diskussioner kring miljö och hållbarhetsfrågor. Detta för att uppmärksamma vikten av det samt uppmuntra till att hållbarhetsfrågor blir en integrerad del i verksamheten och inte endast betraktas som en bisyssla eller ett nödvändigt ont. Att skapa en medvetenhet kring dessa frågor samt att lyfta fram vikten av dem är för turismindustrin en utmaning men å andra sidan en förutsättning för dess framtid. TQM är resurskrävande och visar dessutom sällan några kortsiktiga ekonomiska resultat vilket kan innebära en minskad möjlighet att använda sig av TQM i ett hållbarhetsarbete. Men å andra sidan kan det antas att ett hållbarhetsarbete inte behöver några direkt ekonomiska effekter då det handlar om att bevara något som turismindustrin är starkt beroende av, miljön.

Det behöver implementeras en helhetssyn över turismprodukten idag där alla aktörer måste se sin roll i systemet gällande hållbarhetsarbetet inom turismindustrin. Arbetar man med ett

långsiktigt processperspektiv inom hållbarhet kommer kvaliteten att bestå vilket i sin tur leder till kundnöjdhet. Det tycks även existera ett ömsesidigt beroende mellan kvalitet, kvalitetsutveckling och hållbarhet. Vi vill här återknyta till ett citat från UNWTO som uttrycker att det inte kan finnas någon hållbarhet utan kvalitet. Vi skulle vilja utveckla detta genom att framhäva att det inte heller verkar kunna existera kvalitet inom turismbranschen utan hållbarhet. Vårdas och sköts miljön bidrar det till en kvalitet som i sin tur ökar kundnöjdheten. Hållbarhetsarbete och kvalitetsutveckling bör därför förenas inom principerna för TQM, då skapas, enligt oss, en win-win situation där kvalitet utvecklas, kunderna blir nöjda, aktörerna gynnas men framför allt där miljön bevaras.

Vi anser det vara av väldigt stor vikt att ett vidare perspektiv på hållbar turism förespråkas än det som idag är rådande hos turismaktörer. Bilden av den lokalt förankrade naturnära turismen måste stiga åt sidan till förmån från ett mer globalt allomfattande perspektiv, där det inte är vart du befinner dig eller tillgången på ”naturliga” resurser som avgör din förmåga att arbeta mot en hållbar turism. Det ska här inkluderas ett process- eller systemperspektiv där din roll i det globala turismssystemet klart framgår liksom din påverkan på det globala klimatsystemet, för att bara nämna en av dimensionerna av hållbarhet. I detta helhetstänkande inkluderas naturligtvis även mobiliteten vars roll för turismbranschen är oerhört viktig och med tanke på dess alltmer tydliga påverkan på miljön kan den inte tillåtas förbli en osynlig del i turismssystemet längre. Även rådande indikatorer och former för certifieringar bör ses över då de i många avseenden säkert än mer bidrar till den lokala förankring som idag råder och för många dessutom mest utgör ett konkurrensverktyg.

Det är något oroväckande att de som skapar ramarna för turismen i regionen inte verkar inse eller har kunskap om hur viktigt arbetet mot en hållbar turism är för branschen. Att ekoturismen utvecklas är förstås positivt men för att turismindustrin ska vara långsiktigt välmående krävs det bland annat ett gemensamt perspektiv kring hållbarhet bland de aktörer som ingår i branschen. Ekoturism i all ära men det kan påstås att syftet undermineras då säkert många flyger till destinationen för sin naturupplevelse. Att endast fokusera på ekoturism, om än en säkert på många punkter positiv form av turism, kan göra att andra typer av miljöer glöms bort, exempelvis stadsmiljöer. Vidare utesluts tanken att även massturism skulle kunna gå mot en ökad hållbarhet, ekoturism är inte och ska inte

vara den enda vägen mot hållbarhet inom turismindustrin, det krävs ett större perspektiv. Massturismen kommer inte att försvinna i första taget och som tidigare nämnts utgör alternativturismen som bäst en delösning på de mycket större problemen den globala turismen innebär.

Naturligtvis har olika verksamheter och destinationer även olika och unika förutsättningar att ta hänsyn till. Vi vill således understryka att våra slutsatser inte kan generaliseras. Dessa är istället tänkta som förslag på eller som riktlinjer till hur man kan tänka kring och arbeta med hållbarhet. Det som vi dock anser kan generaliseras är de grundläggande punkterna engagemang, kunskap och vilja. Genom att ha pekat på flera brister som idag råder kring arbetet med hållbar turism i regionen anser vi oss därmed även ha bidragit till att belysa den roll turismen spelar i hållbarhetsarbetet samt vad som behöver förbättras. Vi har även urskiljt ett antal förutsättningar för att ett hållbarhetsarbete inom turismindustrin ska kunna utvecklas och fungera effektivt. Vi anser att detta främst är av praktisk relevans men även till viss del teoretisk. Att vi har applicerat de grundläggande principerna för TQM inom arbete med hållbar utveckling inom turismindustrin anser vi är av både teoretisk och praktisk relevans. Teoretisk, för appliceringen av TQM inom ett nytt område, hållbarhet inom turismindustrin, vilket är outforskat. Praktiskt, då de förslag vi tagit fram kan användas som riktlinjer för organisationer som arbetar med hållbarhetsfrågor eller för företag som ämnar inleda ett sådant arbete.

Som nämndes i inledningen till uppsatsen är klimatförändringar ett ämne som dagligen återkommer i media. Klimatförändringarna kommer att fortsätta så länge vi inte gör något och det är av yttersta vikt att turismindustrin ser sin roll i detta. Skapas engagemang kring det samtidigt som det arbetas med ständiga förbättringar kommer det att ge resultat som enligt oss gynnar alla. Utan en välmående miljö finns heller ingen välmående turismindustri.

7.3 Rekommendation

På basis av ovanstående analys och slutsatser föreslår vi turismorganisationer och företag följande:

- Se över rådande arbetsmetoder och attityder

- utvärdera kunskapen kring hållbarhet och miljö, vilka perspektiv finns?,
- formulera mål och visioner kring hållbarhet och miljöarbete, där också transporter utgör en del,
- integrera mål och visioner gällande hållbarhet och miljö i den övriga verksamheten och genom detta,
- undvik målkonflikter, skapa engagemang och uppmuntra delaktighet genom fokus på både mjuka och hårda delar, vilja och möjligheter,
- implementera och använd ett process- och helhetsperspektiv på turismprodukten för att se hur olika verksamheter och initiativ påverkar varandra. Detta innebär bland annat att bredda hållbarhetsperspektivet till att även inkludera transporter samt,
- arbeta kontinuerligt med förbättringar och alternativ för att öka kundnöjdhet och bemöt efterfrågan på mer miljövänliga och hållbara turismprodukter, exempelvis produkter som även tar hänsyn till transporter till och från destinationen.

7.4 Reflektioner

Det vi mest förvånades av under arbetets gång var att hållbarhetsfrågor knappt uppmärksammades inom de turismorganisationer som vi studerade. Initialt, innan vi kontaktade våra undersökningsobjekt, förväntade vi oss att de skulle arbeta med någon typ av hållbarhetsfrågor som vi senare kunde arbeta och utgå ifrån. Men det visade sig ganska snart att det rådde en stor brist på detta och i fler än ett fall existerade varken hållbarhets- eller miljöpolicies samt heller inga mål och visioner kring dessa frågor. Detta utgjorde en stor svårighet i början då vi inte visste hur vi skulle utföra en undersökning utan att ha speciellt mycket att gå på vad gällde empirin. Dock visade det sig att det här fanns en möjlighet att, genom vår uppsats, uppmärksamma dessa frågor och vikten av att arbeta med hållbarhets- och miljöfrågor inom turismindustrin. Vi insåg också en möjlighet genom att utifrån vårt arbete skapa en grund för hur ett hållbarhetstänk kan implementeras, vi hade blanka sidor att fylla både bokstavligen och bildigt talat.

En annan svårighet som dök upp under vår empiriska undersökning var att separera turismsystemet från andra system. Exempelvis under bland annat intervjuerna så märkte vi hur svårt det var att veta vart gränsen skulle dras där turismen gick över till något annat

gällande miljö- och hållbarhetsfrågor. Bland annat begreppet hållbarhet märkte vi gav mycket rum för tolkningar och ändrade betydelse beroende på vem vi intervjuade. Miljö och hållbar utveckling inom turismbranschen har olika betydelse för olika människor och detta återspeglades också inom de organisationer vi genomförde vår empiriska undersökning. Vissa hade en generell syn på miljö och hållbarhet, andra pratade om att de använder miljövänligt papper när de trycker material medan någon uppfattade hållbarhetsfrågor inom turism som något som handlade om hur pappret i en bok på hotellrummet tillverkades. Vidare utgick vissa från deras egen verksamhet när de pratade om hållbarhet och miljö och andra hade en mer personlig syn. Detta innebar ibland en svårighet för oss då deras referensramar och tolkningar av begreppet hållbarhet gav oss svar som vi inte alltid efterfrågade. Dock innebar detta också en möjlighet då vi utifrån vår teoretiska och empiriska studie kunde vidga både våra egna och deras referensramar och perspektiv något och därigenom skapa en gemensam förståelse, enligt hermeneutiska principer.

Vi anser att vi har genom vår teoretiska och empiriska studie svarat på våra frågeställningar. Dock hade en kvalitativ eller kvantitativ kundundersökning varit intressant. Genom denna hade vi fått möjligheten att undersöka vilken syn på hållbarhet och miljö som turister har och således bidra med ytterliggare värdefull information för oss själva och för turismorganisationerna. Dock, som nämndes i våra avgränsningar, finns här vissa svårigheter med en sådan undersökning. På grund av detta refererade vi istället till teorin samt våra respondenters uppfattningar kring kundernas syn på hållbarhet och miljö inom turismbranschen. Därför föreslår vi vidare forskning kring bland annat detta vilket presenteras i nästföljande stycke.

7.5 Förslag på framtida forskning

Då denna uppsats inte inkluderade kundperspektivet i den empiriska undersökningen så anser vi att det skulle vara av stort intresse att genomföra en kundundersökning för att möjligen få reda på människors attityder kring hållbarhet och miljö både generellt och inom turismen. Vilka attityder finns? Vilka perspektiv finns? Är hållbarhet och miljö viktiga faktorer vid val av destination och resa? Här föreslår vi både en kvantitativ och en kvalitativ studie ur ett kundperspektiv.

- *Hållbar turism – kundperspektivet*

I denna uppsats genomförde vi en empirisk studie vilken inkluderade sex organisationer, varav fyra var turismorganisationer. Det skulle därför vara intressant att studera om slutsatserna kring andra delen av vårt syfte har väckt intresse för hållbarhets- och miljöfrågor främst inom de fyra turismorganisationerna. Relevanta frågor kan vara: Är hållbarhet inom organisationen något som diskuteras? Har organisationerna skrivit in hållbarhets- och miljöfrågor i de övriga strategierna? Finns det några mål eller visioner? I så fall, hur kommuniceras dessa? Har principerna för TQM hjälpt till i arbetet att skapa engagemang och delaktighet kring dessa frågor? I så fall, hur?

- *Implementering av ett hållbarhetstänk inom turismorganisationer med hjälp av principerna för TQM – hur gick det?*

Vi har i denna uppsats fokuserat på möjligheten att implementera ett hållbarhetstänkande i turismorganisationer med hjälp av principerna för TQM, vad som skulle vara intressant att studera är vilka principer som skulle passa bäst beroende på vilken typ av turismaktör man är. Då Yasin et al (2004) menar att TQM måste anpassas efter de unika förutsättningar som finns inom respektive bransch skulle detta vara intressant ur ett teoretiskt men också ur ett praktiskt perspektiv. Vilka aspekter är viktiga att tänka på? På vilka sätt kan man med hjälp av TQM mäta och kontrollera kvaliteten på turismprodukten? Svårigheter?

- *Hur och på vilka sätt kan TQM anpassas efter de unika förutsättningar som råder inom olika typer av turismorganisationer samt anpassas efter den komplexitet som karakteriserar turismbranschen?*

Referenser

- Andersson, R., Eriksson, H. & Torstensson, H. (2006): Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*. 18: 3, s. 282-296
- Antony, J. (2006): Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*. 12:2, s. 234-248
- Augustyn, M M. (1998): The road to quality enhancement in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10: 4, s. 148-158
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2001): *Kvalitet – från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund
- Boje, D.M & Winsor, R.D. (1993): The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda. *Journal of Organizational Change Management*. 6:5, s. 57
- Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B. & Gustavsson, B. (1991): *Service Quality – Multi-disciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington Books, USA
- Butler, R. (2004): The Tourism Area Life Cycle in the Twenty-First Century, i Lew, A.A., Hall, C.M. & Williams, A.M. *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford
- Camisón, C. (1996): Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*. 17: 3, s. 191-201
- Cater, E. (1994): *Ecotourism: A Sustainable Option?* Wiley, Chichester
- Cater, E. (2004): Ecotourism: Theory and Practice, i Lew, A.A., Hall, C.M. & Williams, A.M. *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford
- Deming, W.E. (1981): Improvement of Quality and Productivity through Action by Management. *National Productivity Review*. 1: 1, s. 12-22
- Dotchin, J.A. & Oakland, J.S. (1994): Total Quality Management in Services – Part 3: Distinguishing Perceptions of Service Quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 11: 4, s. 6-28
- Edvardsson, B. & Larsson, P. (2004): *Tjänstegarantier*. Studentlitteratur, Lund
- Edvardsson, B. & Thomasson, B. (1992): *Kvalitetsutveckling: ett managementperspektiv*. Studentlitteratur, Lund
- Edvardsson, B. & Thomasson, B. (1993): Tjänster och kvalitet – en introduktion, i Edvardsson, B. & Thomasson, B (red). *Kvalitetsutveckling i privata och offentliga tjänsteföretag*. Natur och kultur, Stockholm
- Engvall, C. (2007): *Ekoturismen skjuter fart*. Metro – Skåne. s. 22, Publicerad 2007-05-07
- Fairweather, J.R, Maslin, C. & Simmons, D.G. (2005): Environmental Values and Response to Ecolabels Among International Visitors to New Zealand. *Journal of Sustainable Tourism*. 13: 1, s. 82-98
- Fernando, J., Rebollo, V. & Baidal, J.A.I. (2003): Measuring Sustainability in a Mass Tourist Destination: Pressures, Perceptions and Policy Responses in Torrevieja, Spain. *Journal of Sustainable Tourism*. 11: 2&3, s. 181-203
- Farrell, B. H. (1999): Conventional or sustainable tourism? No room for choice. *Tourism Management*. 20: 2, s. 189-191
- Font, X. (2002): Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects. *Tourism Management*. 23: 3, s. 197-205
- Forsyth, T: (1997): Environmental Responsibility and Business Regulation: the case of sustainable tourism. *The Geographical Journal*. 163: 3, s. 270-280
- Frid, B. (1997): *TQM – en introduktion*. Liber, Malmö
- Garrod, B. & Fyall, A. (1998): Beyond the rhetoric of sustainable tourism. *Tourism Management*. 19: 3, s. 199-212
- Grönroos, C. (2002): *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. Liber, Malmö
- Gössling, S, Borgström Hansson, C., Hörstmeier, O. & Saggel, S. (2002): Ecological footprint

- analysis as a tool to assess tourism sustainability. *Ecological Economics*. 43, s. 199-211
- Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J-P., Dubois, D., Patterson, T. & Richardson, R. (2005): The Eco-efficiency of tourism. *Ecological Economics*. 54, s. 417-434
- Gummesson, E. (1991): Service Quality – A Holistic View, i Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B. & Gustavsson, B. *Service Quality – Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington Books, USA
- Hall, C.M. & Higham, J. (2005): *Tourism, Recreation and Climate Change*. Channel View Publications, Clevedon
- Hirtz, P.D., Murray, S.L. & Riordan, C.A. (2007): The Effects of Leadership on Quality. *Engineering Management Journal*. 19: 1, s. 22-27
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997): *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Honey, M. & Stewart, E. (2002): Introduction. i, M. Honey (ed.) *Ecotourism and Certification: Setting Standards in Practice*. Island Press, Washington
- Hughes, G. (2004): Tourism, Sustainability and Social Theory, i Lew, A.A., Hall, C.M. & Williams, A.M. *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford
- Hunter, C. (1997): Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24: 4, 850-867
- Hunter, C & Shaw, J. (2005): The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism. *Tourism Management*. 28, s. 46-57
- Huq, Z. (2005): Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries. *Managing Service Quality*. 15:5, s. 452-469
- Jafari, J. (2001): The Scientification of Tourism, i Smith, V.L. & Brent, M. (eds.). *Hosts and Guests Revisited: Tourism Issues of the 21st Century*. Tourism Dynamics, New York
- Jafari, J. & Fayos-Sola, E. (1996): Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report. *Annals of Tourism Research*. 23: 1, s. 228-231
- Johansson, H. (2007): *Klimatalarm måste väcka känslor*. Helsingborgs Dagblad. Nr. 123, s. A7
- Johansson, R. (2007) "Klimathotet ger oss inget val". Helsingborgs Dagblad. Nr. 121, s. A14
- Johnston, R. & Lyth, D. (1991): Implementing the Integration of Customer Expectations and Operational Capability. i Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B. & Gustavsson, B. *Service Quality – Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. Lexington Books, USA
- Kandampully, J. (2000): The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. *Managing Service Quality*. 10: 1, s. 10-18
- Kelly, J, Haider, W. & Williams, P.W. (2007): A Behavioral Assessment of Tourism Transportation Options for Reducing Energy Consumption and Greenhouse Gases. *Journal of Travel Research*. 45: 3, s. 297-309
- Kerr, Bernard J. (1993): The TQM critic: A rational revolutionary? *Healthcare Financial Management*. 47:9, s. 76
- Knights, D & McCabe, D. (2001): A road less travelled: beyond managerialist, critical and processual approaches to total quality management. *Journal of Organizational Change Management*. 15:3, s. 235-254
- Kontogeorgopoulos, N. (2004): Conventional Tourism and Ecotourism in Phuket, Thailand: Conflicting Paradigms or Symbiotic Partners? *Journal of Ecotourism*. 3: 2, s. 87-108
- Kozak, M & Nield, K. (2004): The Role of Quality in Eco-labelling Systems in Destination Benchmarking. *Journal of Sustainable Tourism*. 12: 2, s. 138-148
- Krippendorf, J. (1986): The new tourist - turning point for leisure and travel. *Tourism Management*, 7: 2, s. 131-135
- La Lopa, J.M. & Marecki, R.F. (1999): The Critical Role of Quality In the Tourism System. *Quality Progress*. 32: 8, s. 37-41
- Lansing, P & Devries, P. (2007): Sustainable Tourism: Ethical Alternative or Marketing Ploy. *Journal of Business Ethics*. 72: 1, s. 77-85
- Lindén, M. (2007): *Succé för tågcharter till Verona*. Kupé. Nr. 5, s. 61

- Linnanen, L., Boström, T. & Miettinen, P. (1996): *Miljöledarskap och miljösäkring*. Studentlitteratur, Lund.
- Liu, Z. (2003): Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*. 11: 6, s. 459-475
- Merriam, S. (1994): *Fallstudien om forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund
- Meyer-Arendt, K. (2004): Tourism and the Natural Environment, i Lew, A.A., Hall, C.M. & Williams, A.M. *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford
- Miller, G. (2003): Consumerism in Sustainable Tourism: A Survey of UK Customers. *Journal of Sustainable Tourism*. 11: 1, s. 17-39
- Nduru, M. (2007): *Klimatförändringar kan skapa krig om vattnet i Afrika*. Helsingborgs Dagblad. Nr. 126, s. C12
- Normann, R. (2000): *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Liber AB, Malmö
- Page, S.J. (2005): *transport and tourism – global perspectives*. Pearson, Edinburgh
- Page, S.J. & Dowling, R.K. (2002): *Ecotourism*. Pearson, Edinburgh
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003): *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund
- Saarinen, J. (2004): Tourism and Touristic Representations of Nature, i Lew, A.A., Hall, C.M. & Williams, A.M. *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford
- Samat, N., Ramayah, T. & Mat Saad, N. (2006): TQM practices, service quality and market orientation – Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*. 29: 11, s. 713-728
- Sandholm, L. (1995): *Kvalitetsstyrning med totalkvalitet*. Studentlitteratur, Lund
- Sharpley, R & Forster, G. (2003): The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus. *Tourism Management*. 24: 6, s. 687-697
- Thurén, T. (2005). *Källkritik*. Liber, Stockholm
- Weaver, D. (2004): Tourism and the Elusive Paradigm of Sustainable Development, i Lew, A.A., Hall, C.M. & Williams, A.M. *A Companion to Tourism*, Blackwell, Oxford
- Weaver, D. (2005): Comprehensive and minimalist dimensions of ecotourism. *Annals of Tourism Research*. 32: 2, s. 439-455
- Weaver, D. (2006): *Sustainable tourism*. Elsevier, Oxford
- Wheeller, B. (1991): Tourism's troubled times – Responsible tourism is not the answer. *Tourism Management*. 12: 2, s. 91-96
- Willard, B. (2002): *The Sustainable Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line*, New Society Publishers, Gabriola Island, British Columbia
- Wilkinson, A & Redman, T. (1994): The problems with quality management – the view of managers. *Total Quality Management*. 5:6, s. 397-407
- Witt, C.A. & Muhlemann, A.P. (1994): The implementation of total quality management in tourism: some guidelines. *Tourism Management*. 15: 6, s. 416-424
- WTO (2004): *Indicators of Sustainable Development for tourism destinations – A Guidebook*. ISBN, 9284407265
- Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M. & Zimmerer, T.W. (2004): TQM practices in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness. *Managing Service Quality*. 14: 5, s. 377-389

Webbdokument

Hashmi, K. (2000-2007): *Introduction and Implementation of Total Quality Management*. Tillgänglig: <<http://www.isixsigma.com/library/content/c031008a.asp>> Besökt: 2007-03-30

IMO3, Project International Marketing Copenhagen/Oresund 2007–2009.

Tillgänglig: <http://www.malmo.se/download/18.5462071910dca0ea97b80003336/IMO3Projektbeskrivelse_sv+4.pdf> Besökt 2007-05-12

Naturens Bästa. *Detta är Naturens Bästa*. Tillgänglig:

<<http://www.naturensbasta.se/nb/index.asp>>
Besökt 2007-05-10

SYNAPS Skåne
Tillgänglig: <<http://www.skane.se/synaps>>
Besökt 2007-05-07

SYNAPS Öresund
Tillgänglig:
<<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=127368>> Besökt 2007-05-07

Turistdelegationen (2004): *Perspektiv på hållbart turistiskt företagande*.
Tillgänglig:
<http://www.nutek.se/content/1/c4/29/52/info_045-2006.pdf> Besökt 2007-05-04

The International Ecotourism Society.
Tillgänglig:
<http://www.ecotourism.org/webmodules/webarticlesnet/templates/eco_template.aspx?articleid=95&zoneid=2> Besökt 2007-05-07

UNWTO: *Improving competitiveness*.
Tillgänglig:
<http://www.unwto.org/quality/std/en/std_01.php?op=1> Besökt 2007-03-30

WTO (2005): *Final Report – Regional Seminar on Quality Management in Tourism*.
Tillgänglig:
http://www.unwto.org/regional/middle_east/PDF/Cairo/final_report.doc
Besökt 2007-03-29

Primärkällor

Book, Charlotte. Intervju genomförd per telefon 2007-05-07

Brattström, Torben. Intervju genomförd 2007-04-19

Eriksson, Susann. Intervju genomförd per telefon 2007-05-08

Gustavsson, Tommy. Intervju genomförd per telefon 2007-05-10

Holmberg, Marie. Intervju genomförd 2007-05-15

Narvelo, Widar. Intervju genomförd 2007-04-27

Bilaga 1 - Intervjuguider

Intervjuguide 1 – Turistchefen, Turistbyråchefen, Informationschefen & Kommunekologen

- Hur definierar du hållbar turism och miljöengagemang? Vilket ansvar känner ni för miljön?
- Anser du att miljöengagemang är viktigt i skapandet av turismprodukter idag? Hur viktigt är det att man tar ansvar för den generella utvecklingen inom en destination i skapandet och försäljningen av turismprodukter idag? Vilka fördelar tycker du finns men miljövänlig/hänsynsfull turism?
- Anser du att det finns ett genuint engagemang för hållbarhetsfrågor inom Skåne idag? Uppmuntras det?
- Vilka strategier, mål, visioner har ni idag vad gäller hållbarhetsfrågor, exempelvis inom turismen? Hur arbetar ni i [namn på kommun]? Vad saknas?
- Vilken potential anser ni [namn på kommun] ha inom miljövänlig/hänsynsfull turism? Vilka styrkor respektive svagheter ser ni? Vilka attraktioner finns idag?
- Vad ser ni för svårigheter respektive möjligheter? Vilka utmaningar ställs ni inför?
- Anser ni att fokus på hållbar miljövänlig turism är/kan vara en konkurrensfaktor/fördel inom turismbranschen idag?
- Har ni stöd/samarbete från/med andra, exempelvis kommunerna i Skåne, när det gäller att främja miljövänlig/hållbar turism? Får ni inspiration/idéer från annat håll?
- Anser du att det finns ett ökat intresse/efterfråga för miljövänliga/mer hänsynsfulla turistprodukter? I så fall, varför?
- Vilka kunduppfattningar tror du finns om miljövänlig/mer hänsynsfull turism?
- Kommer miljövänlig/hänsynsfull turism att öka/hålla i sig eller är det bara en ”trend”?
- Vad är viktiga kvalitetsaspekter i en turismprodukt enligt dig? Arbetar ni aktivt med att försöka höja kvaliteten på era produkter? I så fall, hur?
- Anser ni att kvalitet på turismprodukter är kopplat till miljön? I så fall, på vilket sätt?
- Är kvalitet på miljön viktigt i valet av destination tror du? Är ett uttalat miljöengagemang hos destinationens aktörer viktigt för kunden i valet av destination?
- På vilka sätt kan turismaktörer gentemot kunden garantera ett miljöengagemang?
- Hur arbetar ni för att öka kommunens attraktionskraft som turistdestination? Finns det divergerande åsikter om vad som bör satsas på? I så fall, vad?

Intervjuguide 2 – Hållbarhetsstrateg

- Vilka är dina arbetsuppgifter? Inom vilka områden arbetar du med hållbarhetsfrågor?
- Hur definierar du hållbar utveckling och miljöengagemang?
- Anser du att det finns ett genuint engagemang/intresse för hållbarhetsfrågor inom Skåne idag? Uppmuntras det? I så fall, på vilka sätt?
- Vilka strategier, mål, visioner har ni idag vad gäller hållbarhetsfrågor? Hur arbetar ni i Skåne vad gäller hållbar utveckling? Finns det något som du/ni skulle vilja utveckla ytterligare vad gäller arbetet med hållbar utveckling i Skåne? I så fall, vad och hur?
- Har ni stöd/samarbete från/med andra, exempelvis kommunerna i Skåne, när det gäller att främja miljövänlig/hållbar utveckling? Får ni inspiration/idéer från annat håll?
- Vilken potential anser ni Skåne ha inom miljövänlig/hänsynsfull turism? Vilka styrkor respektive svagheter ser ni? Vilka hållbarhetsaspekter är viktiga enligt dig med hänsyn till turismen i Skåne?
- Vilka fördelar tycker du finns med miljövänlig/hänsynsfull turism?
- Anser du att miljöengagemang är viktigt i skapandet av turismprodukter idag? Hur viktigt är det att man tar ansvar för den generella utvecklingen inom en destination i skapandet och försäljningen av turismprodukter idag?
- Vad ser ni för svårigheter respektive möjligheter? Vilka utmaningar ställs ni inför?
- Anser du att fokus på hållbar miljövänlig turism är/kan vara en konkurrensfaktor/fördel inom turismbranschen idag?
- Anser du att det finns ett ökat intresse/efterfråga för miljövänliga/mer hänsynsfulla turistprodukter? I så fall, varför?
- Anser du att kvalitet på turismprodukter är kopplat till miljön? I så fall, på vilket sätt?
- Är kvalitet på miljön viktigt i valet av destination tror du? Är ett uttalat miljöengagemang hos destinationens aktörer viktigt för kunden i valet av destination?

Intervjuguide 3 – Projektledaren

- Hur definierar du hållbar turism och miljöengagemang?
- Hur viktigt är miljöengagemang i skapandet av turismprodukter idag? Hur viktigt är det att man tar ansvar för den generella utvecklingen inom en destination i skapandet och försäljningen av turismprodukter idag?
- Vilka marknader vänder ni er till i er marknadsföring? Hur marknadsför ni hållbar/miljövänlig turism och till vilka?
- Hur utbrett är miljö/hållbar turism inom Skåne idag?
- Anser ni att fokus på hållbar turism är en konkurrensfaktor/fördel inom branschen idag?
- Hur viktigt är det med hållbarhetsfrågor i skapandet av en attraktiv turistprodukt?
- Vilka samarbetar ni med i dagsläget vad gäller miljövänlig/hållbar turism?
- Har ni stöd/samarbete från/med kommunerna i Skåne när det gäller att främja hållbar turism?
- Genomför ni kundundersökningar? Vad efterfrågas mest idag? Hur anpassar ni er efter kundens önskemål? Hur anpassar ni er efter miljön? Dilemma? Ökar efterfrågan på så kallade ”gröna” turistprodukter? I så fall, varför tror ni?
- Vilka kunduppfattningar finns om hållbar turism? Är kvalitet på produkterna samt miljön viktig i val av destination?
- Vilka strategier har ni idag kring hållbar turism? Hur arbetar ni? Vad saknas? Finns det ett genuint engagemang för hållbarhetsfrågor inom [namn på organisation]?
- Vad ser ni för svårigheter respektive möjligheter med att arbeta med hållbar turism i Skåne idag? Vilka utmaningar ställs ni inför?
- Hur stor är er organisation? Hur många arbetar med hållbar turism? Får ni uppmuntran från ledningen att arbeta med hållbar turism? Budget etc? Hur organiserar ni arbetet inom Position Skåne, främst hållbar turism/ekoturism? Hur ser kommunikationen ut?
- Hur ser era hållbara/ ”gröna” turismprodukter/paket ut idag? Vilka komponenter består de av? Finns det en stor variation? Vad skulle ni vilja utveckla?
- Vilket ansvar känner ni för miljön?
- Anser ni att kvalitet på turismprodukter är kopplat till miljön? I så fall, på vilket sätt? Vilka uppfattningar om kvalitet finns? Skiljer de sig beroende på intressent?

- Kan det vara svårt att upprätthålla och förbättra kvaliteten på miljön/omgivningen samtidigt som man ska bemöta kundens önskemål/efterfrågan om/på kvalitet? (om det skiljer sig)
- Hur övervakar ni trender och förändringar i efterfrågan? Hur bemöter ni dessa? Är detta ett svårt arbete ur ett hållbarhetsperspektiv?
- Vad har [namn på organisation] för vision/mål inom hållbar turism? Långsiktiga och kortsiktiga? Om så, hur kommuniceras dessa ut i organisationen samt till samarbetspartners och privata turismaktörer inom regionen?
- Vilka fördelar respektive nackdelar ser ni med hållbar turism? Är hållbar turism ekonomiskt försvarbart? Går hänsyn till miljön hand i hand med lönsamhet inom turismbranschen?
- På vilka sätt uppmuntrar initiativ till hållbar turism/utveckling inom regionen?
- Vad är det som motiverar arbetet med hållbar turism? Är det kunden eller miljön som styr?
- Vilken potential anser ni Skåne ha inom hållbar turism? Vilka styrkor respektive svagheter ser ni? Vilka attraktioner finns idag?
- Är hållbar turism/miljövänlig turism en lukrativ form av turism som kommer att hålla i sig eller är det bara en ”trend”?
- Kan man ha ett långsiktigt perspektiv, med tanke på hållbar turism, inom en så föränderliga bransch som turismbranschen?
- Arbetar ni med kvalitetsförbättring i dagsläget vad gäller era turismprodukter? I så fall, på vilket sätt? Hur arbetar ni generellt med kvalitet inom [namn på organisation] samt tillsammans med era samarbetspartners/lokala turismaktörer?
- Vilka kvalitetskontrollsystem finns i dagsläget? Brister/svårigheter? Samt vilka kvalitetsstandarder arbetar ni med/efter idag? Om så, hur och när formulerades dessa? Samt hur används de i det dagliga arbetet?
- Hur arbetar ni för att öka regionens attraktionskraft som turistdestination? Finns det divergerande åsikter om vad som bör satsas på? I så fall, vad?
- Anser ni det svårt att främja hållbar utveckling inom turismbranschen då turismprodukter ofta är komplexa? Det vill säga ett stort antal aktörer är ofta iblandade och alla kanske inte tycker samma sak.

Bilaga 2 - SYNAPS

Systemanalytiskt Processverktyg för Sektorsintegrering.

SYNAPS är ett verktyg som arbetar med att integrera miljöfrågorna med andra väsentliga samhällsfrågor för Skåne. Detta är för att på ett lättillgängligt sätt kunna visa på sammanhang och balansera olika samhällsmål mot varandra. I korthet handlar det om att med hjälp av miljömålen som hävstång, lyfta fram och synliggöra målkonflikter och synergieffekter mellan olika samhällsmål. Utifrån det kan sedan åtgärder pekas ut inom olika sektorer som ska vara prioriterade för att uppnå bästa möjliga utveckling i Skåne. När det miljöstrategiska programmet är klart ska det kunna underlätta för icke-specialister inom olika sektorer att integrera miljöfrågorna i sina verksamheter.

Under 2006 pilottestades SYNAPS på utvalda projekt och i november startades interregprojektet SYNAPS Öresund. Projektet ska bidra till en hållbar samhällsutveckling genom kompetensutveckling och verksamhetsanalys genom arbetsmetoden SYNAPS. Syftet med projektet är att bidra till en hållbar samhällsutveckling genom kompetensutveckling och verksamhetsanalys med arbetsmetoden SYNAPS. SYNAPS tar sin utgångspunkt i nationella och internationella dokument som behandlar de tre dimensionerna för hållbar utveckling. Projektet siktar mot att öka sektorsintegrering, öka kostnadseffektivisering, motverka målkonflikter samt stärka synergieffekter. I projektet används SYNAPS på en för kommunen lämplig plan/projekt/strategi. Parallellt sker också ett erfarenhetsutbyte mellan kommunerna för att stärka kompetensutvecklingen och ta tillvara värdefulla insikter.

För mer information besök:

<http://www.skane.se/synaps> alternativt

<http://www.skane.se/templates/Page.aspx?id=127368>