



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Attraktiva kryssningsdestinationer

- ur ett klusterperspektiv

Ida Hasselholm
Jennifer Khoury
Ann-Sofie Palm

Handledare:
Erika Andersson Cederholm
Hans Lindquist

C-uppsats

Vt 2005

Sammanfattning

- Titel:** Attraktiva kryssningsdestinationer – ur ett klusterperspektiv.
- Författare:** Ida Hasselholm, Jennifer Khoury och Ann-Sofie Palm, vårterminen 2005.
- Handledare:** Erika Andersson Cederholm och Hans Lindquist.
Institutionen för Service Management Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
- Syfte:** Undersöka hur ett samarbete genom kluster kan bidra till att öka en kryssningsdestinations attraktivitet och konkurrenskraft.
- Nyckelord:** *Kalmar, kryssningsdestination, konkurrenskraft, samverkan, kluster.*
-

Kryssningsindustrin är en dynamisk bransch som är under ständig förändring och utveckling. Branschens stora problematik är avsaknaden av en färdigproducerad produkt på kryssningsdestinationerna. Alla människor, platser, företag och organisationer som kryssningsresenären kommer i kontakt med på destinationen är med och påverkar resenärens helhetsintryck. Detta innebär att samverkan mellan olika aktörer är en nödvändighet för att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig kryssningsdestination. Samverkan genom kluster handlar om att tillsammans nå gemensamt uppsatta mål och visioner, samt att ta tillvara på de olika resurser, människor och relationer som interagerar på en kryssningsdestination.

Vi har valt att studera kryssningsdestinationen Kalmar då de har lång erfarenhet från både kryssningsindustrin och av samverkan i ett kryssningsprojekt kallat Cruise Kalmar Network.

Vi har använt oss av vetenskapliga teorier som vi genom en fallstudie av kryssningsdestinationen Kalmar applicerat och analyserat. Vi har arbetat med både kvalitativa och kvantitativa metoder för att undersöka Kalmar som kryssningsdestination och de olika aktörernas synsätt på Cruise Kalmar Network och samverkan.

I uppsatsen belyser vi de förutsättningar som krävs för att utveckla en attraktiv kryssningsdestination, de aspekter på destinationen som är avgörande för kryssningsresenärens helhetsupplevelse samt faktorer som är viktiga att beakta vid samarbete inom en kryssningsdestination. Vår slutsats är att samverkan på en kryssningsdestination är en förutsättning för att kunna skapa en attraktiv och konkurrenskraftig destinationsprodukt. Vi anser att med hjälp av klusterperspektivet kan kryssningsdestinationer uppnå ett mer strukturerat arbete vilket kan bidra till en bättre paketering och försäljning av destinationens upplevelser.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Introduktion.....	4
1.2 Problemdiskussion.....	5
1.2.1 Syfte och frågeställningar.....	6
1.3 Disposition.....	7
2. Metod	8
2.1 Val av metod.....	8
2.2 Teori.....	9
2.2.1 Litteraturinsamling.....	9
2.2.2 Den teoretiska referensramen.....	10
2.2.3 Presentation av litteraturkällor.....	11
2.2.4 Källkritik.....	12
2.3 Empiri.....	13
2.3.1 Urval.....	13
2.3.2 Fallstudie av Kalmar.....	14
2.3.3 Intervjuer.....	15
2.3.4 Enkätundersökning.....	16
2.3.5 Empirisk datainsamling.....	17
3. Teoretisk referensram	18
3.1 Kryssningsindustrin i turismbranschen.....	18
3.1.1 Turismdestination och kryssningsdestination.....	18
3.1.2 Turister och kryssningsresenärer.....	19
3.1.3 Förutsättningar och hinder för en kryssningsdestination.....	19
3.1.4 De ekonomiska aspekterna för en kryssningsdestination.....	21
3.1.5 Att skapa en attraktiv kryssningsdestination.....	22
3.2 Samarbete och samverkan.....	25
3.3 Kluster.....	27
3.3.1 Definition av kluster.....	28
3.3.2 Klusterbegreppets olika dimensioner.....	29
3.3.3 Konkurrentkraftiga kluster.....	29
3.3.4 Kluster, nätverk och innovationssystem.....	31
3.3.5 Klusterperspektivets bidragande effekter.....	35
3.3.6 Kluster inom turism.....	36
3.3.7 Kritik mot klusterperspektivet.....	36
3.4 Klusterutvecklingen.....	37
3.4.1 Klustermotorns roll.....	38
3.4.2 Utvecklingsstadier.....	39
3.4.3 Motivation och engagemang inom ett klustersamarbete.....	40

4. Presentation och analys av fallstudie Kalmar	42
4.1 Presentation av aktörerna inom Cruise Kalmar Network.....	42
4.1.1 Destination Kalmar AB.....	42
4.1.2 Kalmar Hamn.....	43
4.1.3 Kalmarturism AB.....	43
4.1.4 Orrefors Sverige AB.....	44
4.1.5 Ölands Turist AB.....	44
4.1.6 Kvarnholmens Centrumförening.....	45
4.1.7 Kalmar Slott.....	45
4.1.8 Den inhyrda konsulten.....	45
4.2 Kalmar som kryssningsdestination.....	46
4.2.1 Kryssningsverksamhet i Kalmar som turistdestination.....	47
4.2.2 Turister och kryssningsresenärer.....	48
4.2.3 Förutsättningar och hinder för Kalmar som kryssningsdestination...	50
4.2.4 De ekonomiska aspekterna för kryssningsdestinationen Kalmar.....	54
4.2.5 Kalmar som attraktiv kryssningsdestination.....	57
4.2.6 Cruise Baltic.....	61
4.3 Samarbete och samverkan.....	62
4.3.1 Cruise Kalmar Network.....	63
4.3.2 Presentation av aktörernas sammansättning.....	65
4.3.3 Drivande roller i samarbetet.....	65
4.3.4 Ekonomiska aspekter inom Cruise Kalmar Network.....	66
4.3.5 Förutsättningar och hinder för samarbetet.....	67
4.3.6 De olika aktörernas uppfattning om samarbetet.....	68
4.3.7 Förutsättningar för vidareutveckling i framtiden.....	69
4.4 Kluster.....	71
4.5 Klusterutvecklingen.....	75
5. Avslutning	79
5.1 Slutdiskussion.....	79
5.2 Summering.....	84
5.3 Slutord.....	85
6. Källförteckning	86
Bilagor	89
Bilaga 1: Tematiserad intervjuguide.....	89
Bilaga 2: Enkätundersökning.....	92

1. Inledning

Detta avsnitt inleds med en presentation av uppsatsens ämne samt dess problematik. Avsikten är att introducera läsaren till uppsatsen och skapa förståelse för uppsatsens syfte och frågeställningar. Avsnittet avslutas med uppsatsens disposition.

1.1. Introduktion

Jordens yta är till två tredjedelar täckt av vatten vilket skapar stora möjligheter för både kryssningsindustrin och kryssningsdestinationer. Att åka på kryssning är ett av de starkast växande resemönstren idag och det finns en mängd olika destinationer att välja mellan. Kryssningsindustrin riktar sig numera mot i stort sett alla oavsett behov, budget och förväntningar.

Fysiska förutsättningar såsom kaj- och ankarplats, hamnfaciliteter och säkerhet samt ett unikt utbud av attraktioner är avgörande för en kryssningsdestinations attraktivitet och framgång. Destinationsprodukten, följaktligen det utbud som destinationen erbjuder, skapas av en mängd olika aktörer från näringslivet, staten och kommunen, intresseorganisationer och de lokala invånarna. Kryssningsresenärerna spelar också en avgörande roll i skapandet av sin egen upplevelse av destinationsprodukten.

De flesta destinationer består av en mängd olika producenter och leverantörer som överskrider flertalet branscher. Detta gäller även på kryssningsdestinationer. Att bygga upp ett samarbete mellan de olika aktörerna verkar vara en förutsättning för en positiv utveckling av en destination. Detta eftersom det idag inte finns en möjlighet för ett ensamt företag eller organisation att kunna erbjuda besökarna den helhet som de efterfrågar. Det är därför av stor vikt att de olika aktörer inom en destination samarbetar, för att tillsammans nå bättre resultat än de kan göra som ensamma aktörer.

Ett sätt att samverka är genom kluster, vilket är den samarbetsform som vi valt att fokusera på i denna uppsats. Klustersamverkan innebär att många olika typer av aktörer med olika bakgrund och intressen inom en region möts och samarbetar för att framförallt nå ett gemensamt mål, att skapa konkurrensfördelar.¹ Utformningen av klustersamarbetet är en

¹ Porter, M. E. (1990).

spontan och dynamisk process som tar lång tid. Den präglas starkt av den specifika regionens historia, kultur och mentalitet vilket gör den svår att kopiera och tillämpa på en annan plats.

1.2 Problemdiskussion

Kryssningsindustrin har haft 53 miljoner resenärer det senaste årtiondet och tenderar att ha en fortsatt stark tillväxt även i framtiden.² Norra Europa har cirka 4 % av den totala kryssningskapaciteten och en stark önskan att öka sin andel.³ Trots det finns mycket lite forskning inom detta specifika område. Det har visat sig att den forskning som gjorts främst är inriktad på rederier och deras verksamhet eller mer traditionella kryssningsdestinationer som till exempel Karibien. Vi tror att kryssningsdestinationer i Norra Europa utgör en specifik forskningsgren inom kryssningsresandet. Anledningen till detta är att de traditionella destinationerna arbetar utifrån helt andra förutsättningar i fråga om kryssningarnas omfattning, platsernas dragningskraft, miljöpåverkan och ekonomisk relevans för landet än destinationerna i norra Europa. Vi har valt att ta fasta på detta och vill genom vår uppsats göra ett försök till att ge ett bidrag till den specifika forskningen om kryssningsdestinationer i Norra Europa. Detta område kallas inom kryssningsbranschen för det baltiska området.

Kryssningsdestinationen är en komplex produkt som består av flertalet varor och tjänster som produceras av olika aktörer. Destinationsprodukten köps och konsumeras samtidigt på den plats där den erbjuds. Den säljs även samtidigt till andra typer av konsumenter som utnyttjar produkten för sina egna syften, vilka kan skilja sig från kryssningsresenärens.⁴

På kryssningsdestinationen finns ofta en åtskillnad mellan de som skapar destinationsprodukten och de som marknadsför den. Det är få andra produkter som säljs av organisationer som inte har något ansvar för, kontroll över eller ägarskap av det de säljer.⁵ Turism- och resebranschen är en näring med oklar struktur i och med att den består av företag från många olika branscher och näringsgrenar. Det som ytterligare bidrar till denna oklara struktur är avsaknaden av en färdigproducerad produkt. Kryssningsresenärerna är själva med och producerar den färdiga produkten och deras upplevelse kommer att baseras på helhetsintrycket av platsen de besöker. Slutprodukten ligger således i händerna hos både de producerande företagen och turisterna, men även hos de andra aktörerna inom regionen. De

² Douglas, N. & Douglas, N. (2004), s. 251.

³ Dwyer, L. & Forsyth, P. (1998), s. 393ff.

⁴ Ashworth, G. & Voogd, H. (1990), i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s.1ff.

olika aktörerna inom en kryssningsdestination är ömsesidigt beroende av varandra för att skapa ett bra helhetsintryck för besökarna.⁶ Det är nödvändigt att de samverkar eftersom de tillsammans har större möjligheter, än varje enskild aktör, att ha full kontroll över den platsprodukt som destinationen erbjuder och de kan därigenom skapa en attraktiv och konkurrenskraftig destination. Genom klustersamverkan möts destinationens olika aktörer, både offentliga och privata, för att samarbeta kring att utveckla destinationen och göra den mer attraktiv för kryssningsresenärerna.

Utifrån denna bakgrund frågar vi oss hur ett samarbete genom kluster bestående av olika aktörer på en kryssningsdestination kan påverka utbud och engagemang i fråga om paketering och försäljning av upplevelser på destinationen? Samt vilka konsekvenser detta har för destinationens attraktivitet?

I vår undersökning kommer vi att ta hjälp av teorier och modeller; specifika för kryssningsdestinationer, generella för att belysa det som påverkar kryssningsresenärens upplevelse av destinationen, olika aspekter i fråga om samverkan samt samarbetsformen kluster och klusterutveckling. Modellerna och teorierna kommer senare att appliceras på en fallstudie gjord av kryssningsdestinationen Kalmar.

1.2.1 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att försöka ge ett kunskapsbidrag till den specifika forskningen om kryssningsdestinationer i Norra Europa. Vi kommer att göra detta genom att belysa de faktorer som är avgörande för en kryssningsdestination och dess attraktivitet samt de faktorer som påverkar en kryssningsresenärs upplevelse av destinationen. Vi tror att en ökad förståelse för dessa faktorer kan motivera både privata och offentliga aktörer till att samverka i syfte att öka destinationens attraktivitet. Vi vill därför även undersöka hur det genom klustersamverkan kan skapas ett bra samarbete mellan destinationens aktörer som kan förbättra paketering och försäljning av destinationens upplevelser. Med hjälp av klusterperspektivet vill vi ta reda på hur samverkan kan påverka destinationens attraktivitet och hur detta i sin tur kan komma att gynna både destinationen som helhet och de enskilda aktörerna. Uppsatsens fokus ligger därmed på den geografiskt avgränsade kryssningsdestinationen och vad som händer mellan aktörerna inom detta område.

⁵ Zimmermann, F. (1990), i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 199ff.

⁶ Nordin, S. (2004:19).

Det ovan presenterade syftet kommer vi att angripa utifrån följande frågeställningar;

- Vilka förutsättningar krävs för att utveckla en attraktiv kryssningsdestination samt vilken påverkan har kryssningsverksamheten på destinationen?
- Vilka faktorer är viktiga att beakta vid ett samarbete inom en kryssningsdestination och hur kan arbetet förbättras inför framtiden?
- Hur kan ett klustersamarbete bidra till motivation och engagemang hos berörda aktörer för att skapa en attraktiv destination?

Vår uppsats är menad, förutom att vara ett bidrag till forskningen, att rikta sig mot nyckelpersoner inom kommun, lokalt och regionalt näringsliv på en kryssningsdestination.

1.3 Disposition

I följande del, *avsnitt två*, redovisas de metoder och tillvägagångssätt som vi använt oss av under arbetsprocessens gång. Här presenteras litteraturinsamlingen och de fyra teman som vår teoretiska referensram består av, vilka därefter kommer att vara genomgående för uppsatsens alla delar. Ett förtydligande av vissa litteraturkällor samt källkritik tas också upp. Vidare sker en presentation och reflektion över hur det empiriska materialet samlats in, vilka urval som gjorts samt hur fallstudien med tillhörande intervjuer och enkätundersökning gått till.

I *avsnitt tre* finns den teoretiska referensramen presenterad inom följande fyra teman; kryssningsindustrin i turismbranschen, samarbete och samverkan, kluster samt klusterutveckling. Teorin med tillhörande modeller ligger sedan till grund för *avsnitt fyra* där vi redovisar och analyserar det empiriska materialet från fallstudien av Kalmar. Upplägget sker genom liknande teman som tidigare presenterats.

Avsnitt fem är den avslutade delen som innehåller en slutdiskussion med fokus på de tidigare presenterade frågeställningar samt en summering av de slutsatser som analysen lett fram till. Till sist presenteras reflektioner, tankar och förslag på vidare forskning inom området.

2. Metod

Avsnittet innehåller en genomgång av uppsatsens metod. Här introduceras litteraturinsamlingen och den teoretiska referensramens upplägg samt förtydligande av specifika litteraturkällor och källkritik. Vidare redovisas empirin, dess urval och hur fallstudien av Kalmar med tillhörande intervjuer samt enkätundersökning gått till. Till sist presenteras den empiriska datainsamlingen.

2.1 Val av metod

Vi har till grund för denna uppsats valt att använda oss av teorier och modeller kopplade till kryssningsdestinationer, aspekter som påverkar en kryssningsresenärs upplevelse av en destination, samverkan samt kluster och klusterutveckling. Vi har samlat in empiriskt material genom en fallstudie på kryssningsdestinationen Kalmar för att kunna tillämpa det teoretiska materialet. I fallstudien har vi framförallt använt oss av kvalitativa metoder i form av intervjuer men även kompletterat detta med en mindre omfattande kvantitativ enkätundersökning.

Vårt arbetssätt kan kallas för deduktivt,⁷ vilket innebär att vi utgått från litteraturen och därefter utformat hypoteser om hur kryssningsdestinationer och klustersamverkan fungerar. Vår avsikt är att använda redan existerande teorier och modeller som analysverktyg för att genom tillämpning av dessa skapa en större insikt om fenomenen kryssningsdestinationer och klustersamverkan.

Kryssningsdestinationer och klustersamverkan är inte isolerade fenomen utan samhällsliga konstruktioner som står under omvärldens påverkan. Det är viktigt att ha i åtanke att samhället är en komplex dynamisk storhet som ständigt befinner sig i förändring. I samband med undersökningar av ett socialt fenomen som detta, sker alltid förenklingar eftersom forskaren vill lyfta fram vissa centrala drag i en konkret samhällssituation.⁸ Alla metoder har sina begränsningar och det är svårt att vara helt objektiv vid undersökning av ett fenomen. Dessutom kan en forskare som försöker vara totalt objektiv gå miste om värdefull information som endast kan uppnås genom en kontakt med forskningsobjektet och en flexibel under-

⁷ Jacobsen, D. I. (2002), s. 17.

⁸ Holme, I. M. & Krohn-Solvang, B. (1997), s. 31.

sökningsmetod.⁹ Förutom att närhet till forskningsobjektet och subjektivitet influerar den empiriska undersökningen har även teorivalet, personliga värderingar, ontologi, kunskapsteori och praktisk hänsyn en viss inverkan på resultaten.¹⁰

Nedan presenteras de metoder som använts i vår undersökning av kryssningsdestinationer och klustersamverkan samt deras begränsningar.

2.2 Teori

2.2.1 Litteraturinsamling

Vårt utgångsläge var att försöka finna tidigare forskning och tillämpning av teorier inom kryssningsområdet. Detta visade sig vara mycket svårt eftersom den forskning som gjorts främst är inriktad på rederiernas verksamhet eller mer traditionella kryssningsdestinationer som till exempel Karibien. Dessa destinationer arbetar under helt andra förutsättningar i fråga om kryssningarnas omfattning, platsernas dragningskraft, miljöpåverkan och ekonomisk relevans för landet än destinationerna i norra Europa. Vi har likväl funnit ett antal modeller som påvisar de förutsättningar som krävs för att utforma en attraktiv kryssningsdestination samt undersöker den påverkan som kryssningsverksamheten har på en destination.

Vi började tidigt under arbetsprocessens gång att intressera oss för samverkan inom kryssningsdestinationer och genom ETOUR:s hemsida fann vi Sarah Nordins publikation *"Kluster och turism"*.¹¹ Denna publikation hjälpte oss att klargöra vilken aspekt som vi ville fokusera på. Klustermodeller har tidigare, bland annat genom Nordins publikation, tillämpats på turistdestinationer men inte i någon större utsträckning. Vi ansåg att det skulle vara intressant att applicera klustertankarna på en kryssningsdestination, vilket är en mer specifik typ av turistdestination.

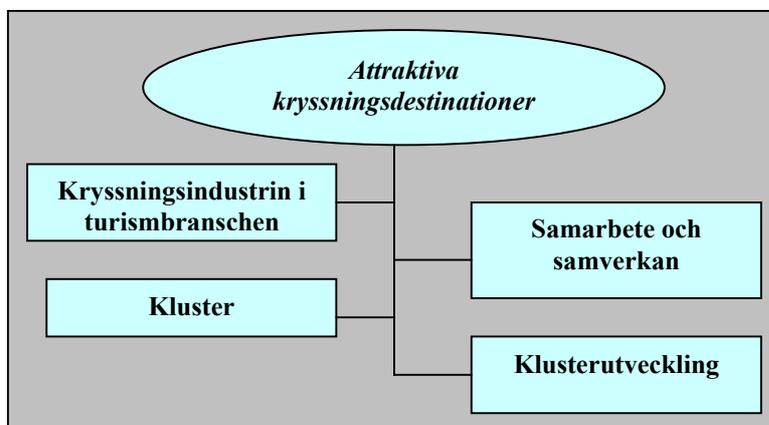
⁹ Jacobsen, D. I. (2002), s. 36ff.

¹⁰ Bryman, A. (2002), s. 36 ff.

¹¹ Nordin, S. (2004:19).

2.2.2 Den teoretiska referensramen

Vår teoretiska referensram innehåller fyra teman och kan sammanfattas med hjälp av nedanstående modell;



Figur 2:1 Den teoretiska referensramen

Det första temat, *kryssningsindustrin i turismbranschen*, visar på skillnader mellan turistdestinationer och kryssningsdestinationer samt vad som karakteriserar en kryssningsresenär till skillnad från en besökande turist. Vidare används ett analysverktyg specifikt utformat för att analysera den ekonomiska påverkan som kryssningsverksamheten har på destinationen. En av de viktigaste faktorerna för en kryssningsdestination, förutom destinationens fysiska förutsättningar, är att kunna erbjuda kryssningsresenärerna en unik och attraktiv destinationsprodukt. Vi vill försöka förstå kopplingen mellan destinationsproduktens olika delar, både synliga och osynliga, och kryssningsresenärens upplevelse och har därför tagit hjälp av *Servuktionsmodellen*. Denna har utvecklats av E. Långegård med flera¹² och har framförallt använts för att analysera tjänstemötet i olika servicesituationer. Med hjälp av Gary Warnaby och Barry J. Davies¹³ tillämpning på en shoppingdestination har vi kunnat se hur denna även kan tillämpas på kryssningsdestinationer. Valet av teori i detta avsnitt syftar till att identifiera de förutsättningar och källor som bidrar till att skapa en attraktiv kryssningsdestination och som påverkar en kryssningsresenärs upplevelse av destinationen. Genom att belysa dessa skapas en möjlighet för kryssningsdestinationen att förbättra sin attraktivitet och därmed även de ekonomiska effekterna.

En destinationsprodukt skapas och erbjuds till kryssningsresenären av ett flertal olika aktörer inom destinationen. Detta kräver samverkan mellan aktörerna för att skapa ett så attraktivt

¹² Långegård, E. Et. al. Hämtad från Kotler, P. et. al. (2003), s. 62-64.

¹³ Warnaby, G. & Davies, B. J. (1997).

destinationserbjudande som möjligt. Tema två, *samarbete och samverkan*, behandlar bland annat Göran Ahnnes¹⁴ syn på den turistiska dynamiken och den stora vikten av samarbete och samverkan på en turistdestination.

Samarbetet mellan aktörerna på en kryssningsdestination leder oss in på en specifik typ av samarbete, det vill säga *kluster* och detta tas upp i tema tre. Klustertanken utgår ifrån Michael E. Porters teori¹⁵ och har sedan utvecklats av bland annat NUTEK och Visanu.¹⁶ Vi kommer att ta upp de grundläggande klustertankarna, förutsättningar och hinder för klustersamarbete, de effekter som det kan bidra till, hur tillämpning sker samt den kritik som råder mot klusterperspektivet. Slutligen kommer *klusterutvecklingen* enligt den Svenska Klustermanualen¹⁷ att presenteras i tema fyra. Detta tema behandlar vikten av att ha en drivande klustermotor och de olika aktörernas roller i de olika faserna av klusterutvecklingen. Vi har valt att komplettera detta synsätt med hur aktörer kan motiveras och engageras i ett kluster eftersom vi anser att detta är en av de viktigaste aspekterna inom samarbete, kluster- och destinationsutveckling.

2.2.3 Presentation av litteraturkällor

Vi har, som vi tidigare presenterat, använt oss av kryssningsspecifik litteratur samt teorier och modeller från erkända forskare och forskningsgrenar. Vi har även under temat samverkan och kluster använt mycket material i form av uppsatser och publikationer från ETOUR, NUTEK och Visanu och anser det därför vara lämpligt att legitimera dessa genom en kort presentation;

- *ETOUR (European Tourism Research Institute)*: är ett forskningsinstitut som utvecklar och sprider kunskap om turism och resande och bidrar därigenom till utvecklingen av den svenska turistnäringen. ETOUR skapades år 1997 av Turistdelegationen, Rese- och Turistindustrin i Sverige och Mitthögskolan. De arbetar på turismnäringens uppdrag och lägger stort fokus på destinationsutveckling.¹⁸
- *NUTEK (Verket för Näringslivsutveckling)*: är Sveriges centrala näringspolitiska myndighet. Deras uppgift är att främja en hållbar tillväxt i hela landet och arbetar för att

¹⁴ Ahnnes, G. (1994).

¹⁵ Porter, M. E. (1990).

¹⁶ Se presentation avsnitt 2.2.3.

¹⁷ Den Svenska Klustermanualen (2004), översatt och utvecklad av NUTEK.

¹⁸ www.etour.se, access date 2005-05-11.

stärka förutsättningarna för tillväxt i näringsliv och regioner. Deras mål är fler nya företag, växande företag samt starka regioner.¹⁹

- *Visanu*: är ett nationellt program för innovationssystem och kluster. Det är ett samarbete mellan ISA, NUTEK och VINNOVA. Syftet är att utveckla gemensamma erfarenheter av att utnyttja innovationssystem och kluster som näringspolitiska verktyg. Programmet verkar inom tre huvudområden; processtöd till regionala innovationssystem och kluster som har potential att utveckla internationell konkurrenskraft, kunskapsutveckling och internationell marknadsföring för att öka inflödet av investeringar och kompetens till svenska innovationssystem och kluster.²⁰

2.2.4 Källkritik

Som tidigare nämnts finns en tydlig brist på litteratur inom kryssningsdestinationsområdet, framförallt rörande norra Europa. Vi vill försöka att applicera teorier skapade av välkända forskare på kryssningsdestinationer och därigenom bidra till forskningen om destinationsutveckling med fokus på kryssningar. Då en förutsättning för utveckling av samarbete vill vi med hjälp av klusterteorin koppla samman utveckling och samarbete. Det finns en risk för att vissa teorier inte alls kan tillämpas i och med att de hämtas ur sin ursprungliga kontext för att tillämpas inom ett annat område. Varje forskare anpassar sina teorier till den aspekt och kontext som de undersöker vilket kan försvåra en annan tillämpning av dem. Stor del av litteraturen som vi använder oss av tillhör samma forskningsgren där författarna ofta refererar till varandra och på grund av detta kan uppsatsen ge en ensidig bild av de undersökta fenomenen.

Materialet om kluster, som hämtats från bland annat *Visanu*, framhäver ofta en positiv bild av fenomenet och lider brist på kritik vilket det är viktigt att ha i åtanke vid dess tillämpning. Det är lätt att vissa saker låter bra i teorin men inte alls fungerar i praktiken.

¹⁹ www.nutek.se, access date 2005-05-11.

²⁰ www.visanu.se, access date 2005-05-11.

2.3 Empiri

Vår undersökning kan beskrivas som en form av triangulering i och med att vi använt oss av teorier från flera forskare, olika empiriska informationskällor och metoder med syfte att kunna skapa en mer nyanserad bild av kryssningsdestinationer och samverkan.²¹ Det empiriska materialet har samlats in med hjälp av en fallstudie som till största delen består av intervjuer men kompletteras även av en mindre enkätundersökning samt tryckt informationsmaterial och Internet hemsidor. I detta avsnitt presenteras urvalet, fallstudien med tillhörande kvalitativ och kvantitativ metod samt den empiriska datainsamlingen.

2.3.1 Urval

Vi har valt att genomföra en fallstudie på kryssningsdestinationen Kalmar. Vi ville tillämpa de ovan nämnda teorierna samt våra egna hypoteser på en kryssningsdestination i Sverige som arbetat med kryssningar under en relativt lång tidsperiod. Detta på grund av att vi tror att kunskap och strategiskt tänkande, i och med en längre tids arbete med kryssningar, kan ha utvecklats. I samband med att vårt intresse för klustersamverkan väcktes var Kalmar det enda, för oss, åtkomliga alternativet eftersom de har ett uttalat regionalt kryssningssamarbete. Detta gav oss en möjlighet att kunna undersöka och analysera vad ett sådant samarbete kräver samt vad det kan resultera i.

Kalmars samarbetsprojekt kring kryssningar heter Cruise Kalmar Network²² och i samarbetet ingår följande organisationer;

- Destination Kalmar AB
- Kalmar Hamn
- Kalmarturism AB
- Kvarnholmens Centrumförening
- Ölands Turist AB
- Kalmar Slott
- Orrefors Sverige AB
- Regionförbundet i Kalmar Län

Vi har genomfört intervjuer med en person inom varje organisation förutom den sistnämnda då vi uppfattat denna endast som en finansiell partner i samarbetet. Urvalet av intervju-

²¹ Merrian, S. B. (1988), s. 179.

²² En utförligare presentation av Cruise Kalmar Network finns i avsnitt 4.3.1.

personerna gick till väga enligt ett nätverksurval²³ där vår huvudkontakt på Destination Kalmar AB valde ut en person inom varje organisation som hade insikt i och kunde hjälpa oss med våra frågor om Kalmars kryssningsverksamhet. Att intervjuerna genomfördes med en person inom varje organisation är fördelaktigt för uppsatsens trovärdighet eftersom detta ger en nyanserad bild av kryssningsverksamheten och hur denna uppfattas av de olika aktörerna. Samtidigt kan detta likväl verka begränsande eftersom alla aktörerna känner varandra och träffas genom regelbundna möten.

Enkätundersökningen som genomfördes under besöket i Kalmar omfattar 20 butiker i centrumkärnan och som är medlemmar i Kvarnholmens Centrumförening. Kvarnholmens Centrumförening har drygt 200 medlemmar varav ca 150 är detaljhandelsbutiker. Urvalet är ett så kallat bekvämlighetsurval²⁴ där vi helt enkelt gick i olika butiker och bad dem svara på en enkät. I de flesta butiker gick detta bra medan vi i andra fall fick välja en annan butik.

2.3.2 Fallstudie av Kalmar

I fallstudier undersöks en speciell enhet, som i det här fallet är en kollektiv enhet. Denna består av flera absoluta enheter som tillsammans bildar ett samarbetsprojekt med fokus på kryssningsverksamheten i Kalmar. Metoden är särskilt lämplig eftersom vårt syfte är att uppnå en djupare förståelse av en viss händelse. En fallstudie har förmågan att ge bra insikter om en företeelse men kan samtidigt verka begränsande på grund utav att den kan överförenkla och överdriva faktorer i en situation som kan leda till att forskaren drar felaktiga slutsatser om företeelsen. Forskaren själv är det främsta instrumentet i fallstudien och därför kan insamlingen och analysen begränsas av vår kunskap i observation och intervjuteknik.²⁵

Problemet med fallstudier är frågan om dess externa validitet och generaliserbarhet i och med att urvalet består av endast ett fall. Det finns olika typer av fall att studera men vi anser att Kalmar representerar ett så kallat informationsrikt fall.²⁶ Vi tror att andra kryssningsdestinationer, speciellt i norra Europa kan lära sig av Kalmars arbete i kryssningsverksamheten. Att andra kan ha nytta av deras erfarenheter och lärdomar gör att slutsatserna kan generaliseras och därmed erhålla extern validitet.

²³ Merriam, S. B. (1994), s. 63.

²⁴ Jacobsen, D. I. (2002), s. 350f.

²⁵ Merriam, S. B. (1994), s. 47ff.

²⁶ Bryman, A. (2002), s. 65 ff.

Det är vanligt att fallstudier inbegriper en tillämpning av både kvalitativa och kvantitativa metoder vilket även är fallet här.²⁷ Genom att kombinera båda metoderna i en och samma undersökning kan dessa stärka varandra och resultera i både giltighet och pålitlighet.²⁸ För oss var det viktigt att höra olika nyckelpersoners syn på samarbetet Cruise Kalmar Network och på Kalmar som kryssningsdestination. Samtidigt tyckte vi att det skulle vara intressant att ta reda på vad de enskilda butiksmedlemmarna i Kvarnholmens Centrumförening har för tankar om turism, kryssningar och samverkan eftersom det trots allt är de som kommer i fysisk kontakt med kryssningsresenärerna.

2.3.3 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes under sammanlagt tre dagar varav den första dagen på plats i Kalmar. Vi träffade Kryssningskoordinatören på Destination Kalmar AB som givit oss det största underlaget till fallstudien samt Stadskärneledaren för Kvarnholmens Centrumförening. Intervjuerna ägde rum på personernas respektive arbetsplatser vilket har medfört vissa störande moment under intervjutiden, så kallade kontexteffekter²⁹. Under de övriga två dagarna genomfördes telefonintervjuer med Retailansvarig på Orrefors Sverige AB, Bokningsansvarig på Kalmar Slott, Hamnchefen i Kalmar Hamn, Turistchefen på Ölands Turist AB samt Turistchefen på Kalmarturism AB. Dessa telefonintervjuer kändes mer strukturerade och fokuserade än intervjuerna på plats. Anledningen till detta är att intervjupersonen använde tiden för enbart intervjun samtidigt som samtalen inte flöt ut på samma sätt som vid de andra intervjuerna. Trots detta kan vi ha gått miste om annan viktig information som till exempel ansiktsuttryck, gester och uppgifter som kan framkomma när ett samtal flyter ut. Varje intervju spelades in med hjälp av en Mini Disc-spelare för att kunna vara mer tillämpliga i sin senare användning.

Samtliga intervjuer genomfördes med utgångspunkt i en detaljerad intervjuguide med gemensam grund och struktur.³⁰ Det ställdes nästan identiska frågor till de olika intervjupersonerna eftersom vi ville få fram deras olika syn på Kalmar som kryssningsdestination, samverkan och samverkandets betydelse för kryssningsverksamheten. På grund av att respondenterna representerar olika typer av organisationer är det naturligt att det framkommer olikheter i vad de anser vara viktigt. Både likheter och skillnader mellan dem är av stor vikt

²⁷ Bryman, A. (2002), s. 65 ff.

²⁸ Holme, I. M. & Krohn-Solvang, B. (1997), s. 83ff.

²⁹ Jacobsen, D. I. (2002), s. 271.

³⁰ Se Bilaga 1.

för vår fortsatta analys. Om det finns en genomgående uppfattning och förståelse hos individerna som ingår i fallstudien kan detta kallas för en ”sann” beskrivning av fenomenet.³¹

Frågorna tematiserades för att skapa områden av olika karaktär till exempel; inledande, uppföljande, sonderande och direkta frågor.³² Trots att intervjuguiderna var detaljerade fanns det utrymme för mer öppna frågor och framförallt intervjuerna på plats tog formen av ett samtal. Vi anser att tillvägagångssättet med detaljerade intervjuguides och inspelade intervjuer har gett oss en hög reliabilitet³³ eftersom en annan intervjuare vid ett annat intervjutillfälle hade kunnat nå fram till samma resultat. Den största begränsningen med denna intervjumetod är att den inte ger samma möjligheter som en intervjuguide med helt öppna frågor, i syfte att få fram ett mer uttömmande svar och intervjupersonens egna tankar, uppfattningar och värderingar. Frågorna i intervjuguiden var baserade på vår förkunskap om kryssningsdestinationer och klustersamverkan vilket kan ha styrt intervjupersonerna och gjort att vi gått miste om en del synpunkter vilka hade kunnat komma fram under en mer öppen intervju. Risken finns även att intervjupersonerna enbart fört fram det positiva med kryssningsverksamheten eftersom de gärna vill visa sitt arbete och sin destination från den bästa sidan.

2.3.4 Enkätundersökning

En mindre enkätundersökning genomfördes som ett komplement till intervjuerna. Den syftar till att undersöka hur butiksmedlemmarna i Kvarnholmens Centrumförening ser på turismens betydelse, kryssningsverksamheten och samarbete i Kalmar.

Enkäten³⁴ innehöll tio olika frågor varav fem stycken var värderande frågor i skala 1-5, där fem var mest positivt. Tre frågor innehöll flervalsoalternativ och två frågor var öppna. Respondenterna hade möjlighet att kommentera varje svar vilket underlättades av att vi ställde frågorna och kryssade i enkätformuläret. På detta sätt kände sig respondenterna manade till att ge en förklaring till sina svar.

Förutom att antalet respondenter inte motsvarar ett representativt urval begränsas enkätundersökningen också av att frågorna kan ha uppfattats som svåra, samma begrepp kan ha tolkats olika av olika respondenter, kan ha innehållit känsliga frågor samt att ett svar på en fråga kan starkt ha påverkats av de tidigare ställda frågorna. Vi kan även ha haft en

³¹ Jacobsen, D. I. (2002), s. 41.

³² Kvale, S., (1997), s. 124f.

³³ Kvale, S., (1997), s. 207.

³⁴ Se Bilaga 2.

intervjuareffekt på respondenterna samt ställt frågorna på ett ledande sätt.³⁵ Med bakgrund av dessa begränsningar kan vi inte göra några omfattande generaliseringar utifrån undersökningsresultatet. Enkätundersökningens resultat kommer därför endast att användas i en begränsad omfattning i uppsatsens empiriska avsnitt.

2.3.5 Empirisk datainsamling

Utöver fallstudien har vi även samlat in empirisk data i form av tryckt material producerat av Cruise Kalmar Network och samarbetsorganisationerna. Detta har bland annat omfattat turistbroschyrer, medlemstidningar och kryssningsprogram. De elektroniska källor som vi använt oss av har varit samarbetsorganisationernas hemsidor samt EU projektets Cruise Baltics³⁶ hemsida. Dessa källor har främst använts till att samla in bakgrundsinformation om de organisationer där intervjurespondenterna är verksamma samt att informera oss själva om Kalmar och dess kryssningsverksamhet innan genomförandet av fallstudien. En del av detta material kommer även att presenteras i fallstudien.

³⁵ Jacobsen, D. I. (2002), s. 302ff.

³⁶ www.cruisebaltic.com, access date 2005-04-14.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt redogör vi för den teoretiska referensramen. Vi har valt att presentera denna enligt fyra teman; kryssningsindustrin i turismbranschen, samarbete och samverkan, kluster samt klusterutveckling. Liknande tematisering kommer att följa i uppsatsens resterande delar med syfte att underlätta för läsaren.

3.1 Kryssningsindustrin i turismbranschen

Turismen har en lång tradition bakom sig och har kontinuerligt fortsatt att utvecklas. Idag finns ett stort utbud av olika turismnischer varav kryssningsturismen är en.³⁷ Under de senaste 20 åren har kryssningsindustrin haft en stark tillväxt. Det är den sektor som utvecklats i snabbast takt inom nöjesreseindustrin. Det är i nuläget fler människor än någonsin som åker på kryssningar och det finns en stor tillväxtpotential för denna dynamiska industri.³⁸ Kryssningsindustrin genomgick en stor utveckling under 1990-talet då rederierna insåg att det var lönsamt att rikta sig mot olika målgrupper, istället för enbart den äldre målgruppen. Fartygen designades om och rederierna försökte skapa en image som tilltalade andra kundgrupper än kryssningar traditionellt sett gjort tidigare.³⁹ Idag riktar sig kryssningar mot alla åldrar, där resenärerna har möjligheten att välja en kryssning som tillfredställer deras behov, budget och förväntningar.⁴⁰

3.1.1 Turismdestination och kryssningsdestination

Kryssningsdestinationer utvecklas ofta ur en befintlig turismdestination. Att börja arbeta med kryssningar är ett sätt för turismdestinationen att nischa sig på turismmarknaden och genom detta locka en ny typ av besökare. En attraktiv kryssningsdestination måste innehålla samma faktorer som en attraktiv turismdestination, det vill säga sevärdheter, faciliteter, transport och gästfrihet.⁴¹ Utöver dessa faktorer finns det ett antal grundläggande fysiska förutsättningar som kryssningsdestinationen måste uppfylla för att kunna ta emot kryssningsanlöp. Dessa kommer att presenteras i avsnitt 3.1.3.

³⁷ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 2ff.

³⁸ Douglas, N & Douglas, N. (2004). s. 251.

³⁹ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 16.

⁴⁰ Douglas, N & Douglas, N. (2004). s. 251.

⁴¹ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 126.

Som vi nämnde i inledningen är turismdestinationen en komplex produkt som består av flertalet varor och tjänster, producerade av olika aktörer. Destinationsprodukten säljs och konsumeras på den plats där den erbjuds och konsumeras samtidigt av olika typer av turister med olika syften.⁴²

På en turismdestination finns en åtskillnad mellan dem som marknadsför destinationen och de som skapar destinationsprodukten vilket bidrar till turismbranschens oklara struktur. Förutom detta är besökaren själv med och påverkar det slutliga resultatet av destinationsprodukten. Besökarens upplevelse av en destination baseras på det helhetsintryck som platsen ger, vilket innebär att både marknadsförarna, destinationsproducenterna och destinationens övriga aktörer är starkt beroende av varandra för att skapa ett bra helhetsintryck.⁴³

3.1.2 Turister och kryssningsresenärer

Det finns ett antal betydelsefulla skillnader mellan turister och kryssningsresenärer att ta hänsyn till. I en kryssningsresenärs biljett inkluderas, utöver resan till olika hamnar och länder, även mat och underhållning på fartyget. Kryssningsresenären har samma hytt under hela resan, vilket medför viss bekvämlighet. Detta innebär att när en kryssningsresenär besöker en destination bidrar den inte, i lika stor utsträckning, till destinationens lokala näringsliv som en landbaserad turist gör. Bland annat så bor de inte i land eller äter i någon större utsträckning på restaurang, eftersom detta redan är organiserat ombord.⁴⁴ Längden på besöket skiljer sig även åt mellan de olika turisterna, där kryssningsresenären oftast är på destinationen en kortare tid.⁴⁵

3.1.3 Förutsättningar och hinder för en kryssningsdestination

Det finns vissa grundläggande krav som måste uppfyllas för att en destination ska kunna bli en anlöpningshamn för kryssningsfartyg. De mest väsentliga faktorerna presenteras här;⁴⁶

- *Tillräckliga resurser på kajplats och ankarplats*; det blir allt vanligare att kryssningsrederierna satsar på större fartyg. Denna utveckling leder till att vissa hamnar inte har kapacitet nog att ta fartygen in i hamn.⁴⁷ Alla destinationer har en viss begränsning när det

⁴² Aschworth, G. & Voogd, H. (1990), i Aschworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 1ff.

⁴³ Nordin, S. (2004:19).

⁴⁴ Benitez, T. (2002).

⁴⁵ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 143.

⁴⁶ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 151ff.

⁴⁷ Ibid.

gäller hur stora fartyg och hur många passagerare som de har möjlighet att ta emot.⁴⁸ I de mindre hamnarna måste fartygen läggas för ankar ute på redde, vilket medför att passagerarna måste transporteras till land i tenderbåtar. Detta kan bidra till flera negativa aspekter. Kryssningsresenärerna måste bland annat vänta för att ta tenderbåtarna till och från land vilket tar längre tid och reducerar den tid som kryssningsresenärerna kan spendera på destinationen. Det handlar även om säkerhetsimplikationer. Exempelvis kan dåligt väder leda till att det blir svårare eller rent av omöjligt att transportera kryssningsresenärerna i land, med säkerheten i åtanke.⁴⁹ Det är en klar fördel för en destination att ha en bra shipping infrastruktur. Det underlättar destinationens möjligheter att attrahera och förhandla med rederierna som har större kryssningsfartyg.⁵⁰

- *Faciliteter i land;* det är av stor vikt att en anlöpningshamn har tillgång till de mest nödvändiga faciliteterna för att utvecklas till en framgångsrik anlöpningshamn. En hamns faciliteter bör även underlätta och bidra till att rederierna kan lägga till på ett effektivt sätt. Anlöpningshamnen kan begära mer i avgift för anlop och uthyrning av kajplats, beroende på hur bra anordningarna är som de erbjuder. Högre avgifter bidrar likväl till att rederiernas förväntningar på hamnen blir större.⁵¹
- *Säkerhet;* en kryssningsdestination behöver ha väl fungerande säkerhetsformer i samband med att ett kryssningsfartyg anlöper. När det anländer många passagerare kan fartyget och dess resenärer bli utsatta för brottslighet.⁵² Risken för att utsättas för terrorattack, krig, epidemier och politiska konflikter har bidragit till att turister söker sig till platser som förmodas vara säkra.⁵³ Politiska faktorer kan fungera som en negativ kraft eftersom kryssningsrederier föredrar att åka till hamnar där de kan känna sig politiskt och fysiskt säkra.⁵⁴ Efter terrorattacken den 11 september 2001 formulerades nya regler inom EU för sjöfartsskydd och den nya lagen började gälla från den 1 juli 2004. Lagen innebär bland annat ökad kontroll och övervakning av passagerare och deras bagage. Den har även bidragit till att det krävs utökade avspärningar i hamnarna och ombord på fartygen.⁵⁵

⁴⁸ Holloway, J. C. (1998). s.108.

⁴⁹ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 151ff.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Douglas, N & Douglas, N. (2004). s. 260.

⁵⁴ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 157ff.

⁵⁵ www.sjofartsverket.se, access date 2005-05-07.

- *Sevärdheter i land*; det krävs att en kryssningsdestination åtminstone har en sevärdhet som bidrar till att destinationen blir attraktiv för rederierna och kryssningsresenärerna. De vanligaste kategorierna av sevärdheter är landskap och vilt, livsstil, aktiviteter, shopping, kultur och historia. Det är inte sällan förekommande att en anlöpningshamn har två eller flera sevärdheter. Detta medför valmöjligheter för kryssningsresenärerna. Det är likväl vanligt att de inte hinner med mer än en sevärdhet på grund av den begränsade tid som kryssningsfartygen stannar i hamn.⁵⁶

Utifrån ovan beskrivna grundläggande krav kan en kryssningsdestinations förutsättningar och hinder undersökas med hjälp av en SWOT-analys, vilken består av följande element.⁵⁷

- *Styrkor* – attraktioner och faciliteter som matchar kryssningsresenärernas krav.
- *Svagheter* – dessa associeras ofta med destinationens sämre faciliteter, stöd- och hjälptjänster.
- *Möjligheter* – uppstår både från element under kryssningsdestinationen kontroll och av externa faktorer.
- *Hot* – uppstår både internt och externt. Ett vanligt hot är ökad konkurrens.

SWOT-analysen i kombination med en undersökning om hur kryssningsresenären ser på destinationen samt på konkurrerande destinationer kan leda till en förståelse för hur destinationen kan utvecklas inför framtiden.⁵⁸

3.1.4 De ekonomiska aspekterna för en kryssningsdestination

Vi har tidigare nämnt att kryssningsturismen är ett starkt växande segment på den internationella turismmarknaden. Denna typ av turism har i vissa delar av världen en stor ekonomisk påverkan. Kryssningsturister påverkar den nationella ekonomin på liknande sätt som andra turister. Skillnaden är att den största delen av deras resa sker på ett kryssningsfartyg. Vanligtvis sker betalningen till en kryssningsarrangör som i sin tur köper in varor och tjänster på de destinationer som ska besökas. Den ekonomiska effekten på kryssningsdestinationen beror därför på de direkta och indirekta utgifter som kryssningsfartyget har. Det beror även på i vilken utsträckning som de associerade utgifterna

⁵⁶ Cartwright, R & Baird, C. (1999). s. 143ff.

⁵⁷ Goodall, B. (1990) i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 259ff.

⁵⁸ Ibid.

relateras till varor och tjänster från regionen eller från källor utanför regionen. Nedan ges några exempel på kryssningsrelaterade utgifter;⁵⁹

- *Passagerarnas utgifter*; flygresor till och från hemlandet, övernattnin (innan kryssningen startar), måltider, shopping och utflykter.
- *Kryssningsarrangörens utgifter*; hamnavgifter och skatter, proviant, bränsle, köp av tjänster (avfall, vatten, el), utgifter för besättning och underhåll av fartyget. De flesta av dessa utgifter uppstår dock i kryssningsrederiets hemland.

Det krävs ett överskott mellan vad kryssningsrederierna betalar i avgift och vad det kostar för destinationen att ta emot anlöpen, för att destinationen ska uppnå ekonomisk vinst. De potentiella intäkterna och kostnaderna är av stor vikt för det beslutande organet på destinationen, i och med att de jämförs för att se om kryssningsverksamheten är lönsam. De kan likväl användas till andra funktioner som exempelvis planeringsunderlag för infrastrukturen eller om satsningar ska göras på faciliteterna för att bättre kunna möta kryssningsresenärernas behov. Kryssningsverksamheten kan ha andra effekter på destinationen förutom ökade intäkter. Det kan handla om att lokalbefolkningen och andra turister på destinationen uppmuntras till att resa på kryssning, samt att nöjda kryssningsresenärer genom ”word-of-mouth” hjälper till att marknadsföra destinationen. Det kan även handla om negativa effekter som till exempel en ökad miljömässig belastning på kryssningsdestinationens hamnområde.⁶⁰

3.1.5 Att skapa en attraktiv kryssningsdestination

En kryssningsdestinations förmåga att locka kryssningsbesökare avgörs av dess attraktivitet.⁶¹ B. Goodall menar att en destination, och därmed även en kryssningsdestination, måste innehålla tre typer av produkter för att vara attraktiv. Det första är *den generiska huvudprodukten*, vilket är den attraktion eller facilitet som skapar förutsättningen för att destinationen ska kunna locka kryssningsanlöp. Vidare måste en destination innefatta *den förväntade produkten*, vilket är det som kryssningsresenärerna förväntar sig att komma till eller att få uppleva. En destination behöver kunna erbjuda mer än bara huvudprodukten för att vara attraktiv. *Den argumenterade produkten* är den tredje aspekten. Det handlar om att destinationen måste leva upp till en viss standard och kvalitet. Turister har ofta en

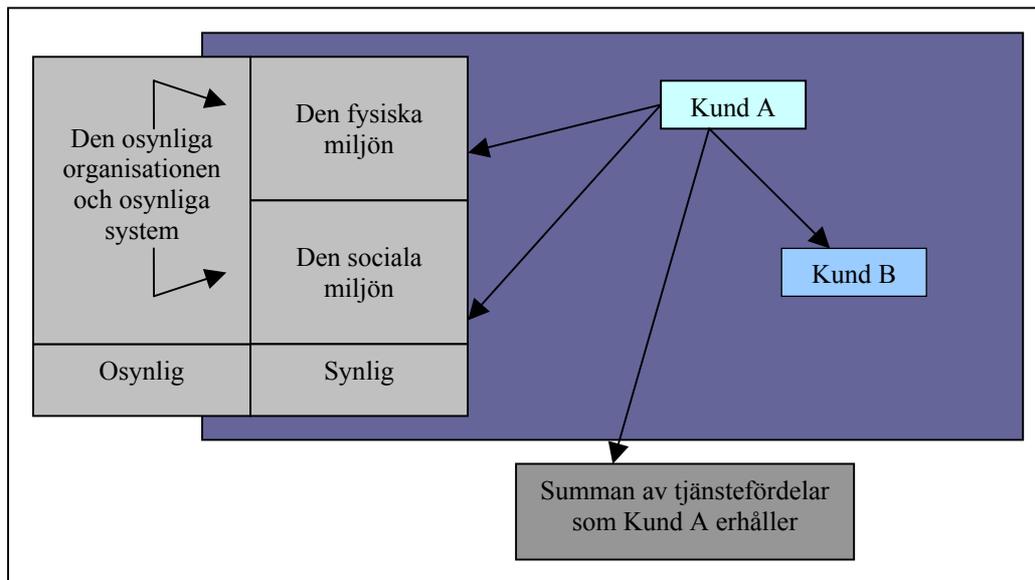
⁵⁹ Dwyer, L. & Forsyth, P. (1998).

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Goodall, B. (1990) i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 259ff.

simultanbild av en destination som inkluderar både specifika attribut och ett holistiskt intryck av platsen.⁶²

Servuktionsmodellen⁶³, som utvecklats av Langedard med flera, visar hur ett destinationsbesök influeras av olika, högst varierande element. Den ger även en insikt i hur turister interagerar med själva platsen och visar hur turisten kan se platsen på ett holistiskt sätt.



Figur 3:1. Servuktionsmodellen⁶⁴

Enligt servuktionsmodellen består en destinations synliga del av två element, *den fysiska miljön och den sociala miljön*. Den fysiska miljön är rummet där all interaktion äger rum. Den består av alla de fysiska element som förekommer under ett besök på en destination, som exempelvis attraktioner, butiker och arkitektur samt variationen av och kvaliteten på dessa. Dessa element kan vara unika för destinationen och medför då en möjlighet till differentiering av destinationsprodukten. Den sociala miljön omfattar de personer som kryssningsresenärerna möter under sin konsumtion av destinationsprodukten. Dessa personer kan vara aktörer såsom guider, butikspersonal och chaufförer. Interaktionen mellan kryssningsresenären och aktörerna är oundviklig och sker på ett antal olika platser och vid olika tidpunkter under besöket. Alla aktörer som kryssningsresenären möter påverkar hans intryck av destinationen och är en del av hans helhetsupplevelse.⁶⁵

⁶² Goodall, B. (1990) i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 259ff.

⁶³ Langedard, E. et. al. Hämtad och fritt översatt från Kotler, P. et al. (2003), s. 63

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Warnaby, G. & Davies, B.J. (1997).

De två olika delarna i servuktionsmodellen kan inte fungera utan varandra. Den osynliga delen består av stödjande tjänster och logistiska operationer för de enskilda elementen på den fysiska platsen men likaså för platsen som helhet. Den osynliga delen kan i sammanhanget delas in i två olika nivåer, vilka har stora likheter med både B. Goodalls⁶⁶, Christian Grönroos⁶⁷ och Myriam Jansen-Verbeke⁶⁸ tankar om tjänstemöten. De olika nivåerna utgörs av *grundläggande och motiverande tjänster*. De grundläggande tjänsterna bidrar till en trivsamt miljö, vilken skapas av både de offentliga och privata institutionerna. Detta kan exempelvis handla om offentliga toaletter, parkering, rena gator, infrastrukturen, restaurangutbud och så vidare. De här tjänsterna är viktiga att tillgodose för att inte skapa missnöje bland turisterna. Men de skulle inte i sig själva motivera en turist att besöka platsen. Det gör istället de motiverande tjänsterna, vilka består av olika typer av tjänster (attraktioner) som utvecklas för att locka olika turistsegment. De här tjänsterna utgör även destinationens konkurrensfördelar och möjliggör för produktdifferentiering.⁶⁹

Gary Warnaby och Barry J. Davies⁷⁰ har använt sig av servuktionsmodellen i en analys av en shoppingdestination och anser att denna belyser upplevelseaspekterna vid ett köp av en vara eller tjänst av en konsument. De anser även att den tar hänsyn till alla de faktorer som skapar fördelar för konsumenten. Idén om de fördelar som besökaren får utifrån sin egen unika upplevelse uppstår under den interaktiva processen där han interagerar med organisationens synliga element och andra aktörer på platsen. På många sätt kan detta reflektera svårigheterna med att definiera en destinationsprodukt. Då det är turisterna som skapar sin egen produkt utifrån det utbud av tjänster och upplevelser som platsen erbjuder, är det destinationsmarknadsföraren som ansvarar för att skapa fördelar som är anpassade efter kryssningsresenärens krav och behov.⁷¹ Då kryssningsresenärerna är en del i produktionen av sin egen upplevelse kan detta skapa problem. Resenärens vilja till att samarbeta i interaktionen med destinationens aktörer kan påverka upplevelsen både positivt och negativt.⁷²

Servuktionsmodellen visar att kryssningsresenären interagerar både med andra besökare och lokalbefolkning under sin vistelse på destinationen. Denna interaktion inträffar på två olika

⁶⁶ Goodall, B. (1990) i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 259ff.

⁶⁷ Grönroos, C. (2002), s. 185ff.

⁶⁸ Jansen-Verbeke, M. (1986).

⁶⁹ Warnaby, G. & Davies, B. J. (1997).

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

nivåer. Första nivån innebär att kryssningsresenären interagerar med turister och lokalbefolkning som *konsumerar samma upplevelser*. Den andra nivån är då interaktionen sker med andra turister och lokalbefolkning som *konsumerar andra typer av produkter* som destinationen erbjuder.⁷³

Enligt Warnaby och Davies finns en del problem som kan uppstå på en kryssningsdestination. Alla människor, företag och platser som kryssningsresenärerna kommer i kontakt med influerar deras uppfattning och upplevelse om platsen som ett holistiskt väsen. Problematiken i detta resonemang är att det är svårt att kontrollera kvalitén av upplevelsen, i och med att konsumtionen sker i realtid.⁷⁴ Detta gör det viktigt för aktörerna på en destination att samarbeta. Med hjälp av de gemensamma resurserna och destinationens grundläggande förutsättningar, kan de tillsammans utveckla destinationen för att möta gästernas krav och tillsammans skapa en positiv upplevelse för kryssningsresenärerna. Detta kan även vara ett steg i att möta konkurrensen från andra destinationer.⁷⁵

3.2 Samarbete och samverkan

Ett enskilt företag har inte möjlighet till full kontroll över den platsprodukt som säljs på en destination.⁷⁶ Detta beror på att turismbranschen är av starkt fragmenterad natur vilket gör det nödvändigt att samverka för att skapa en attraktiv och konkurrenskraftig destination. Samarbeten mellan företag och den offentliga turismverksamheten förbättrar ofta marknadsföringen, konkurrenskraften och därmed försäljningen av destinationen.⁷⁷

S-E. Sjöstrand beskriver samarbete som organisering av aktiviteter. Aktörerna kan genom en kollektiv samverkan och utbyten uppnå något som inte är möjligt för den enskilda individen. Han menar att organiseringen av aktörerna fungerar som en brygga mellan de naturliga luckor som existerar mellan människor. Luckorna kan vara mänskliga; som ideal, erfarenheter och resurser. De kan även utgöras av tidsmässiga; som förväntningar på löften om framtida prestationer eller rumsliga, som exempelvis geografiska avstånd.⁷⁸

⁷³ Warnaby, G. & Davies, B.J. (1997).

⁷⁴ Ibid.

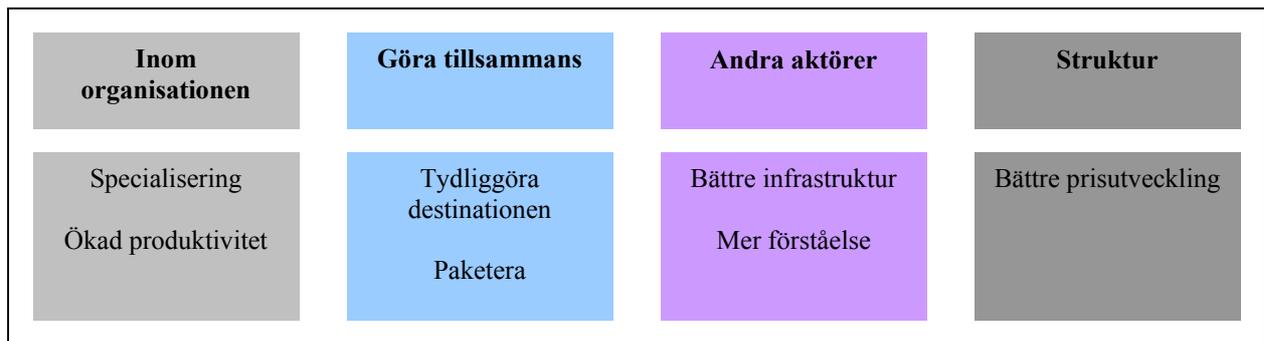
⁷⁵ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 11.

⁷⁶ Ashworth, G. & Voogd, H. (1990), i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s.1ff.

⁷⁷ Stabler, M. (1990), i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s. 23ff.

⁷⁸ Sjöstrand, S-E. (1995), i Amnå, E. (red).

Ahrne menar att samarbete innefattar aktörer som interagerar för att nå gemensamt uppsatta mål. Interaktionen innebär vanligtvis samordning av resurser. Ahrnes resonemang kan tillämpas på turismens dynamiska aspekt vilket förtydligas i följande exemplifierande modell. Modellen är uppdelad i fyra kategorier, vilka är de delar av turismutvecklingen som pågår inom en privat organisation eller företag, det som kan göras tillsammans, det som andra aktörer styr samt det som tillhör större strukturer och trender.⁷⁹



Figur 3:2 Turismens dynamiska aspekt.⁸⁰

Ett av de huvudsakliga problemen för samverkan inom en destination är de medverkande aktörernas olika synsätt. Ahrne menar att i tankarna kring samarbete bör det ligga ett indirekt mål som går ut på att det handlar om att lära sig om varandras verksamheter och få förståelse för varandras olika sätt att se på destinationsutveckling. En positiv destinationsutveckling bygger till stora delar på planering och strategier och som underlag för dessa behövs kunskap om förutsättningar och hinder. Detta uppnås till stor del av att olika synsätt kombineras i samverkan mellan olika aktörer.⁸¹

Vi har i ett tidigare avsnitt behandlat den problematik som uppstår i och med att kryssningsresenärerna själva är med och påverkar destinationsprodukten. Det kan därför vara viktigt för små företag att förstå att samverkan både kan bidra till fördelar för dem själva och till att utöka destinationens turismverksamhet. Små företag kan ofta ha en inkonsekvent service, brist på marknadsanalyser och svårt att se en helhetsbild. Ett samarbete med den offentliga turismverksamheten i regionen kan medföra att de kan ta del av marknadsinformation, gemensam marknadsföring och vara en del i det paket som erbjuds till turisterna. Samarbete och informationsutbyte gör det möjligt för de mindre företagen att specialisera sig för att kunna ge bättre service. Detta leder i sin tur till ökad försäljning och kundlojalitet. Samarbete

⁷⁹ Ahrne, G. (1994).

⁸⁰ Frisk, L. (2000:8).

⁸¹ Ahrne, G. (1994).

i en region mellan små företag och den offentliga turismverksamheten kan bidra till ökad tillväxt för småföretagen, men även utbildning, skattelättnad/subventioner, marknadsförings stöd, finansiellt stöd, riskspridning i kapitalbindning och förbättrade relationer mellan aktörerna i regionen. Samarbete inom turismbranschen är nästan oundvikligt och variationen av företag ökar möjligheterna för samarbete. Det är vanligt att samarbetet fokuserar på destinationens image. Det kan i sin tur även stärka det enskilda företaget. Destinationsutveckling kan uppstå först då olika typer av verksamheter medverkar. De ultimata är att små företag i turismbranschen kan influera och påverka beslutsfattare på olika nivåer genom att spela en aktiv roll inom turismbranschen. Kombineringsen av olika resurser kan även bidra till skalekonomi.⁸²

3.3 Kluster

Konkurrensen i flertalet branscher har hårdnat under de senaste åren och företag har i allt större utsträckning sökt nya vägar för att möta denna ökade konkurrens.⁸³ Det nya budskapet är att kluster och innovationssystem är en förutsättning för att öka den regionala konkurrenskraften.⁸⁴ Klusterbegreppet är inget nytt fenomen. Teoretiska resonemang har förts under en lång tid kring samverkan genom kluster.⁸⁵ Harvard professorn Michael E. Porter tillförde nytt liv i de vetenskapliga ansatserna kring kluster genom en studie gjord på ett antal länder. Studien presenterades i boken *The Competitive Advantage of Nations* år 1990.⁸⁶ I studien påvisar Porter att ledande företag inom många branscher tenderar att gruppera sig inom mindre avgränsade geografiska områden för att skapa kluster. Han skriver att regioner runt omkring i världen mobiliserar sina resurser med hjälp av olika organisationer och företag för att skapa långsiktiga konkurrens fördelar och ett innovativt klimat.⁸⁷ Även Anders Malmberg med flera menar att genom samarbete mellan vissa aktörer inom en region i form av ett kluster kan bidra till att aktörerna skaffar sig långsiktiga konkurrens fördelar, vilka är svåra att imitera. Men de påpekar också att varje kluster, dess förutsättningar och utformning är unikt för det specifika klustret.⁸⁸

⁸² Moutinho, L. (1990), i Ashworth, G. & Goodall, B. (eds), s.104ff.

⁸³ Den svenska klustermanualen. (2004:13). s. 11.

⁸⁴ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 21f.

⁸⁵ Det nationella programmet för innovationssystem och kluster, www.visanu.se, access date 2005-04-26.

⁸⁶ Porter, M. E. (1990).

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Malmberg, A. et al. (1996).

3.3.1 Definition av kluster

Det finns ingen vedertagen definition inom vetenskapen för vad ett kluster är, vilket kan skapa en viss förvirring. Malmberg hävdar att det finns betydande begreppsmässiga otydligheter inom klusterforskningen. Det är framförallt svaret på frågan om vad ett kluster är, som är oklar inom klusterforskningen.⁸⁹ Det är därför viktigt att reda ut och klargöra vilket synsätt som ligger till grund för vårt arbete.

Klusterperspektivet handlar om samverkan i olika grader mellan den offentliga sektorn och näringslivet för att nå internationell konkurrenskraft.⁹⁰ Det finns många definitioner om vad ett kluster är och vi väljer att kombinera några olika. Vi diskuterade tidigare att Porter är en av de stora inom den vetenskapliga forskningen om kluster och hans definition av kluster är:

A cluster is a geographical proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities.⁹¹

Porters teorier om kluster handlar främst om två huvudaspekter, den geografiska närheten mellan aktörerna och de starka länkarna mellan företagen inom klustret. Det har riktats en del kritik mot Porter och hans resonemang.⁹² Vi återkommer till denna kritik i ett senare avsnitt. Med anledningen av den kritik som riktats mot Porter, väljer vi att utveckla begreppet och använda oss av ytterligare två definitioner. Vi anser att definitionerna kompletterar varandra och tillsammans förklarar de utförligt vad klusterbegreppet handlar om.

Visanu ser på kluster som:

...geografiska koncentrationer av relaterade företag och aktörer som präglas av ett ömsesidigt beroende och påverkan av varandra, utan krav på samspel med forskning och andra kunskapsmiljöer.⁹³

Vidare beskrivs samarbete genom kluster i förordet till en av NUTEKs publikationer:

Begreppet symboliserar en vilja att skapa en dialog och samverkan mellan privata och offentliga aktörer. Förhoppningen är att denna dialog skall leda fram till strategiska allianser som påverkar både företagens och regionens ekonomiska utveckling.⁹⁴

Den geografiska avgränsningen tas upp i flertalet av de definitioner av klusterbegreppet som återfinns i litteraturen. Variationen av den kan dock vara relativt stor. Det talas ibland om kluster utifrån en destination eller storstad, men kluster kan även sträcka sig över ett helt land.

⁸⁹ Malmberg, A. (2002:008).

⁹⁰ Det nationella programmet för innovationssystem och kluster, www.visanu.se, access date 2005-04-26.

⁹¹ Porter, M. E. Citerad i Nordin, S. (2003:14), s. 24.

⁹² Nordin, S. (2003:14), s. 24.

⁹³ Det nationella programmet för innovationssystem och kluster, www.visanu.se, access date 2005-04-26.

⁹⁴ Jansson, B. et al. (2002:11). Förord.

Det är viktigt att ha i åtanke att kluster sällan följer administrativa läns- eller kommunala gränser.⁹⁵

3.3.2 Kluster begreppets olika dimensioner

Sarah Nordin diskuterar vidare kring begreppet kluster och dess dimensioner.⁹⁶ Hon klargör den struktur som Malmberg diskuterat kring de olika typerna av kluster. Tre dimensioner av ett kluster kan urskiljas: funktionell, rumslig och utvecklingsstrategisk. *Det funktionella klustret* karaktäriseras av relaterade företag och industrier som oftast är sammankopplade genom ett nätverk eller produktionssystem. *Det rumsliga klustret* består av företag med liknande eller relaterande verksamheter som utformat en gruppering inom ett mindre geografiskt område. Det tredje perspektivet innebär samarbete i kluster utifrån *en utvecklingsstrategi*. Det är många gånger initierat genom olika politiska satsningar för att främja klusterbildningar. Det handlar oftast om att utveckla ett starkt regionalt varumärke. Nordin tar även upp ett fjärde perspektiv, *det tematiska klustret*. Dessa kluster involverar strategiskt utvalda segment. Det kan inom turismen röra sig om bland annat speciella intressen, kulturarv, äventyrs-, och sportturism. Det tematiska klustret är vanligtvis spritt över geografiska och politiska gränser. Klustrets aktörer är beroende av varandra för att tillsammans skapa värde, paket och upplevelser av regionen eller staden för de besökande turisterna.⁹⁷

3.3.3 Konkurrenskraftiga kluster

Det har diskuterats en del kring att det är främst förädlings- och värdekedjan som står i fokus i ett klustersamarbete. L. Christensen och P. Kempinsky menar att det är viktigt att hela produktionssystemet finns representerat för att kunna utveckla ett konkurrenskraftigt kluster. De målar i text upp Porters teorier kring ett konkurrenskraftigt kluster. Porter menar att det i ett framgångsrikt kluster finns företag som har en kompletterande funktion till huvudaktörerna. Företagen bör kännetecknas av innovationstänkande och entreprenörsanda. Det bör finnas kompetent investeringskapital och en infrastruktur som fungerar på ett smidigt sätt. Han menar även att det inom ett kluster sker ett kunskapspridande och med tiden även en kunskapsutveckling.⁹⁸

⁹⁵ Nordin, S. (2003:14).

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

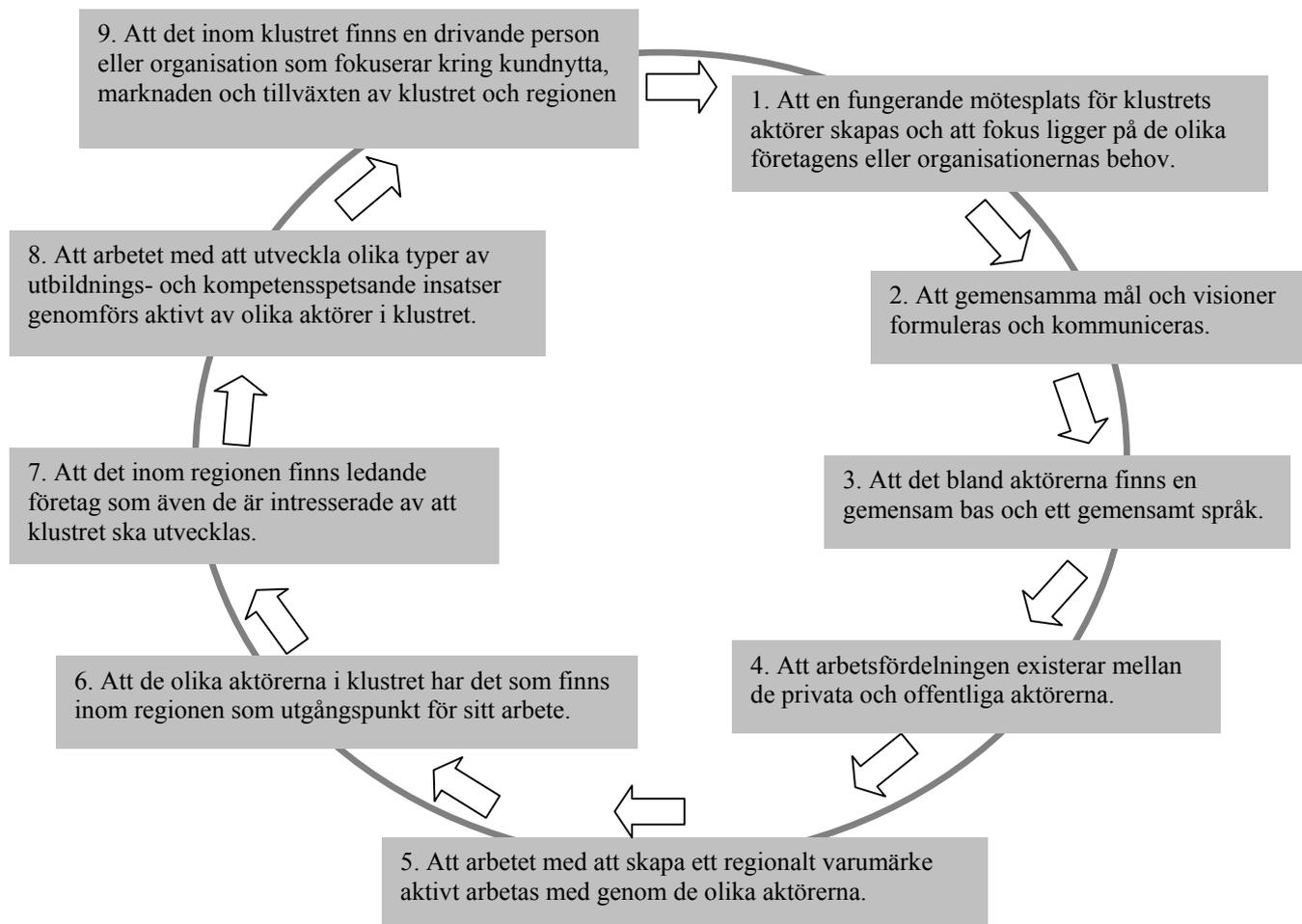
⁹⁸ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 23f.

En annan viktig aspekt av ett framgångsrikt klustersamarbete är de människor som bor, verkar och lever på platsen där klustret har tagit form. Människorna, som utgör basen av sakkännedom för klustrets aktörer, utvecklar med tiden kunskaper och kompetenser genom den interaktion som sker naturligt inom ett kluster. Aktörerna interagerar både med varandra men även med krävande kunder och andra konkurrerande företag och kluster. Kunskapen som utvecklas genom denna process är regionalt anknuten.⁹⁹

Andersson med flera beskriver framgångsfaktorer i regionala kluster som delar av ett hjul. De menar på att framgångsfaktorerna inte ska ses som avskilda delar utan de tillsammans kan bidra till att detta hjul – klustret – snurrar allt snabbare och i rätt riktning. De nio faktorerna presenteras nedan.¹⁰⁰

⁹⁹ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 24ff.

¹⁰⁰ Andersson, E. et al. (2002). s. 12.



Figur 3:3 Framgångsfaktorer i regionala kluster. ¹⁰¹

Det är viktigt att se till varje klusters förutsättningar och förhållanden. Klustret ska utvecklas ur regionens eller ortens naturliga förutsättningar. Det är då bra om det finns en kärna som klustret kan utvecklas kring. Det är likaså en förutsättning att de offentliga näringslivspolitikerna ställer sig positiva till klusterutvecklingen, vilket i de flesta fall kan bidra till att de privata företagen ser likvärdigt på utvecklingen. Det är även bra om det inom regionen finns en neutral part, som ska fungera som den drivande aktören, samt att det finns en kärna av aktiva företagare som är engagerade i klustersamarbetet. ¹⁰² Vi återkommer till detta i avsnittet om klusterutvecklingen.

3.3.4 Kluster, nätverk och innovationssystem

Vi nämnde tidigare att kluster har blivit ett alltmer förekommande begrepp. En fråga som väckts i den vetenskapliga diskussionen om kluster är vad som skiljer kluster från nätverk.

¹⁰¹ Andersson, E., Hallencreutz, D. & Lundequist, P. (2002). s. 12.

¹⁰² Den svenska klustermanualen. (2004).

Till att börja med är det en stor skillnad i det avseende som rör den geografiska spridningen av aktörer. Inom ett nätverk kan aktörerna i princip vara från vilken del av världen som helst, medan kluster oftast innefattar en kärna av aktörer som är verksamma inom samma geografiskt avgränsade område. Nätverk är av större omfattning och kan innefatta många olika aktörer på flera olika nivåer. Detta är bara några exempel på skillnader och det finns en mängd andra områden som skiljer kluster och nätverk åt. Det viktiga är dock att komma ihåg att det inte finns någon övergripande regel när det gäller kluster och nätverk, utan det beror på varje enskild situation.¹⁰³

<p>Kluster har ett ”öppet medlemskap”.</p> <p>Kluster är baserade på sociala värderingar som skapar förtroende och uppmuntrar ömsesidigt beroende.</p> <p>Kluster genererar efterfrågan på fler företag med liknande och efterfrågad verksamhet.</p> <p>Kluster förutsätter såväl samarbete som konkurrens.</p> <p>Kluster har en gemensam vision.</p>	<p>Nätverk har ett begränsat medlemskap</p> <p>Nätverk bygger på kontrakt och avtal.</p> <p>Nätverk underlättar för företag att involvera sig i komplex produktion.</p> <p>Nätverk är baserat på samarbete.</p> <p>Nätverk har gemensamma affärs mål.</p>
--	---

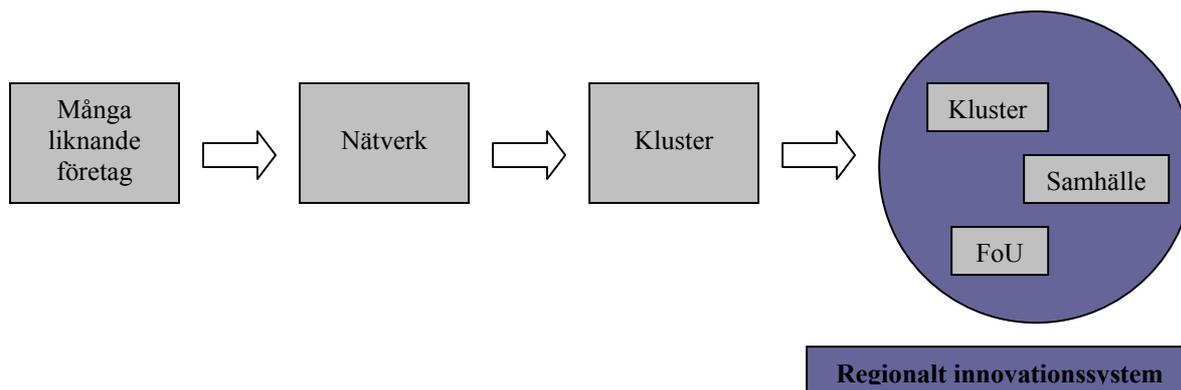
Figur 3:4 Skillnaden mellan kluster och nätverk.¹⁰⁴

I ett teoretiskt perspektiv skiljer sig kluster och nätverk åt i många hänseenden. För ett framgångsrikt kluster krävs ett i grunden väl fungerande nätverk. Kluster kan vara det långsiktiga resultatet som följer ett tidigare längre samarbete genom nätverk.¹⁰⁵ Det är framförallt när företag i ett nätverk börjar skapa mervärde för varandra som ett kluster har tagit form. Vi talade tidigare om att kunskapsbasen i ett kluster med tiden utvecklas. Denna dimension av kunskapsspridning möjliggör det för oss att titta på relationen mellan kluster och innovationssystem.¹⁰⁶

¹⁰³ Nordin, S. (2003:14). s. 13.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Höijed, K., & Singman, J. (2004).



Figur 3:5 En regional utvecklingsprocess¹⁰⁷

Kluster och innovationssystem är relaterade men det är inte samma sak. Kluster utgör en del av ett regionalt innovationssystem, vilket omfattar flera olika typer av organisationer.¹⁰⁸ Vi har valt att citera Christensen och Kempinsky och deras synsätt på hur kluster och innovationssystem är relaterade till varandra:

Ett innovationssystem är dock mer än bara affärsdrivande kluster, eftersom det i grunden också handlar om hur de regionala kunskapsmiljöerna (universitet, högskolor och forskningsinstitut) har integrerats med regionens näringsliv och hur det offentliga stödjer och driver integrationen.¹⁰⁹

Ett innovationssystem kan ses som ett begrepp som går att utifrån ett teoretiskt perspektiv använda sig av för att beskriva hur en hel regions innovativa och konkurrenskraftiga natur kan utvecklas genom att utbyte av kunskap blir till ekonomisk nytta för samhället. De olika komponenterna i innovationssystemet hänger samman och påverkar varandra, på samma gång som de tillsammans arbetar mot samma riktning. Komponenterna utgörs av regionens medborgare och de politiska systemen, de kunskapsbaserade systemen - som högskolor, universitet och forskningsinstitutioner - och de konkurrenskraftiga klustren. Det finns inget uttalat mål i ett innovationssystem, utan det väsentliga är att det bidrar till tillväxt i en region.¹¹⁰ Vidare citerar Christensen och Kempinsky Arne Eriksson som beskriver relationen mellan kluster och innovationssystem som att; *"Alla kluster är inte kunskapsbaserade och innovationsdrivna, men i stort sett all kunskapsdriven utveckling innehåller kluster och drivs av innovation."*¹¹¹

Michael Storper ser ekonomi som relationer där reflexiva mänskliga aktörer är en avgörande ingrediens. Han använder tre begrepp; teknologi, organisationer och territorier för att förklara

¹⁰⁶ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 22ff.

¹⁰⁷ Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004). s. 26.

¹⁰⁸ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 25.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Ibid.

varför vissa områden som präglas av starkare interaktioner och samarbeten är mer innovativa än andra. Han menar att en organisations viktigaste resurs idag är dess relationer. Transaktionskvaliteten mellan organisationer har idag två nivåer. De *relationella*, vilka innebär kunskap om varandra och anseende, utgör den ena nivån. Den andra nivån består av de *konventionella* som betyder att parterna har ömsesidigt överensstämmande förväntningar, rutiner och praktik vilket tas för givet. Denna utveckling har inneburit att transaktioner sker effektivt inom det regionala samarbetet medan distans är en barriär som medför osäkerhet. Konkurrensen har idag omdefinierats och det är numera inte aktuellt med kortsiktig individuell vinstmaximering. Kunskap och kontinuerligt lärande är istället avgörande för framgång. Teknologin är fysiska och intellektuella möjligheter som anses vara motorn i ekonomisk utveckling. Teknologi som överförs genom relationer och samverkan mellan organisationer inom territorier kan skapa regionala innovationssystem som medför en regionen kan bli mer innovationskraftig, ekonomiskt framgångsrik och attraktiv än andra.¹¹²

Även B. Carlsson med flera betonar innovationers betydelse för en regions ekonomi. De definierar innovationer som att nya komponenter används eller nya sätt hittas för att kombinera befintliga komponenter. Innovationer är komplexa och skapas genom samspel där företag och andra organisationer tillgodogör sig, utvecklar och utbyter olika former av kunskap, information och erfarenheter.¹¹³ Innovationssystem uppstår där företag och organisationer samlas i nätverk och kluster. Det är en tillväxt- och lärandeprocess med både kollektiva och individuella drag. För att ett regionalt innovationssystem ska uppstå krävs det redan väl etablerade företag och andra kunskapskällor, till exempel universitet och högskola, att kunskapsbasen förstärks och sprids av olika mekanismer, bland annat genom framväxt av unika kunskapsprofiler samt att det sker en avknoppning och exploatering av kunskapen.¹¹⁴

¹¹¹ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 24.

¹¹² Storper, M. (1997), s. 26ff.

¹¹³ Edquist, C. (2000), i Carlsson et. al.

¹¹⁴ Jacobsson, S. & Lindholm Dahlstrand, Å. (2000), i Carlsson et. al.

3.3.5 Klusterperspektivets bidragande effekter

Marshall identifierade redan i början av 1900-talet vilka fördelar som kluster kan bidra med. Christensen och Kempinsky har studerat litteraturen och sammanfattat de effekter som kluster kan bidra till;¹¹⁵

- Ett samarbete i ett kluster kan bidra till ökad kompetens inom en region. Detta på grund av att kluster bidrar till ökad efterfrågan på spetskompetens och människor tenderar att flytta dit arbeten finns.
- Kluster bidrar till innovationstänkande, samt utveckling och utbyte av kunskap genom att kompetenta människor rör sig mellan aktörerna i klustret.
- Kluster kan reducera kostnader och öka produktiviteten, genom att samarbetet kan medföra att de olika aktörerna delar på kostnaderna. Eftersom flertalet företag gör samma saker kan samarbetet leda till att specialiseringsgraden ökar och därigenom den regionala konkurrenskraften.
- Kluster skapar på längre sikt en självgenererad kritisk massa. Denna kan på lång sikt få förödande konsekvenser på regionen om klustret inte kontinuerligt utvecklas och förnyas sig.

Nordin redovisar ytterligare bidragande effekter som är möjliga att uppnå i ett regionalt samarbete genom kluster. Hon har hämtat uppgifterna från A. Machiavelli¹¹⁶. Han menar att ett klustersamarbete kan bidra till att företagen tillsammans ökar riskspridningen genom att en spetsad kompetens skapas, både genom personella och ekonomiska resurser. Dessa bidrar till att företagen i klustret har större benägenhet att förbereda sig mot oförutsedda händelser. Ett klustersamarbete skapar skalekonomi, eftersom desto fler dimensioner som är aktiva i klustret bidrar till lägre transaktionskostnader, större effektivitet och större möjligheter att förhandla mellan de deltagande aktörerna. Det bidrar även till att aktörerna tillsammans skapar en större kunskapsbas, bättre förståelse av marknaden samt en förbättrad image och kännedom av sina varumärken. Detta beror på att företagen och deras varumärken blir mer uppmärksammade, både bland kunderna och leverantörerna, när de tillsammans arbetar mot gemensamma mål. Samarbetet i klustret kan också bidra till att de olika aktörerna tillsammans kan genomföra bättre marknadsföringsinsatser och genom det skapa ett starkare varumärke. Machiavelli anser även att det inom turismen kan ge positiva effekter på den regionala ekonomin. Han menar på att en hel regions ekonomiska förutsättningar kan förbättras genom att företag och

¹¹⁵ Christensen, L., & Kempinsky, P. (2004). s. 23.

¹¹⁶ Machiavelli, A. (2001).

organisationer i turismbranschen samarbetar samt att detta samarbete även omfattar aktörer i andra branscher.¹¹⁷

3.3.6 Kluster inom turism

Klusterbegreppet har främst varit något som diskuterats inom den tillverkande industrin. Tjänstesektorn och turismbranschen är trots sin framväxt och stora potential inte ännu ett självklart objekt för vetenskapliga fallstudier om kluster och klusterutvecklingen. Nordin betonar turismens roll i den framtida ekonomin i *Kluster och turism*, genom att pålysa att turismnäringen väntas vara en av de få branscher som kommer att fortsätta generera arbetstillfällen i framtiden. Det är därigenom en viktig drivkraft att använda sig av för att bland annat generera regional och nationell utveckling. Klusterperspektivet bidrar till en ökad förståelse för destinationers utveckling och allianser mellan aktörer som ständigt växer fram.¹¹⁸

J. Jackson och P. Murphy tar också upp klusterbegreppet och dess verkan inom turismnäringen. De påvisar relevansen av att studera samarbetande aktörer inom turismnäringen utifrån ett klusterperspektiv, inte bara inom den akademiska världen utan även för ledningen i de olika organisationerna. Detta kan bidra till att underlätta deras framtida strategier i den konkurrenskraftiga näring som turismen är.¹¹⁹

The cluster concept's applicability to tourism destinations would appear to be particularly germane. Not only is tourism within a destination a conglomeration of activities and facilities creating a 'destination product'... but increasingly these different components are being brought together in destinations associations and partnership marketing.¹²⁰

3.3.7 Kritik mot klusterperspektivet

Vi nämnde tidigare att den stora frågan inom forskningen kring kluster, är vad som egentligen kan klassas som ett kluster, samt vad som skiljer ett kluster från ett nätverk. Vi tog även upp att klusterbegreppet använts i allt större utsträckning under de senaste decennierna. I takt med detta har även kritiken mot begreppet växt. Malmberg menar att klusteransatsen i allt för stor utsträckning fokuserar på utvecklingen av för snävt utvalda områden. Det är främst de mest globalt konkurrenskraftiga delarna av näringslivet som finns representerade. Detta medför att det är de större företagen som ställs i fokus. Ett annat problem är i vilken utsträckning och

¹¹⁷ Nordin, S. (2003:14).

¹¹⁸ Nordin, S. (2004:19).

¹¹⁹ Jackson, J. & Murphy, P. (2002).

¹²⁰ Ibid.

geografisk skala som klusterdynamiken kan förväntas uppstå, samt vilken roll som näringslivspolitikerna har i sammanhanget.¹²¹

Vi redogjorde även i samma avsnitt om Porters synsätt om vad ett kluster är och att han har blivit kritiserad. En del vetenskapsmän menar att han misslyckats med att påvisa att de olika politiska partierna inom en region har olika intressen, vilket kan vara av stor vikt när det gäller utvecklingen av turism- och resenäringen. De olika politiska intressena påverkar och beslutar om vilka satsningar som ska göras inom regionen.¹²²

Det har diskuterats mer generellt att kluster är komplext till sin natur. Samarbete genom kluster går både över regionala och kommunala gränser, samt sektoriella gränser.¹²³ Porter har som sagt blivit kritiserad för sina teorier om klusterbegreppet, och det är vanligt att det finns ett gap mellan teori och praktik. Det är trots allt så att Porters skrifter om kluster har varit den mest inflytelserika och även om hans teorier inte är perfekta så är det ett bra utgångsläge.¹²⁴ Med kritiken i åtanke kommer vi i de närmaste kapitlen att redogöra för hur ett framgångsrikt kluster utformas och utvecklas.

3.4 Klusterutvecklingen

Ett kluster måste ständigt förändras för att hänga med i omvärldens utveckling. Detta medför att det som en gång var ett framgångsrikt kluster snabbt kan bli omodernt. Det är viktigt att aktörerna inom en region eller ett område som samarbetar i ett kluster ser till deras förutsättningar och inte enbart har sin tillit till de klusterstrategier som tagits fram för att en region ska kunna nå ekonomisk utveckling.¹²⁵

Det första initiativet till klusterbildning är oftast inte planerat. Det är något som sker spontant, oftast med grund i ett företagsnätverk.¹²⁶ Kluster är dynamiska och kräver kontinuerlig förändring för att utveckling ska kunna ske. Inom ett kluster uppstår nya relationer mellan företag och organisationer hela tiden, samtidigt som andra avvecklas. Utveckling och

¹²¹ Malmberg, A. (2002:008). s. 15f.

¹²² Nordin, S. (2003:14).

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid.

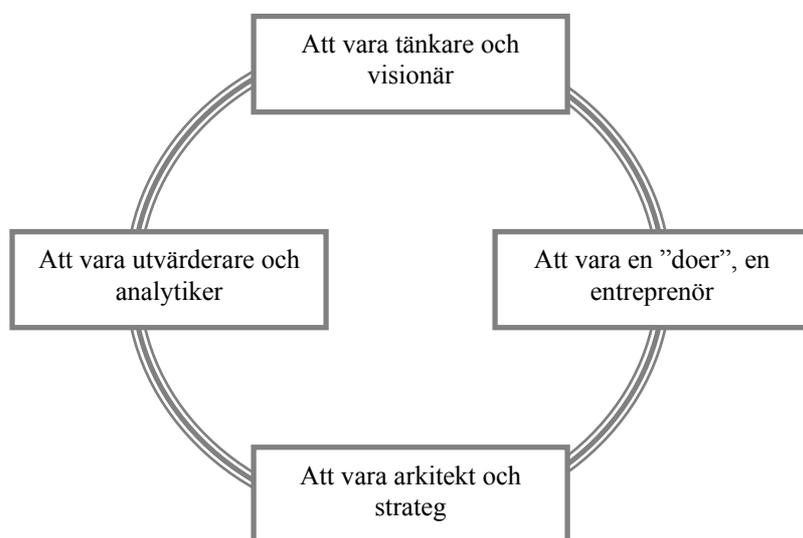
¹²⁵ Höijed, K., & Singman, J. (2004).

¹²⁶ Ibid.

förändring sker över tiden då ett kluster inte existerar i avskildhet utan är en del av en större kontext.¹²⁷

3.4.1. Klustermotorns roll

Det krävs att det finns en person eller en organisation som fungerar som en drivande aktör för klustersamarbetet. Några av de viktigaste uppgifterna för denna motor är att driva arbetet i klustret i rätt riktning, att samordna arbetet, att föra en dialog med de aktiva medlemmarna, samt att motivera och integrera de olika aktörerna för att utveckla och genomföra den tillsammans genomtänkta strategin. Det är viktigt att denna person eller organisation har möjlighet att fungera som ”gränsgångare” mellan olika aktörer och sektorer. Det är även av stor vikt att de olika aktörerna i klustret känner tillit och förtroende till klustermotorn. Det finns en del egenskaper som är betydelsefullt att klustermotorn har.¹²⁸



Figur 3:6: Egenskaper hos en klustermotor. ¹²⁹

Modellen påvisar de olika egenskaperna som en klustermotor bör ha. Det är viktigt att klustermotorn tänker och funderar kring frågor som rör regionen och hur klustret ska kunna bli starkare gentemot andra regionala kluster, samt hur klustret ska utvecklas vidare – alltså att vara tänkare och visionär. Den andra egenskapen i cirkeln – att vara arkitekt och strateg – handlar om att motorn ska kunna ge liv åt klustret och göra det meningsfullt. Det är vidare viktigt att klustermotorn är en aktör som får saker att hända och genomför detta i samspel med de andra aktörerna - att vara en ”doer”, det vill säga en entreprenör. Till sist är det viktigt att

¹²⁷ Nordin, S. (2004:19).

¹²⁸ Andersson, E. et al. (2002). s.17f.

¹²⁹ Ibid.

klustermotorn har egenskaper av att vara en problemlösare och ha förståelse för de olika medlemmarna och deras organisationer som är verksamma inom klustret.¹³⁰

Det är inte vanligt att klustermotorn är en enskild individ, utan det är oftast en delad roll mellan några olika personer. Det krävs att dessa personer fungerar som ett sammansvetsat team där de kompletterar varandra. Anledningen till att rollen oftast är delad mellan olika individer är att de tillsammans har lättare för att möta de krav och förväntningar som ställs på dem, i rollen som klustermotorer. Det är även en bra lösning med två eller flera klustermotorer, eftersom dessa har möjlighet att diskutera och utbyta idéer med varandra, men även att arbetsbördan minskar. Det är bra om de olika individerna som utgör klustermotorn har olika bakgrund, kunskap och erfarenheter. Det finns flera exempel där en av klustermotorerna kommer ifrån kommunen och en från det privata näringslivet.¹³¹

Klustermotorn har den drivande och ledande rollen i klustret. Det handlar om att mobilisera de resurser som finns inom klustret för att tillsammans skapa en stark och sammanbunden grund för samarbetet. Det är viktigt att hela tiden hålla igång dialogen. Det kan bidra till att de lättare kan se vad som ska göras och av vilka.¹³²

3.4.2. Utvecklingsstadier

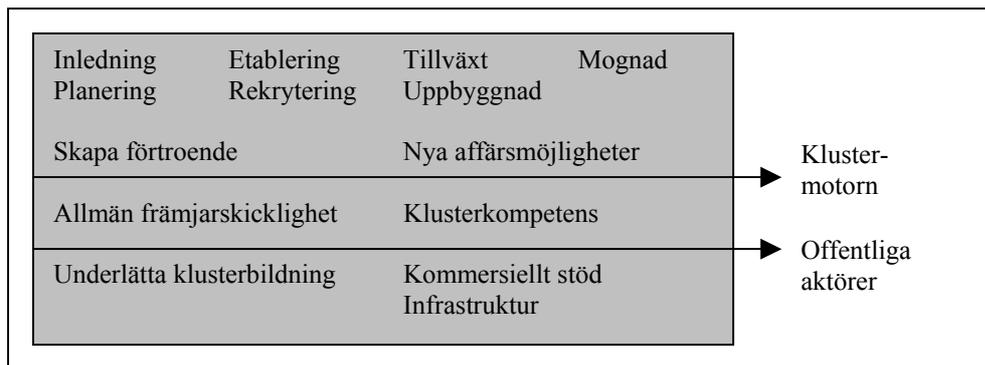
Vi har tidigare i detta kapitel talat om att ett kluster är i ständig förändring och utveckling. Det genomgår generellt sätt fyra olika stadier i utvecklingen. Det är viktigt att anpassa stödformer och arbetsmetoder efter i vilken fas klustret befinner sig i. De fyra faserna är inledningsfasen, etableringsfasen, tillväxtfasen och mognadsfasen. Klustermotorn, den offentliga sektor och den privata sektorns roll och ansvar i utvecklingen skiljer sig åt i de olika faserna.¹³³ I figur 3:7 visas vad klustermotorn och de offentliga aktörerna kan arbeta med i de olika faserna, medan figur 3:8 visar på hur den offentliga och privata sektorn engagemang i klustret förändras i och med utvecklingen genom de olika stadierna.

¹³⁰ Andersson, E. et al. (2002). s.17f.

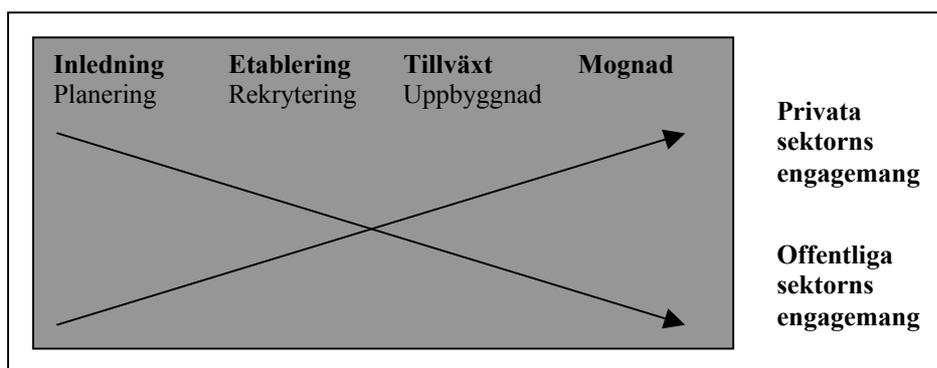
¹³¹ Andersson, E. et al. (2002). s.21.

¹³² Ibid.

¹³³ Svenska klustermanualen. (2004:13). s. 38f.



Figur 3:7 Utvecklingsfaser¹³⁴



Figur 3:8 Klusterutvecklingsstadier¹³⁵

3.4.3 Motivation och engagemang inom ett klustersamarbete

Grönroos skriver att samarbete och partnerskap uppstår i så kallade ”win-win” situationer där berörda parter tjänar mest på att vara partner eftersom de inte på egenhand kan ge kunden det totala erbjudande som behövs. Det är effektivare och lönsammare att arbeta med andra men detta kräver förtroende mellan de aktörer som ingår i samarbetet och ett engagemang för den gemensamma saken.¹³⁶

Attitydförändringar krävs för att ett samarbete ska kunna uppstå. Dessa kommer dock till stånd genom att konkreta resultat av samarbetet kan påvisas, men utan samarbete kan inga resultat uppstå och därmed är det svårt att ändra attityder. Detta gör det ytterst viktigt att det i början visas upp goda resultat av samarbetet. Att några vågar gå i spetsen och dra med sig andra blir därför väsentligt.¹³⁷

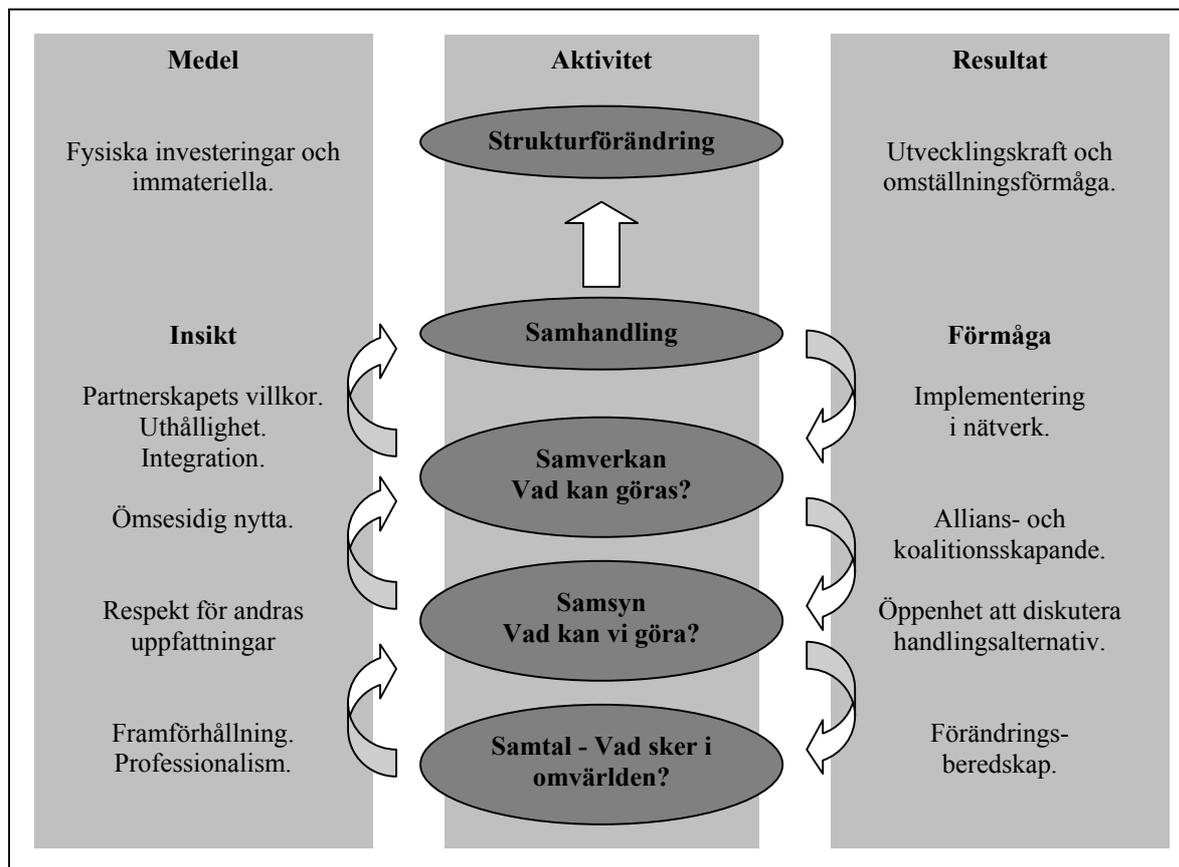
¹³⁴ Svenska klustermanualen. (2004:13). s. 38f.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Grönroos, C. (2002), s. 42ff.

¹³⁷ Pettersson, M. (1999).

Vi talade i förra avsnittet om att klustermotorn har den drivande rollen. Det är även de som har den motiverande rollen. Det är viktigt att de som är klustermotorer har möjlighet att skapa förbindelser och genomföra det som de åtar sig.¹³⁸ Vi väljer genom nedanstående figur att visa den process och de steg som bör tas enligt Andersson med flera för att skapa en väl fungerande samverkan:



Figur 3:9 Samverkansspiralen¹³⁹

Samverkansspiralen belyser de aspekter som är viktiga att ha i åtanke för att ett samarbete ska kunna generera fördelar för alla involverade. Stegen i processen presenteras nerifrån och upp i figuren. Det första steget handlar om att skapa en gemensam arena, öppen för alla, där aktörerna kan träffas för att diskutera. I det andra steget tittar de involverade i samverkan på vad de kan göra och aktörerna försöker tillsammans hitta saker som passar. Det tredje steget handlar om att finna de områden som de bör fokusera på. Dessa stegen i processen har i syfte att leda fram till samhandling. Men processen kan kräva mycket tid och uthållighet då den har avsikten att löna sig på längre sikt.¹⁴⁰

¹³⁸ Pettersson, M. (1999).

¹³⁹ Andersson, E. et al. (2002). s. 22.

¹⁴⁰ Andersson, E. et al. (2002).

4. Presentation och analys av fallstudie Kalmar

I denna del redovisas och analyseras den genomförda fallstudien av kryssningsdestinationen Kalmar. Den tidigare presenterade teorin med tillhörande modeller används som analysverktyg. Avsnittet börjar med en presentation av de organisationer som ligger till grund för fallstudien. Vidare följer empirin med tillhörande analys enligt tidigare presenterad tematisering; kryssningsdestinationen Kalmar, samarbete och samverkan samt kluster och klusterutveckling.

4.1 Presentation av aktörerna inom Cruise Kalmar Network

Här nedan följer en kort presentation av de organisationer och personer som har rollen av kärnaktörer inom samarbetsprojektet för kryssningsverksamheten i Kalmar, *Cruise Kalmar Network*.¹⁴¹ Flertalet av dessa aktörer ligger till grund för den genomförda fallstudien och utgör därför en betydande del i det empiriska material som kommer att presenteras och analyseras i detta avsnitt.

4.1.1 Destination Kalmar AB

Destination Kalmar AB är ett kommunalt bolag som bildades i september år 1999. Idag består bolaget av fyra heltidsanställda. De har två dotterbolag, Kalmarturism AB och Salvestaden AB. Deras arbetsuppgifter är att hjälpa sina partners att sälja och marknadsföra sig för att utveckla Kalmar som besöksort. De fungerar som ett nav, där de tillsammans med besöksnäringen genomför gemensam marknadsföring, utnyttjar existerande resurser på bästa sätt för stadens nytta samt för att utveckla Kalmars sevärdheter. Samarbeten utförs för att skapa ett nationellt och internationellt intresse kring staden och regionen, vilket ska generera en stark image för Kalmar.¹⁴² Marknadsföringen av Kalmar som kryssningsdestination ingår också i Destination Kalmars arbete. De arbetar för att öka antalet kryssningsanlöp per år och den konsumtion som kryssningarna bidrar till i Kalmars näringsliv.¹⁴³

¹⁴¹ En närmre presentation av Cruise Kalmar Network finns i avsnitt 4.3.1.

¹⁴² www.kalmar.se, access date 2005-04-14.

¹⁴³ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

Kryssningskoordinatören började på Destination Kalmar AB år 2001 och avsätter cirka 30 % av sin arbetstid för kryssningsverksamheten. Hon fungerar som en drivande kraft för utvecklingen av Kalmar som kryssningsdestination.¹⁴⁴

4.1.2 Kalmar Hamn

Kalmar Hamn är en affärsdrivande kommunal förvaltning där alla vinster stannar i verksamheten. De har bra ekonomi och har därigenom möjlighet att satsa på Kalmars kryssningsverksamhet även om denna inte genererar lönsamhet.¹⁴⁵ Kalmar Hamns huvudsakliga arbetsuppgifter är att samordna fartygs- och varutrafiken i hamnen, tillhandahålla ett brett utbud av tjänster och service och upprätthålla infrastrukturen inom hamnområdet. Kryssningsverksamheten är en marginell del av hamnens totala verksamhet, men är ett uppskattat inslag under sommarsäsongen. Kalmar hamn är fullt utrustad och har lång erfarenhet av att ta emot kryssningsanlöp. Mindre och mellanstora fartyg kan förtöja vid kajen mitt inne i Kalmar medan större kryssningsfartyg förtöjer ute på redan, precis söder om hamnen. Det finns en specialbyggd tenderbrygga nära stadskärnan dit jetbåtarna tar passagerarna från och till de större fartygen.¹⁴⁶

Hamnchefen är en av personerna som varit med sen starten av kryssningsverksamheten i Kalmar. Tillsammans med Destination Kalmar drar de det tyngsta lasset, både tidsmässigt och ekonomiskt, vid uppbyggandet och utvecklingen av kryssningsverksamheten i Kalmar och Cruise Kalmar Network.¹⁴⁷

4.1.3 Kalmarturism AB

Kalmarturism AB är ett aktieföretag som ägs till 70 % av kommunen och till 30 % av näringslivet. De är ett dotterbolag till Destination Kalmar AB. Kalmarturism AB driver bland annat turistbyrå som är öppen året runt och har fem helårsanställda och nio säsongsanställda. Deras ansvarsområden är de traditionella besöksfrågorna och marknadsföringen inom både Destination Kalmar och deras eget bolag. De arbetar också med marknadsföring av andra verksamheter, som till exempel Kalmar Slott. Undantaget är all marknadsföring av kryssningsverksamheten, den ansvarar Destination Kalmar AB för.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

¹⁴⁵ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁴⁶ "Cruise Kalmar 2005", besöksprogram, utvecklat av Cruise Kalmar Network.

¹⁴⁷ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁴⁸ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

Turistchefen för Kalmarturism AB är en av de aktörer som varit med sen kryssningsverksamhetens början och tillsammans med Kalmar Hamn och Orrefors har de drivit kryssningsprojektet framåt.¹⁴⁹ Kalmarturism AB är de som tar hand om kryssningspassagerarna direkt vid ankomst till Kalmar. På kajen finns i samband med anlop en informationskiosk med personal från turistbyrån till passagerarnas förfogande.¹⁵⁰

4.1.4 Orrefors Sverige AB

Orrefors Glasbruk har anor mer än hundra år tillbaka. De är ett av de elva glasbruken i Småland som ingår i Glasriket. Under 50 års tid har Orrefors glasbruk verkat som ett turistmål och har med tiden utvecklats och mer aktivt börjat bearbeta turistmarknaden. Detta har bidragit till att Orrefors nu är ett stort besöksmål. Orrefors är ett välkänt varumärke både nationellt och internationellt, speciellt på den amerikanska marknaden. Deras starka varumärke var vid Kalmars utveckling som kryssningsdestination den stora dragningskraften för att locka kryssningsrederier. Orrefors medverkan i Cruise Kalmar Network är en naturlig del då de varit delaktiga redan från starten med kryssningsverksamheten i Kalmar. Orrefors Sverige AB:s Retailansvarig är representant i Cruise Kalmar Network och har själv varit med sedan sju år tillbaka.¹⁵¹

4.1.5 Ölands Turist AB

Ölands Turist AB ägs till hälften av de båda kommunerna på Öland, Borgholm och Mörbylånga, och till hälften av det lokala näringslivet. De har tolv helårsanställda och cirka 25 säsongsanställda. Öland är en av huvudattraktionerna för Kalmar som kryssningsdestination. I marknadsföringssatsningen ”One port – three destinations” är Öland en av destinationerna vilket bidrog till självklarheten att Ölands Turist AB skulle vara en av aktörerna i Cruise Kalmar Network. Enlig Turistchefen på Ölands Turist AB är den största anledningen till att medverka i samarbetet möjligheten att få kryssningsresenärer på besök tillsammans med den marknadsföring och den generell PR som samarbetet genererar för regionen.¹⁵²

¹⁴⁹ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁵⁰ ”Cruise Kalmar 2005”, besöksprogram, utvecklat av Cruise Kalmar Network.

¹⁵¹ Retailansvarig, Orrefors, telefonintervju, 2005-04-29.

¹⁵² Turistchef, Ölands Turist AB, telefonintervju 2005-05-02.

4.1.6 Kvarnholmens Centrumförening

Kvarnholmens Centrumförening startades år 1989 av en grupp handlare i staden, med idén att göra Kalmars stadskärna till en enda stor ”galleria”. Kvarnholmens Centrumförening har drygt 200 företagsmedlemmar inom olika branscher, som alla är lokaliserade i stadsdelen Kvarnholmen. Den nuvarande Stadskärneledaren är anställd sedan år 2003 och hennes roll är att skapa ett samarbete mellan handlarna för att med gemensamma krafter kunna åstadkomma mer än vad enskilda företag kan göra på egen hand. Det finns en stor variation av aktörer med olika behov och därför anser kommunen att det är viktigt att samla de olika för att få en gemensam uppfattning om hur föreningen ska drivas på bästa sätt. De arbetar med att Kvarholmen ska vara och förbli en attraktiv plats för upplevelse, handel, mat och boende.¹⁵³ Aktör i Cruise Kalmar Network blev Kvarnholmens Centrumförening först under september 2004. Deras medverkan ska leda till att utöka öppettiderna i centrumkärnan och det är Stadskärneledarens roll att bearbeta och påverka sina medlemmar.¹⁵⁴ Stadskärneledaren är en viktig kontakt mellan Cruise Kalmar Network och de lokala handlarna.

4.1.7 Kalmar Slott

Kalmars Slott är en av nordens bäst bevarade renässansslott. Slottet har ett centralt läge i Kalmar stad, med anor från 1100-talet. Den nuvarande utformningen på slottet utformades av Gustav Vasa och hans söner efter renässansidealet på 1500-talet.¹⁵⁵ Kalmar Slott har fem helårsanställda samt ett femtontal sommaranställda. Kalmar Slott började med olika evenemang redan år 1994 och idag erbjuder de olika typer av aktiviteter, allt från middagar, konferenser och föreläsningar till konserter och upplevelsevandringar. Aktör i Cruise Kalmar Network blev Kalmar Slott så sent som i september år 2004. Deras medverkan ska leda till att bibehålla och öka kvaliteten på rundturena. Representanten i samarbetet är Bokningsansvarig på Kalmar Slott. Det som kryssningsresenärerna mest uppskattar av Kalmar Slott är den välbevarade fasaden samt de renässansklädda guiderna som Kalmar Slott förser kryssningsresenärer med under sin rundtur på slottet.¹⁵⁶

4.1.8 Den inhyrda konsulten

I november 2004 anlätade Cruise Kalmar Network en person som under sitt arbetsliv varit verksam och ansvarig för kryssningsverksamheten i Stockholm. På grund av sitt arbete har

¹⁵³ Stadskärneledare, Kvarnholmens Centrumförening, intervju 2005-04-28.

¹⁵⁴ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

¹⁵⁵ Hämtat från informationsmaterial producerat av Destination Kalmar AB.

¹⁵⁶ Bokningsansvarig, Kalmar Slott AB, telefonintervju 2005-04-29.

han blivit en välkänd och respekterad person inom kryssningsbranschen. Hans funktion är att fungera som bollplank, bistå med sitt stora nätverk av kontakter inom kryssningsbranschen samt att representera Kalmar i olika sammanhang.¹⁵⁷

4.2 Kalmar som kryssningsdestination

Kalmars kryssningsverksamhet startade i början av 1980-talet. Det fanns då endast ett fåtal aktörer på marknaden, vilket innebar att konkurrensen inte var lika hård som den är idag. De främsta verksamma kryssningsdestinationerna i Sverige vid den tiden var Stockholm och Visby, medan vissa andra destinationer tog emot enstaka anlöp. Kalmar startade med andra ord tidigt och har därigenom skaffat sig både erfarenhet och kunskap om branschens komplexa struktur. Det var från början ingen planerad åtgärd från Kalmars sida att starta upp en kryssningsverksamhet. Utvecklingen intensifierades under 1980-talet och sedan dess har kryssningsverksamheten i Kalmar successivt utökats. I början genomfördes inga direkta marknadsföringsinsatser eller något mottagande på plats i hamn när fartygen anlände. Det handlade mer om att rederierna fick en kajplats till sitt förfogande.¹⁵⁸ Idag måste kryssningsdestinationer vara mer strukturerade eftersom rederierna ställer högre krav samt att nya lagar rörande miljö och säkerhet har tagits i kraft.¹⁵⁹

Kryssningsfartygen som besöker Kalmar idag har en kundgrupp som i genomsnitt är över 60 år. Men precis som den övergripande trenden inom kryssningsindustrin märker Kalmar av att det blir allt vanligare att även yngre människor åker på kryssningar. De nationaliteter som idag besöker Kalmar genom kryssningsresor är framförallt tyskar och briter, medan det för några år sedan främst var köpstarka amerikanare som åkte på kryssning i Östersjön.¹⁶⁰

¹⁵⁷ ”Cruise Kalmar 2005”, besöksprogram, utvecklat av Cruise Kalmar Network.

¹⁵⁸ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁵⁹ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

¹⁶⁰ Ibid.

Tabellen nedan visar utvecklingen av antalet kryssningsanlöp som Kalmar haft mellan åren 1996 och 2005.

Tabell 4:1 Kryssningsanlöp i Kalmar 1996-2005¹⁶¹

År	Antal anlöp	Antal passagerare
2005	5 (planerade)	-
2004	6	3 474
2003	6 (5 inställda)	3 700
2002	17	13 800
2001	12	14 000
2000	7	4 100
1999	5	2 400
1998	19	12 200
1997	7	3 200
1996	4	1 200

Vi har nämnt att Kalmars kryssningsverksamhet trappades upp under 1980-talet vilket till stor del berodde på attraktionen Orrefors Glasbruk som lockade amerikanska kryssningsresenärer till Sverige.¹⁶²

När Kalmar firade sitt 600-års jubileum år 1997 satsades det mycket pengar på att rusta upp och smycka staden. Detta jubileum bidrog även till att Kalmars kännedom ökade. Det var många evenemang under året och med andra ord en stor tillströmmelse av människor. Detta kan ha varit en bidragande effekt till att Kalmar efterkommande säsong hade fler kryssningsanlöp än tidigare under 1990-talet. Den projektgrupp som arbetade med att arrangera detta jubileumsår var startpunkten till det som idag är Destination Kalmar AB.¹⁶³

Det går även att se att antalet anlöp de senaste åren minskat vilket verkar vara en trend för mindre kryssningsdestinationer i framförallt norra Europa. De främsta orsakerna till detta är en rad olika omvärldsfaktorer som vi återkommer till längre fram.

4.2.1 Kryssningsverksamhet i Kalmar som turistdestination

Kryssningsverksamheten är i nuläget en relativt liten del av turismnäringen i Kalmarregionen. Trots detta berättar Turistchefen att det, i motsats till när det hela startade, är ett stort arrangemang i samband med varje anlöp. I och med att Kalmar är en liten kryssningsdestination blir det stor uppståndelse i samband med att ett kryssningsfartyg anlöper.

¹⁶¹ www.kalmar.se, access date 2005-04-14

¹⁶² Turistchef, Ölands Turist AB, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁶³ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

Arrangemangen kring anlöpen skapar ett trevligt inslag i stadsbilden och intresserar likväl lokalbefolkningen.¹⁶⁴ Mottagandet i hamnen är kryssningsresenärens första bild av den komplexa destinationsprodukt som de under ett par timmar framåt kommer att konsumera. Det är viktigt att detta mottagande både speglar den bild av Kalmar som tidigare marknadsförts och är enhetlig med de upplevelser som resenärerna kommer att erhålla under besöket på plats. Arrangemanget kring ett kryssningsanlöp involverar ett flertal aktörer och utnyttjandet av samlade resurser. Turistbyrån är på plats med sin personal, hamnen har utsmyckats och utrustats med de faciliteter som resenärerna behöver, samt transporter finns på plats för att ta resenärerna med på de utflykter som bokats. På kajen finns även renässansklädda människor på plats för att välkomna resenärerna och förstärka bilden av Kalmar som en historisk stad.¹⁶⁵

Kryssningsverksamheten har utvecklats ur turistdestinationen Kalmar, som länge varit ett attraktivt resmål. Det som framförallt lockar turister är Öland och Glasriket. Från början var Orrefors Glasbruk den största dragningskraften för att locka kryssningsresenärerna men det har numera skett en förändring i detta avseende. På grund av det ökade antalet tyska och brittiska kryssningsresenärer har idag efterfrågan på historia och natur ökat.¹⁶⁶

4.2.2 Turister och kryssningsresenärer

Kryssningsresenärerna efterfrågar i mångt och mycket samma attribut i Kalmar som vanliga turister, det vill säga sevärdheter, faciliteter, transportmöjligheter och gästfrihet. Den största skillnaden finns i hur destinationen marknadsför sig gentemot kryssningsindustrin. Där riktas den inte i första hand till slutkonsumenten utan till rederierna som arbetar med att planera turerna. Försäljningen av de rundturer som destinationen erbjuder kryssningsresenärerna går via en mellanhand, en så kallad turoperatör, vars verksamhet vi återkommer till.

De kryssningsresenärer som besöker Kalmar är oftast shoppingbenägna. De vill kunna shoppa på ett smidigt sätt och butikerna bör kunna ta emot utländsk valuta och erbjuda taxfree produkter men också att det finns möjlighet till att skicka varorna till hemlandet. Precis som andra turister förväntar sig kryssningsresenärerna att de turer som de bokat in sig på ska hålla hög kvalitet. Kryssningsresenärerna önskar även närhet mellan besöksmål och bra logistik eftersom de tillbringar en kort tid på destinationen.¹⁶⁷ Kalmar har en stor fördel på grund av

¹⁶⁴ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁶⁵ Bokningsansvarig, Kalmar Slott, telefonintervju 2005-05-29.

¹⁶⁶ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

¹⁶⁷ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

att det till ytan är en liten destination med korta avstånd mellan sevärdheter och shopping. Korta avstånd kräver likväl en väl fungerande logistik för att eliminera onödig väntetid.

En ytterligare skillnad mellan kryssningsresenärer och turister är att det i kryssningsresenärernas resa ingår både mat och logi. Bekvämligheten är stor eftersom allt de behöver finns i hytten och på båten. Ett problem är att vissa kryssningsresenärer väljer att inte gå i land, på grund av denna bekvämlighet.¹⁶⁸ Kryssningarna har ofta ett mycket intensivt program, besöker många olika destinationer och dessutom är många av resenärerna vid hög ålder. Vi menar att detta medför att alla fartygets resenärer inte besöker alla destinationer.

Kryssningsrederierna väljer, som många andra turister, att besöka Kalmar under sommarsäsongen. De attraktioner som används för att sälja destinationen till kryssningsrederierna och som uppskattas av kryssningsresenärerna är samma sevärdheter som attraherar andra turister. Kryssningsturister är dock i högre grad än andra turister mer intresserade av Kalmar som historisk stad och Orrefors. Samtidigt visar andra turister ett större intresse för Öland än vad kryssningsresenärerna gör.¹⁶⁹

På grund av att kryssningsresenärerna endast har en begränsad tid på destinationen anpassas program och guideturerna efter detta. Kalmar Slott har bland annat komprimerat de turer som de i vanliga fall genomför för vanliga turister. Istället för detaljerad information utformas turerna till att innehålla mestadels ”highlights”. Turerna anpassas även med hänsyn till resenärernas nationalitet och vilken bakgrundsfakta de har.¹⁷⁰

Vi nämnde i tidigare stycke att kryssningsbesökarna har begränsat med tid samt har all mat, logi och underhållning på kryssningsfartyget inkluderat. Vi menar att detta resulterar i att endast vissa delar av en destinations lokala näringsliv får direkt nytta av kryssningsfartygens anlop. Det finns för oss två tydliga vägar att gå för att få ut så mycket som möjligt av ett kryssningsanlop. För det första, att vid ett anlop försöka attrahera så många resenärer som möjligt genom att erbjuda varierade attraktioner som kan tilltala olika typer av intressen. Dessutom krävs en väl fungerande logistik som underlättar det för kryssningsresenären att både ta sig till och från fartyget och mellan olika attraktioner. Det andra alternativet är att, i den mån det går, att skapa längre utflykter, både i fråga om tid och om avstånd. På så sätt kan andra element inkluderas i turen såsom restaurangbesök och eventuellt en övernattnig.

¹⁶⁸ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

¹⁶⁹ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁷⁰ Bokningsansvarig, Kalmar Slott, telefonintervju 2005-04-29.

4.2.3 Förutsättningar och hinder för Kalmar som kryssningsdestination

Vi menar att Kalmar uppfyller de grundläggande krav som ställs på en kryssningsdestination och som presenterades i avsnitt 3.1.3. De har kaj- och ankarplats resurser, sevärdheter och faciliteter i land samt följer de säkerhetsföreskrifter som krävs. Men vissa av dessa aspekter har sina begränsningar och till vilken grad dessa skapar förutsättningar och hinder för Kalmars attraktivitet som kryssningsdestination kan undersökas med hjälp av en SWOT-analys.¹⁷¹

➤ *Styrkor*

Kalmar har många attraktioner att erbjuda sina kryssningsresenärer. De marknadsför sig som en hamn med tre destinationer; Kalmar, Öland och Orrefors. Alla dessa tre destinationer har mycket att erbjuda när det gäller olika typer av attraktioner.¹⁷² Kalmar som stad erbjuder resenärerna både shopping och ett varierat historiskt utbud med bland annat Kalmar Slott som byggdes under renässansen och Salvestaden. Salvestaden är en ny attraktion för i år och är en rekonstruktion av en medeltida by.¹⁷³ Öland erbjuder kryssningsresenärerna en unik naturupplevelse, historia och sevärdheter relaterat till kungafamiljen. Orrefors Glasbruk ger resenärerna insikt i glasblåsningshantverket, möjlighet att själva prova på glasblåsning samt att köpa designade glasprodukter direkt på tillverkningsplatsen.¹⁷⁴ Vi kan se att Kalmar har en positiv utveckling av både befintliga attraktioner och i skapandet av nya för att öka utbudet av aktiviteter. Historia, kultur och natur är det som efterfrågas av många kryssningsresenärer som reser i Östersjöområdet och tillsammans med de väl utvecklade shoppingmöjligheter som finns är detta Kalmars stora styrka.

En ytterligare styrka är att hamnen drivs som en affärsdrivande kommunal förvaltning. Allt ekonomiskt överskott stannar i verksamheten vilket bidrar till att det finns en möjlighet till att kunna satsa på kryssningar även om denna typ av verksamhet inte är direkt lönsam för hamnens del.¹⁷⁵ Kryssningsverksamheten för med sig andra typer av både ekonomiska inkomster och positiva effekter för destinationen som vi återkommer till i de nästkommande avsnitten.

¹⁷¹ Se teoriavsnitt 3.1.3.

¹⁷² Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ ”Cruise Kalmar 2005”, besöksprogram, utvecklat av Cruise Kalmar Network.

¹⁷⁵ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

Kalmar har varit med länge och genom det fått bra erfarenhet om hur branschen fungerar. Några av dem som är verksamma inom Kalmars kryssningsverksamhet har lång erfarenhet av arbetet och har under tidens gång skapat kontakter och en hög grad av samarbete mellan olika aktörer i Kalmar.¹⁷⁶ Detta tillsammans med satsningen på den inhyrda konsulten skapar en styrka som förbättrar kontakter och relationer med kryssningsrederierna. På så sätt underlättas arbetet med att locka kryssningsanlöp till Kalmar. Hamnchefen menar på att det utvecklade samarbete mellan aktörerna som idag är aktualiserat är en förutsättning för att Kalmar ska kunna fungera som en destination där allt som resenärerna deltar i, tillsammans blir till en gemensam upplevelse av staden.¹⁷⁷

De flesta kryssningsfartyg som kommer till Kalmar kan lägga till i hamnen nära stadskärnan, vilket underlättar för resenärerna att ta sig runt på egen hand. Hamnen med tillhörande faciliteter är en styrka men samtidigt en svaghet, eftersom begränsningar råder när det gäller djup och längd.¹⁷⁸ Detta leder till att angöringen i hamnen blir svårare och större fartyg måste ankra ute på redden.

➤ *Svagheter*

Hamnens begränsningar medför en rad negativa aspekter för kryssningsresenärerna. Bland annat tar det längre tid för resenärerna att komma i land om de anländer med ett fartyg som måste lägga till ute på redden. Transporten med tenderbåten in till land tar cirka 30 minuter per väg om vädret är bra. Säkerheten blir likaså sämre och dagar med dåligt väder kan passagerarna inte komma i land. Dagens trend med att kryssningsfartygen byggs allt större kan i framtiden leda till att Kalmar får ett mindre antal anlöp. En annan infrastrukturell svaghet är Kalmars läge, inne i Kalmarsundet och med Ölandsbron som fysiskt hinder. De flesta fartygen måste både gå in och ut söderöver. Dessa svagheter påverkar Kalmars attraktivitet som destination och kan leda till att rederierna väljer bort denna hamn till fördel för någon annan destination med bättre hamnstruktur. Vi menar att det därför är viktigt att arbeta med rederierna och få dem att inse att det är värt att åka till Kalmar trots de begränsningar som finns i hamnen och omvägen kring Öland.

En ytterligare svaghet är när Kalmar inte har så många anlöp per säsong. De få anlöpen leder till att guider och annan personal inte blir lika inbitna i sina roller, eftersom färre anlöp betyder att de inte får lika mycket erfarenhet, det är inte lika kunskapsgenererande

¹⁷⁶ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁷⁷ Ibid.

¹⁷⁸ Ibid.

och det blir mindre sysselsättning.¹⁷⁹ Resultatet av detta kan bli att kryssningsresenärerna får en sämre kvalitet på sina turer på grund av bristande rutin vid hantering av så stora grupper.

Kalmars direktkontakt med rederierna kan även den ses som en svaghet. Naturligtvis går det inte att jämföra Kalmar med de stora hamnarna i Östersjön som åker och besöker rederierna varje år. Denna svaghet försöker Kalmar att förbättra och har som ett första steg anställt en konsult. Hamnchefen menar på att denna svaghet i dagsläget möjligtvis kommit upp till en styrka och att de förhoppningsvis kan se resultat inom några år.¹⁸⁰

➤ *Möjligheter*

Det finns exempel på en rad omvärldshändelser som bidrar till att Kalmars möjligheter som kryssningsdestination ökar. Bland annat leder den ökade ekonomiska tillväxten i USA till att fler människor har råd att åka på kryssningar. Samtidigt har antalet företag i branschen ökat, konkurrensen hårdnat och priserna pressats ner vilket har inneburit att antalet passagerare ökat.¹⁸¹

Hamnchefen anser att det inom Kalmar finns stora möjligheter att utveckla destinationsprodukten med fler sevärdheter och liknande men att det i dagsläget finns en struktur som hindrar försäljningen av stadens sevärdheter.¹⁸² Denna faktor anser vi utgöra ett hot för destinationens utveckling och tas därför upp mer utförligt i nästa stycke.

➤ *Hot*

Sevärdheterna säljs genom olika företag, så kallade turoperatörer, som fungerar som mellanhänder mellan rederierna och destinationerna. Kalmar arbetar framförallt med en av de största turoperatörerna i Sverige som har sin utgångspunkt i Stockholms kryssningsverksamhet. Turoperatörerna är vinstdrivande och väljer därför ut de attraktioner på en kryssningsdestination som de kan tjäna mest pengar på. Detta medför viss problematik eftersom de inte marknadsför Kalmar som kryssningsdestination, utan bara säljer sevärdheterna. Kalmar som kryssningsdestination marknadsför sig i sin tur till rederierna som väljer vilka destinationer deras fartyg ska besöka. Rederierna kontaktar sedan turoperatörerna som säljer de turer som kryssningsresenärer kan köpa. Det är ett tids- och resurskrävande arbete för Kalmars del att påverka det utbud som turoperatörerna väljer att

¹⁷⁹ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁸⁰ Ibid.

¹⁸¹ Ibid.

¹⁸² Ibid.

erbjuda. Detta kan även medföra att rederierna får en delad syn på destinationen eftersom de har kontakt med både Kalmar som destination och turoperatören. Konsekvensen av detta kan innebära att det tar längre tid att arbeta fram en sevärdhet, i och med att de först måste arbeta fram attraktionen och sedan påverka turoperatören. I slutändan kan detta medföra ett hot som hämmar utvecklingen av kryssningsdestinationen.

Kryssningsturismen i Östersjön ökar och det är fler rederier som trafikerar sina kryssningsfartyg i området. Det har under de senaste åren även varit en del nya hamn-destinationer som öppnat upp, men hamnchefen i Kalmar anser att detta inte är något direkt hot eftersom de olika destinationerna skiljer sig åt bland annat i fråga om sevärdheter.¹⁸³

Det finns ett tydligt hot i att allt fler rederier fortsätter att satsa på större fartyg, eftersom Kalmars infrastruktur inte kan utvecklas och förändras i några större hänseenden.¹⁸⁴ Istället kan rederierna välja att besöka de hamnar med en bättre infrastruktur.

Ett annat hot är den instabila omvärlden. Marknaden kan kollapsa vid till exempel olyckor, krig eller terrorattacker. Det sistnämnda är även ett direkt hot mot Kalmar som kryssningsdestination. Vidare kan även Sjöfartsskyddet och andra regleringar av säkerhetsföreskrifter ses som ett hot om det skulle innebära för stora kostnader för destinationen.

I tabell 4:1 presenterade vi antalet kryssningsanlöp under åren 1996-2005. I denna kunde vi se att antalet anlöp minskat de senaste åren. Som vi tidigare nämnt är kryssningsindustrin känslig för omvärldsförändringar och därför tror vi att denna nedgång kan ha samband med de då rådande omvärldsförhållandena. En av orsakerna kan vara terrordåden i USA den 11 september 2001 vilket medförde att köpstarka amerikanska kryssningsresenärer i mindre utsträckning valde att resa utanför USA. Samtidigt försvagades den amerikanska dollarn i jämförelse med andra valutor. Vi tror även att nedgången kan ha samband med att fler kryssningsdestinationer har växt fram i Sverige och Östersjöområdet. Detta har inneburit att konkurrensen ökat eftersom rederierna har fler destinationer att välja mellan.

¹⁸³ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁸⁴ Ibid.

Avslutningsvis tittar vi på de åtgärder som Kalmar har satt in för att möta de svagheter de har som kryssningsdestination, men även för att möta de hot som finns på marknaden och i omvärlden.

De infrastrukturella svagheterna menar hamnchefen att Kalmar inte kan göra några större ingrepp för att förändra. Det grundar sig i att det finns djuprestriktioner och därför skulle den enda möjligheten vara att bygga en särskild kajplats på utsidan av den nuvarande hamnen. Detta är dock helt uteslutet eftersom det skulle innebära väldigt stora investeringar. Det som istället kan göras är att skapa en bra dialog och att samarbeta med sjöfartsverket för att så stora fartyg som möjligt ska kunna tas in i hamn. På grund av att den tekniska utvecklingen de senaste åren har Kalmar haft möjlighet att ta in lite större fartyg i hamnen än vad som var möjligt för några år sedan.¹⁸⁵

Vidare har Kalmar även successivt arbetat med att förbättra infrastrukturen, framförallt på landområdet i hamnen. I och med att de inte längre kunde ta emot vissa fartyg på grund av storlek, byggdes en tenderbrygga nära stadskärnan för att kunna transportera resenärerna in till land. Flertalet av de anpassningar de gjort är på land, för att de till exempel ska kunna komma fram med busstrafik, så att flödet av passagerarna ska gå smidigt.¹⁸⁶ Det handlar även om att anpassa och försköna hamnområdet där passagerarna går i land, genom att ställa ut bänkar, offentliga toaletter, information och souvenirkiosk från turistbyrån och andra attribut som gör miljön trevligare.¹⁸⁷

Vi har tidigare presenterat den konsult som Destination Kalmar AB anställt. Detta är en åtgärd i syfte att förbättra de personliga kontakter som Kalmar har med kryssningsrederierna och övriga aktörer på marknaden. Med hjälp av personens kompetens och kontaktnät har nu Kalmar möjlighet att öka sin kännedom på den internationella kryssningsmarknaden.

4.2.4 De ekonomiska aspekterna för kryssningsdestinationen Kalmar

Kryssningsverksamheten bidrar till Kalmars ekonomi genom en rad olika källor. Det kan likväl ofta vara svårt att mäta vilka av destinationens intäkter som direkt kommer från kryssningsverksamheten. Det är därför lättare att mäta vilka kostnader som kryssningsverksamheten orsakar, även om dessa i många fall också är oklara.¹⁸⁸ Det finns alltså en stor

¹⁸⁵ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁸⁸ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

problematik när det gäller att beräkna om kryssningsverksamheten är ekonomiskt lönsam. Att få fram exakta siffror på intäkterna respektive kostnaderna för de olika kryssningsanlöpna är ändå viktigt framförallt för det kommunala beslutande organet. Råder det alltför stora oklarheter kan det finansiella bidraget från kommunen till kryssningsverksamheten minskas. Kommunen kan istället välja att prioritera andra satsningar än de med syfte att förbättra destinationens infrastruktur och de faciliteter som behövs för att kunna ta emot kryssningar och möta resenärernas behov. Det kan därför vara av stor vikt att i bedömningen av vad kryssningsverksamheten tillför destinationen även titta på andra bidragande effekter än enbart de ekonomiska. Ett sätt är att föra fram i vilken utsträckning som destinationen kan dra nytta av att vara en kryssningsdestination. Detta kan bidra till att motivera politiker att satsa resurser, samt att få lokalbefolkningen och de lokala aktörerna att inse nyttan av att en destination har en utarbetad kryssningsverksamhet. Vi återkommer till ett antal av dessa övriga bidragande effekter i slutet av detta avsnitt.

Kryssningsrederierna betalar en avgift till hamnen för att få lägga till och utnyttja de faciliteter som finns. Avgifterna är inte stora men som vi tidigare nämnt ser hamnen detta mer som en imageskapande aktivitet än en vinstdrivande. Ju bättre infrastruktur och faciliteter som hamnen erbjuder desto högre avgifter kan de ta ut av rederierna. Detta leder även till att kryssningsrederiernas förväntningar på hamnen blir större vilka måste uppfyllas.

Hamnen måste ta hänsyn till de miljömässiga effekter och kostnader som kryssningsfartygen orsakar. Att följa gällande lagar och regleringar kan innebära kostnader samtidigt som kryssningsverksamheten kan medföra miljömässiga kostnader i framtiden. Men dessa tas oftast inte med i dagens beräkning av kryssningsverksamhetens intäkter och kostnader.

Kryssningsresenärerna bidrar i sin tur till ekonomiska intäkter i form av att de besöker sevärdheter och åker på turer som arrangeras samt shoppar.¹⁸⁹ Vi har tidigare nämnt att försäljningen av de olika rundturerna går via turoperatörerna som i sin tur köpt arrangemangen av destinationen. Under en kryssningsresenärs besök finns även utrymme för inköp av souvenirer, lokala och regionala produkter, eventuellt någon måltid samt shopping i stadskärnans butiker. I en marknadsundersökning av kryssningsresenärer i Kalmar år 2002 visade det sig att varje amerikansk kryssningsresenär i genomsnitt spenderade 707 kronor per person och dag. De europeiska resenärerna spenderade lite mindre än de amerikanska.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

¹⁹⁰ www.kalmar.se, access date 2005-04-14.

Kalmar satsar stora resurser på sin kryssningsverksamhet. Hamnchefen anser att de resurser, både personella och finansiella, som idag läggs ner på kryssningsverksamheten har nått sin absoluta max i relation till antalet anlöp som arbetet genererar.¹⁹¹ Vi tror att denna inställning istället är ett tecken på att samarbetet bör struktureras om för att kunna utvecklas med långsiktig hållbarhet. Det största problemet som idag skulle kunna uppstå är om en eller flera av finansiärerna drog sig ur projektet. Vad detta i såfall skulle resultera vet inte Hamnchefen. Men han tror inte att de skulle göra om sin strategi utan antar att de istället fick sänka sin ambition något.¹⁹²

Förutom de ekonomiska aspekterna, både positiva och negativa, som en kryssningsdestination genererar är det, som tidigare nämnts, viktigt att titta på de övriga bidragande effekter som verksamheten för med sig:

- För det första är nöjda kryssningsresenärer värdefullt i många aspekter. Det är viktigt att ge kryssningsresenärerna en så bra upplevelse som möjligt av staden eftersom de i sin tur fungerar som marknadsförare för kryssningsdestinationen. Det är oerhört värdefullt att de, tillbaka i sina hemland, berättar om deras positiva upplevelser av destinationen för sina bekanta. Det kan även vara så att nöjda kryssningsresenärer väljer att återkomma, på samma sätt eller genom en annan form av turism.
- För det andra kan den infrastruktur, de faciliteter och produkter som utformas specifikt för kryssningsresenärerna även användas i andra sammanhang. Till exempel kan hamnens faciliteter användas för att stödja deras övriga verksamhet, rundturer som utformas kan användas till andra turistgrupper och den infrastruktur som byggs kan både turister och lokalbefolkning ha glädje av. Samtidigt kan de projekt som förbättrar staden Kalmars attraktivitet även bidra till en förbättring av kryssningsdestinationen Kalmar.
- För det tredje handlar kryssningsverksamheten i många fall om att bygga upp och skapa en destinations image. Kalmar har arbetat mycket med sin image som kryssningsdestination och detta har bland annat bidragit till mer sammanlänkade marknadsföringsinsatser.¹⁹³ Som nämnts tidigare är det politiska intresset för kryssningsverksamheten i Kalmar kopplat till hur många anlöp som arbetet bakom genererar per säsong. Kommunen är positivt inställda till att Kalmar är en kryssningsdestination

¹⁹¹ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

eftersom det är ett statushöjande komplement till det kommunala arbetet. De ser kryssningsverksamheten som en profilskapande aktivitet för Kalmar. Det blir ett erkännande för regionen att den är attraktiv eftersom många vill komma hit. Trots detta satsar kommunen inte några större summor på kryssningsprojektet men däremot har den fördelade arbetstiden för kryssningsverksamheten ökat.¹⁹⁴

- Slutligen bidrar Kalmars deltagande i större samarbetsprojekt, som exempelvis Cruise Europe¹⁹⁵ och Cruise Baltic¹⁹⁶, till att höja konkurrenskraften för Kalmar som kryssningsdestination. Trots sin begränsade storlek på både hamn och destination har vetskapen om Kalmar som kryssningsdestination blivit större i internationella sammanhang.¹⁹⁷

4.2.5 Kalmar som attraktiv kryssningsdestination

Det som från allra första början lockade kryssningsfartyg till Kalmar var Orrefors Glasbruk. Det var också på den tiden som det i större utsträckning var köpstarka amerikanare som reste på kryssning än vad det är idag. Orrefors är fortfarande ett av Kalmars starka flaggskepp, men utvecklingen har idag gått mot en mer tredelad destination bestående av Kalmar, Öland och Orrefors Glasbruk. Det är även genom dessa som Kalmar marknadsför sig mot kryssningsrederierna, som *en hamn - tre destinationer*. Turistchefen på Kalmarturism AB tror att en liten hamn, i många resenärers ögon, kan vara attraktiv eftersom den känns säkrare och tryggare än de större destinationerna. Ett kryssningsanlöp på en liten destination blir oftast mer uppmärksammat, vilket bidrar till att resenärerna känner sig mer välkomna på grund av att det vanligtvis är ett större arrangemang kring anlöpen.¹⁹⁸

De tre produkterna – Kalmar, Öland och Orrefors – utgör den destinationsprodukt som Kalmar erbjuder kryssningsbesökarna. Denna kan liknas vid *den generiska produkten*¹⁹⁹ där dessa tre attraktioner är förutsättningen för att kryssningsresenärerna vill komma till destinationen. *Den förväntade produkten*²⁰⁰ är det som kryssningsresenärerna förväntar sig att få uppleva i Kalmar. Det räcker inte bara att kunna erbjuda själva attraktionerna utan dessa måste stödjas av en infrastruktur, logistik och diverse faciliteter som underlättar konsumtionen av den förväntade produkten. Om inte dessa faktorer uppfylls kommer en lucka

¹⁹⁴ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

¹⁹⁵ Cruise Europé är ett samarbete mellan europeiska kryssningsdestinationer med syfte att locka fler kryssningsresenärer till Europa.

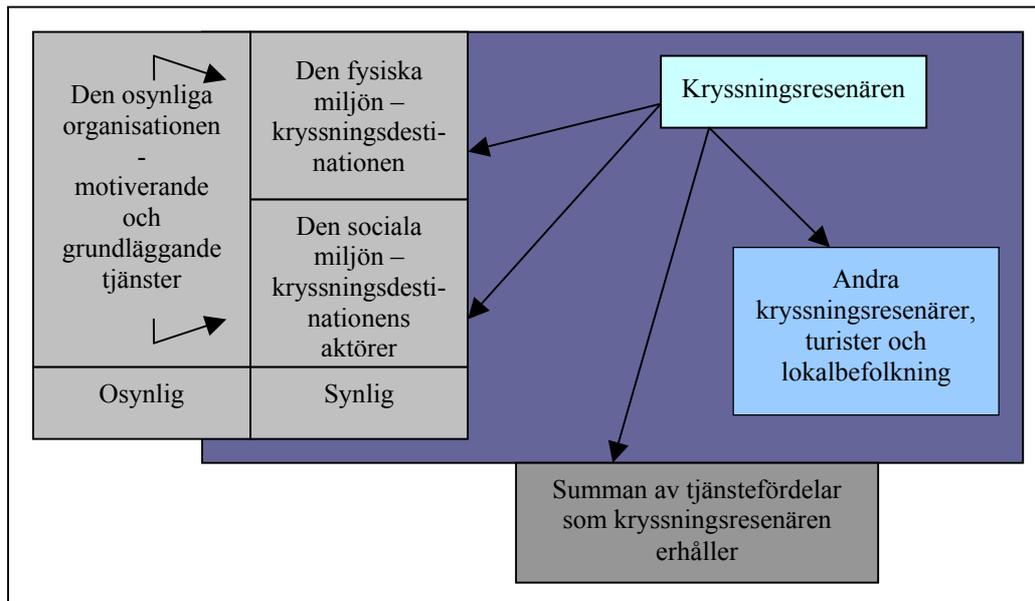
¹⁹⁶ En närmre presentation av Cruise Kalmar Network finns i avsnitt 4.3.1.

¹⁹⁷ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁹⁸ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

¹⁹⁹ Se teoriavsnitt 3.1.5.

att uppstå mellan den förväntade och upplevda produkten. Vidare måste destinationsprodukten, *den argumenterade produkten*,²⁰¹ leva upp till den standard och kvalité den utger sig för att ha och det som kryssningsresenären förväntar sig att få. Med hänsyn till dessa tre aspekter av destinationsprodukten kan en attraktiv destination utvecklas. För att ytterligare förtydliga den komplexa samling element som påverkar en kryssningsresenärs upplevelse av destinationsprodukten använder vi oss av Servuktionsmodellen²⁰².



Figur 4:2 Servuktionsmodellens tillämpning på kryssningsdestinationen Kalmar²⁰³

- *Den fysiska miljön* utgör destinationens omgivning med alla de påtagliga element som denna inkluderar. Exempel på detta kan vara hamnen, stadskärnan och dess butiker samt attraktionerna såsom Kalmar Slott, Orrefors och Öland, som kryssningsresenärerna besöker. Den fysiska miljön innehåller den generiska produkt som resenären har för syfte att besöka. I denna miljö interagerar kryssningsresenären med destinationens aktörer, medresenärer, andra turister och lokalbefolkning. Vi tror att en trevlig atmosfär i den fysiska miljön kan underlätta interaktionen mellan de olika aktörerna på destinationen eftersom denna motiverar resenären till att mer aktivt medverka i sin egen upplevelse. Ett exempel på en aspekt i den fysiska miljön som utvecklats och förbättrats genom samarbetet Cruise Kalmar Network är att Kalmar idag präglar miljön med hjälp av stadens historia. Samarbetet möjliggör för denna kontinuitet då välkommandet i hamn ofta sker av

²⁰⁰ Se teoriavsnitt 3.1.5.

²⁰¹ Ibid.

²⁰² Ibid.

renässansklädda människor och fortskrider med en guidad tur på Kalmar Slott.²⁰⁴ Detta bidrar till att skapa en helhetsupplevelse för kryssningsresenären.

- *Den sociala miljön* består av de aktörer som arbetar inom destinationsprodukten, det vill säga de som erbjuder de tjänster inom destinationen som kryssningsresenären utnyttjar. Deras bemötande och attityd har stor inverkan på hur resenären upplever destinationen som helhet. Exempel på dessa personer är välkomstpersonalen i hamnen, chaufförer, guider och butikspersonal.

Genom vår enkätundersökning²⁰⁵ fick vi intrycket av att stadens handelsfolk har en positiv inställning till turism- och kryssningsverksamheten. Handeln har i viss utsträckning känt av skillnader i bland annat omsättning och tillströmmelse av kunder under de dagar som kryssningsfartygen har anlänt. De verkar övergripande anse att kryssningsverksamheten är positivt för regionen. Vi tror att attityden i den sociala miljön påverkas av den information som aktörerna har samt hur delaktiga de känner sig vara i beslut och utveckling som rör destinationen. Sedan Kvarnholmens Centrumförening blev medlem i Cruise Kalmar Network har ett mer aktivt samarbete med butikerna i stadskärnan inletts. Ett mål med detta arbete är att öka förståelsen för kryssningsverksamheten hos handlarna och på så sätt påverka dem att ha öppet när kryssningsresenärer anländer. Det blir en mycket negativ upplevelse om staden är ”stängd” när kryssningsresenärerna kommer till Kalmar.²⁰⁶ En positiv attityd hos de aktörer som fysiskt möter kryssningsresenärerna anser vi vara av stor vikt då kryssningsresenärernas intryck av en stad förstärks av ett vänligt bemötande.

Under genomförandet av enkätundersökningen fick vi även indikationen att en del av handlarna känner det som att kryssningsresenärer främst åker på turer till Orrefors Glasbruk istället för att shoppa i stadskärnan.²⁰⁷ De intervjuer vi har gjort visar på motsatsen. Orrefors Glasbruk tog under en tid emot så många bussar som 14 per dag under den absoluta toppen för några år sedan. I dagsläget tar Orrefors Glasbruk knappt emot några bussar alls. Anledningen till detta är framförallt att den största målgruppen bland kryssningsresenärerna som besöker Kalmar idag inte längre är amerikanska, utan tyska och brittiska. Dessa kryssningsresenärer åker i större omfattning på turer till Kalmar

²⁰³ Författarnas egen tillämpning och användning. Den ursprungliga modellen presenteras i teoriavsnitt 3.1.5.

²⁰⁴ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

²⁰⁵ Enkätundersökning genomförd i Kalmar 2005-04-28. Tillvägagångssätt och begränsningar presenteras i avsnitt 2.3.4.

²⁰⁶ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

Slott eller gör en stadstur. Detta visar att det kan vara av stor vikt för Cruise Kalmar Network att ännu tydligare informera om kryssningsverksamheten och vad kryssningsanlöpen kan bidra till för de enskilda aktörerna. Detta kan öka deras motivation till att vara mer delaktiga i samband med att ett kryssningsfartyg ankommer till Kalmar samtidigt som de blir mer uppmärksamma på kryssningsresenärernas behov.

➤ *Den osynliga organisationen* består av en mängd olika element. Allt från utvecklingen av attraktioner, infrastruktur och faciliteter till marknadsföring av destinationen. Den osynliga organisationen är ansvarig för att både *den förväntade produkten* och *den argumenterade produkten* överensstämmer med kryssningsresenärens verkliga upplevelse. Dessa arbetsuppgifter kan delas in i två nivåer;²⁰⁸

- *Motiverande tjänster* är de, för destinationen unika, attraktioner som lockar kryssningsresenärerna till destinationen. Arbetet med dessa omfattar utveckling, förbättring, marknadsföring gentemot rederier samt att försöka sälja in attraktionerna till turoperatörerna. Genom detta arbete kan destinationen utveckla olika typer av attraktioner som lockar olika turistsegment. Som vi tidigare tagit upp kan de tjänster som specifikt utformas för kryssningsresenärerna även användas för andra typer av turister och vice versa.
- *Grundläggande tjänster* är destinationens miljö, infrastruktur och faciliteter. Exempel på detta kan vara utbud av butiker och restauranger, en ren och trivsamt omgivning, toaletter samt att hamnens mottagande av kryssningsresenärerna fungerar på ett tillfredsställande sätt. Dessa tjänster ska se till att de motiverande tjänsterna håller vad den lovar.

I den osynliga organisationen inkluderas alla aktörer på destinationen. För att de tillsammans ska kunna skapa och utveckla Kalmar till en attraktiv kryssningsdestination krävs samarbete. Av denna anledning har samarbetsprojektet Cruise Kalmar Network startat för att leda och samordna arbetet med Kalmar som kryssningsdestination. Flertalet av aktörerna som är aktiva med kryssningsverksamheten anser att samarbete dem emellan bidragit till att de bättre kan möta kryssningsresenärernas efterfrågningar.²⁰⁹ Detta är en faktor som påverkar Kalmars attraktivitet som kryssningsdestination. Tillsammans med destinationens övriga aktörer utvecklas destinationens motiverande och grundläggande

²⁰⁷ Enkätundersökning genomförd i Kalmar 2005-04-28. Tillvägagångssätt och begränsningar presenteras i metodavsnitt 2.3.4.

²⁰⁸ Se teoriavsnitt 3.1.5.

²⁰⁹ Majoriteten av intervjupersonerna tar upp denna aspekt.

tjänster för att sedan marknadsföras av Cruise Kalmar Network. Aktörerna som är aktiva inom Cruise Kalmar Network är alla medvetna om att samverkan mellan destinationens olika delar behövs. Dessa delar kompletterar varandra och skapar tillsammans bra upplevelser av staden för kryssningsresenärerna. Kryssningskoordinatören tillsammans med hamnchefen trycker på att det är viktigt att det finns en bra respons bland stadens lokalbefolkning och handeln för att kryssningsbesöken ska ha möjlighet att vara i toppklass.²¹⁰ En av de viktigaste förutsättningarna för den osynliga organisationen är att de har tillräcklig tillgång till tid och finansiella medel för att kunna upprätthålla den stödjande funktionen.

- *Interaktion med medresenärer, andra turister och lokalbefolkning* inträffar under kryssningsresenärens besök. Denna aspekt kan både ha en positiv och en negativ inverkan på kryssningsresenärens helhetsupplevelse. Problematiken uppstår när kryssningsresenären interagerar med personer som konsumerar en annan produkt än den resenären själv konsumerar. Motstridiga upplevelser av destinationsprodukten kan i och med detta uppstå. Men denna interaktion är i de flesta oundviklig på grund av att den mångsidiga destinationsprodukten säljs samtidigt till konsumenter med olika syften. I de fall detta kan innebära ett störande moment för kryssningsresenären är det upp till destinationens aktörer att underlätta denna interaktion.
- *Kryssningsresenärens egen medverkan* är en mycket viktig aspekt för resenärens upplevelse av kryssningsdestinationen. Besökaren är själv med och producerar sin egen upplevelse vilket kräver en viss vilja till samarbete som kan motiveras genom en trevlig miljö och ett vänligt bemötande från aktörerna kryssningsresenären möter.
- *De tjänstefördelar* som kryssningsresenären erhåller är summan av alla de ovanstående presenterade delarna i servuktionsmodellen, interaktionen med destinationens fysiska och sociala miljö, andra resenärer, turister och lokalbefolkning.

4.2.6 Cruise Baltic

En ytterligare aspekt i att bibehålla och utveckla Kalmar som en attraktiv kryssningsdestination är genom deras medlemskap i Cruise Baltic. Cruise Baltic är ett nystartat EU-projekt som handlar om att förbättra förhållandena för kryssningsindustrin i Östersjön.

²¹⁰ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02 och Kryssningskoordinatör, Destination Kalmar, intervju 2005-04-28.

Projektet startade i oktober 2004 och fortlöper fram till sommaren 2007.²¹¹ Projektets budget ligger på cirka 1,4 miljoner euro. Det är ett samarbete mellan 16 destinationer i 10 länder runt Östersjön, som går ut på att locka kryssningsrederier till regionen. Målsättningen är att öka antalet kryssningsbesökare i regionen med 20 %. Det handlar även om förbättra och utveckla de sevärdheter, som framförallt har historiska och kulturella anor. Projektet fokuserar på tre olika arbetsområden, vilka presenteras nedan.²¹²

- Förstärka varumärket för Östersjön.
- Öka förutsättningarna för en jämn och kvalitativ servicenivå på de olika kryssningsdestinationerna.
- Öka PR och marknadsförings aktiviteterna gentemot kryssningsindustrin.

Detta samarbete är ett av många som finns inom kryssningsindustrin. Kalmar är även medlem i andra projekt såsom Cruise Sweden²¹³ och Cruise Europe²¹⁴. Genom dessa samarbetsprojekt har Kalmar som kryssningsdestination lättare att göra sig hörd i internationella sammanhang och erhålla de fördelar som gemensam marknadsföring för med sig. Samtidigt har de olika medlemsdestinationerna tillsammans en större kraft att kunna påverka den rådande strukturen inom kryssningsindustrin, det vill säga på det sätt som rederier och turoperatörer arbetar.

4.3 Samarbete och samverkan

Vi har i tidigare avsnitt redogjort för den problematik, avseende utveckling och skapandet av upplevelser, som råder på en kryssningsdestination. Vi menar att det därför är av stor vikt att de inblandade aktörerna inom kryssningsverksamheten i Kalmar har ett väl fungerande samarbete. Den enskilda aktören är svag ensam, men tillsammans kan de bli starka. Idag finns redan en utformad samarbetsorganisation, Cruise Kalmar Network. Aktörerna i denna samarbetsorganisation kan tillsammans arbeta för att utveckla Kalmar till en attraktiv och konkurrenskraftig destination.

4.3.1 Cruise Kalmar Network

Aktörerna som är aktiva inom kryssningsverksamheten i Kalmar anser vi ha insett vikten av att tillsammans arbeta för att främja den utveckling som kryssningsverksamheten bidrar till.

²¹¹ www.kalmar.se 2005-04-14

²¹² Ibid.

²¹³ Cruise Sweden är ett marknadsföringssamarbete bestående av svenska kryssningsdestinationer.

Detta samarbete har vuxit fram i takt med utvecklingen av Kalmar som kryssningsdestination under de senaste 20 åren. Det hela startade genom att hamnchefen i Kalmar tillsammans med chefen för Kalmar Turistbyrå sammanträdde för att arbeta fram en plan för det dåvarande arbetet. Det är ur detta embryo som Cruise Kalmar Network sedan under årens lopp tagit form. Under den första tiden fanns ingen kontinuitet i samarbetet, utan när Kalmar hade anlop såg de till att organisera det med de resurser som fanns.²¹⁵ Våra intervjuer visar att de olika aktörerna har insett innebörden av att samarbeta och är generellt positiva till samarbetsformen, även om kommunikationen kunde vara bättre. Det är likväl tydligt att de olika aktörerna arbetar olika mycket med kryssningsverksamheten och att delaktigheten i samarbetet varierar. Medlemmarna har olika bakgrund och bidrar i olika utsträckning med den kunskap och erfarenhet som de besitter. De har under de senaste åren tillsammans kompletterat och lärt sig av varandras olika kunskaper och erfarenheter vilket har bidragit till en utveckling av kryssningsverksamheten.²¹⁶ Hamnchefen menar att Cruise Kalmar Network är kunskapsgenererande och att samarbetet utmärks av professionalism och ansvar. Han menar vidare att de inte hade haft möjlighet att driva frågorna kring kryssningsverksamheten vidare i den utsträckning som de har gjort utan det samarbete som existerar mellan de olika aktörerna i nätverket.²¹⁷ Vi menar att samarbetat har varit en förutsättning för att de tillsammans utvecklade Kalmar som kryssningsdestination i den mån de har.

Namnet Cruise Kalmar Network tillkom år 2004, som tidigare inofficiellt kallades kryssningsprojektet. Samarbetet har formaliserats på grund av ingången i samarbetet Cruise Baltic. Orrefors Glasbruk var, förutom Kalmarturism AB och Kalmar Hamn, en av de första aktörerna i samarbetet. Orrefors har från början fungerat som dragplåstret, och kryssningskoordinatören menar att Orrefors förmodligen var anledningen till att kryssningsfartygen valde att komma till Kalmar i början.²¹⁸

Cruise Kalmar Network ansvarar för marknadsföringen av Kalmar som kryssningsdestination samt för välkommandet av kryssningsfartygen. Det handlar även om att skapa en förståelse hos inblandade lokala aktörer men även lokalbefolkningen för innebörden av att vara en kryssningsdestination. Alla aktiviteter är fullt integrerade mellan staden och hamnen. Detta

²¹⁴ Cruise Europé är ett europeiskt samarbete mellan kryssningsdestinationer med syfte att locka fler kryssningsresenärer till Europa.

²¹⁵ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

²¹⁶ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

²¹⁷ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

²¹⁸ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

för att bland annat omhändertagandet av passagerare och besättning ska ske så smidigt som möjligt.²¹⁹

Det finns inom samarbetet ett klart formulerat mål, men inte någon strategi för hur det ska uppnås. Det råder dessutom en delad syn på vad som är visionen för Cruise Kalmar Network. Hamnchefen menar att visionen är att Kalmar som kryssningsdestination ska vara en av de mest betydelsefulla destinationerna i södra Östersjön, och finnas med i planeringen när de olika rederierna bestämmer vilka destinationer de ska besöka.²²⁰ Vi anser att det är otroligt viktigt för Kalmar att formulera mål och visioner som sedan även kommuniceras till de olika aktörerna i samarbetet. Det bidrar till att alla är klart medvetna om vad som de tillsammans strävar efter, samtidigt som det även bidrar till att de olika aktörerna känner delaktighet. Vi återkommer till detta i nästa kapitel.

Målsättningen handlar generellt om att Cruise Kalmar Network vill förbättra statistiken på antal kryssningsanlöp. Det specifika målet är att de på lång sikt ska ha en stabil nivå på kryssningsanlöpen. De vill helst se att de som minst ligger på 10 anlöp, men allra helst 15- 20 anlöp på en säsong.²²¹ Den konsult som de har anlitat har formulerat några delmål, men våra intervjuer visar att dessa inte är kommunicerade till de olika aktörerna i samarbetet. De olika målen är.²²²

- Kryssningsanlöpen ska synliggöras i den lokala pressen för att skapa förståelse för omkringliggande behov på destinationen.
- Öka valmöjligheten för kryssningsresenärerna när det gäller attraktioner.
- Utveckla en pågående dialog med turoperatörerna.
- Förbättra kommunikationen mellan destinationen och kunderna, alltså rederierna.
- Påverka rederierna att skicka representanter för att besöka Kalmar.
- Marknadsföringsplan upprättas med aktiviteter mot rederierna.

Vi nämnde att det är viktigt att kommunicera den målsättning och vision som existerar. Det är likaså negativt att Cruise Kalmar Network inte har en plan för hur de ska gå tillväga för att uppnå sina mål och visioner. De olika aktörerna i samarbetet har olika synsätt eftersom de har skilda bakgrunder och arbetar för olika typer av organisationer. Genom detta har var och en skapat en uppfattning om hur arbetet fortskrider och det är därför viktigt att Cruise Kalmar

²¹⁹ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

²²⁰ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

²²¹ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

Network är mycket tydliga i sin kommunikation med medlemmarna. Våra intervjuer visar tydligt att uppfattningen skiljer sig åt i stor utsträckning mellan aktörerna i Cruise Kalmar Network. Intervjuerna visade likväl att det finns en klar förståelse för de olika organisationer och företag som finns representerade i nätverket.²²³

4.3.2 Presentation av aktörernas sammansättning

Den sammansättning som idag råder mellan aktörerna i Cruise Kalmar Network har, som vi tidigare nämnt, successivt utvecklats. De aktörer som tillkommit efter starten av samarbetet i början av 1980-talet har gjort det på ett naturligt sätt. Orrefors Glasbruk var den aktör som tillkom i ett tidigt stadium och därav utvecklades de tre destinationerna i ett stopp som Kalmar idag satsar på. Öland tillkom i och med att det är en turistdestination som under lång tid varit kopplad till Kalmar på grund av Ölandsbron. När bolaget Destination Kalmar AB startades kom de till som en naturlig aktör i samarbetet. Det senaste året har Kalmar Slott och Kvarnholmens Centrumförening tillkommit i Cruise Kalmar Network. Detta för att arbetet med att skapa en helhetsupplevelse för kryssningsresenärerna ska underlättas.²²⁴

Vi menar att sammansättningen av aktörer i många sammanhang är bra. Aktörerna har naturligt tillkommit till samarbetet och de har alla någonting unikt och speciellt att tillföra. Det kan dock vara skäl att se över ytterligare aktörer som Cruise Kalmar Network kan ha nytta av. Det kan handla om personer inom kryssningsindustrin i Sverige och Östersjön eller andra samarbetspartners.

4.3.3 Drivande roller i samarbetet

Turistchefen på Kalmarturism AB menar på att det är framförallt deras organisation, tillsammans med hamnen, Orrefors Glasbruk och Ölands turistråd som drivit detta projekt framåt under kryssningsverksamhetens eskalering. De som var den drivande aktören från start var Kalmar Hamn och Kalmarturism AB, men det har skett ett skifte under de senaste åren i och med att Destination Kalmar AB startades. Kryssningskoordinatören på Destination Kalmar AB har till viss del tagit över den roll som Kalmarturism AB tidigare hade.²²⁵ Det vi kan se är en strukturförändring, i och med att Destination Kalmar AB kom till som en drivande aktör till samarbetet år 2000. Vi kommer att bearbeta den drivande aktören vidare i nästa kapitel.

²²² Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28. Material om fyra A4-sidor skrivet av konsult för att dra fram riktlinjer och målsättning för samarbetet.

²²³ Fallstudiens intervjuer presenteras i avsnitt 2.3.3.

²²⁴ Samtliga genomförda intervjuer tar upp denna aspekt.

Vi kan titta närmare på den sammansättning av aktörer som vi redogjort för ovan, genom Göran Ahrnes resonemang²²⁶ kring turismens dynamiska aspekt. Han menar att samarbete på en turistdestination och därmed också en kryssningsdestination kan delas in i fyra olika grupper utifrån vad de olika aktörerna kan bidra med till samarbetet. Den första handlar om det arbete som görs inom varje representerad organisation i ett samarbete. Det de kan göra är att arbeta med specialisering av utbud och ökad produktivitet. Vi kan titta närmare på Cruise Kalmar Network och där handlar det i så fall om att varje aktör har en skyldighet att se över vad deras organisation kan utträta för att bidra till att kryssningsresenärens upplevelse och vistelse i staden blir förträfflig. Det samarbete som de olika aktörerna tillsammans samverkar i handlar om att lyfta fram och arbeta för att utveckla en attraktiv kryssningsdestination. Detta kan även handla om gemensamma marknadsföringsinsatser vilket det i mångt och mycket gör för Kalmars del. Vi menar att det är viktigt att tillsammans verka för att staden ska bli attraktivare för kryssningsresenärernas upplevelse. Detta bidrar till att det arbete som läggs ner för kryssningsverksamheten även kan användas i andra turistiska sammanhang som exempelvis större evenemang. Andra aktörer som inte är direkt delaktiga i samarbetet kan styra över infrastrukturen och liknande faktorer som kryssningsverksamheten är beroende av. Dessa kan bidra till att öka förståelsen bland samarbetets aktörer men har även möjlighet att påverka kringliggande faktorer som infrastruktur. Cruise Kalmar Network består av aktörer som har hand om infrastruktur i hamnen och på kajplats, vilket bidrar till att denna del av den turistiska dynamiska aspekten minskar. Vidare kan större strukturer och trender påverka kryssningsdestinationen. Det handlar om, som vi tidigare tagit upp större världshändelser som den 11 september 2001 som påverkat både pris, försäljning och vilken kundgrupp som idag åker på kryssningar. Det ligger även i tiden att resa på kryssningar, det är en uppåtgående trend, vilket även innefattas i denna del av modellen.

4.3.4 Ekonomiska aspekter inom Cruise Kalmar Network

Samarbetet och kryssningsverksamheten finansieras av fyra olika huvudfinansiärer, vilka är Destination Kalmar AB, Orrefors Glasbruk, Kalmar Hamn och Regionförbundet i Kalmar Län. De andra aktiva inom Cruise Kalmar Network kallas för intressepartners, där vissa av dem bidrar med en symbolisk summa. Kvarnholmens Centrumföreningen är helt och hållet intressepartners eftersom de är en kommunal samarbetsorganisation. I det fall de skulle vara med som finansiär till kryssningsverksamheten skulle det bli rundgång på pengar.

²²⁵ Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

²²⁶ Se teoriavsnitt 3.2.

De får anslag från kommunen för att genomföra olika aktiviteter och skulle i så fall ge tillbaka pengar till kommunen via Cruise Kalmar Network menar kryssningskoordinatören. De olika aktörerna finns representerade för att de tillsammans ska verka för Kalmar som attraktiv kryssningsdestination, genom både personella och finansiella insatser i samarbetet.²²⁷ Vi menar att det behöver finnas en kontinuitet, där alla aktörerna är lika delaktiga på möten samt finansiellt i förhållande till sin organisations kapacitet. Detta skulle i så fall bidra till större motivation och engagemang.

4.3.5 Förutsättningar och hinder för samarbetet

Huvudaspekterna för Cruise Kalmar Network handlar om att samarbeta för att förbättra relationerna till kryssningsresenärerna och rederierna. Det som är den största förutsättningen är att det finns kryssningsrederier som väljer att komma till Kalmar. En förutsättning för att de ska vilja komma är som vi tidigare tog upp att hamnen har de resurser som underlättar för rederierna, samt att Kalmar har möjlighet att erbjuda intressanta utflyktsmål.²²⁸

En annan förutsättning för att samarbetet ska fungera på ett smidigt sätt är att alla som är representerade i Cruise Kalmar Network är i ledande positioner i sina respektive organisationer. Detta medför att de beslut som behöver fattas kan genomföras med kortare betänketid och får en större genomslagskraft. Det är också av stor vikt att de olika aktörerna i Cruise Kalmar Network möts i regelbundet, vilket de gör i dagsläget.²²⁹

Vi anser att en viktig förutsättning för att komma så långt som Kalmar och Cruise Kalmar Network gjort idag är att på grund av deras engagemang andra kryssningsprojekt och samarbeten, både inom Sverige och Europa. Vi har tidigare redogjort för det samarbete som de nyligen ingått i, Cruise Baltic. Kalmar lyfts fram i och med att de arbetar med olika större kryssningsdestinationer kring Östersjön. Detta blir samtidigt en motivationsfaktor för Cruise Kalmar Networks aktörer för det vidare arbetet.

Cruise Kalmar Network får idag anslag från kommunen, vilket tyder på att politikerna har en positiv inställning till kryssningsverksamheten. Detsamma gäller vissa av de aktörer som är med och finansierar stora delar av kryssningsverksamheten även om de inte erhåller utbetalning i samma utsträckning.

²²⁷ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

²²⁸ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

²²⁹ Ibid.

Det är ett hinder om de olika representanterna prioriterar andra arbetsuppgifter före samarbetet i Cruise Kalmar Network och väljer att inte komma på de sammankomster som de har. Det krävs att alla engagerar sig och att kommunikationen fungerar.²³⁰

Ett annat hinder är om någon eller några av de olika finansiärerna drar sig ur. De anslag som kryssningsverksamheten erhåller från kommunen kan äventyras om det sker ett politiskt maktskifte. Det skulle även äventyra verksamheten om någon av de andra finansiärerna väljer att dra sig ur, på grund av exempelvis egna vinstintressen.²³¹

Ett ytterligare hinder är att det är svårt att motivera de lokala aktörerna i Kalmar till att vidta speciella åtgärder i samband med kryssningsanlöp. Detta på grund av att det inte går att garantera att de får igen de pengar som de satsar, eftersom de inte kan garantera att de kommer att sälja mer på grund av kryssningsresenärerna. Handeln vill se konkreta resultat.²³² Det är viktigt att förstå att en kryssningsverksamhet bidrar till hela staden och regionens utveckling och ekonomi, såväl som de enskilda aktörerna i ett långsiktigt perspektiv. Det är även så att speciella åtgärder som annorlunda öppettider kan både locka besökare från andra delar av regionen samt vara en positiv faktor för besökande turister.²³³

4.3.6 De olika aktörernas uppfattning av samarbetet

Alla aktörerna i samarbetet anser att det är ett bra samarbete, som kännetecknas av kontinuitet och professionalism.²³⁴ De olika aktörerna är med och engagerar sig, men i olika stor utsträckning. Det som är genomgående i aktörernas uppfattning är förvåning över att arbetet inte genererar fler anlöp. Men som tidigare nämnts behöver detta inte ha med själva arbetsinsatsen att göra. Det kan snarare bero på de omvärldsfaktorer som tidigare presenterades och som påverkar människors benägenhet till att resa och därmed turismbranschen som helhet.

Hamnchefen är generellt nöjd med de olika aktörernas engagemang, men menar samtidigt att det är viktigt att alla gör sitt yttersta, ingenting får gå snett när kryssningsfartygen är i hamn och att alla måste ta sitt ansvar. Han frågar sig även om alla i Cruise Kalmar Network har samma uppfattning om samarbetet. Han menar på att kommunikationen är bra i samarbetet och att de är sammanspelade aktörer. De hade inte kunnat komma lika långt med kryssnings-

²³⁰ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

²³¹ Ibid.

²³² Stads kärneledare, Kvarnholmens Centrumförening, intervju 2005-04-28.

²³³ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

verksamheten i Kalmar om det inte vore för Cruise Kalmar Network och dess föregångare, kryssningsprojektgruppen. De har en möjlighet att tillsammans skapa en helhet som inte går att nå som enskild aktör. De olika aktörerna är även verksamma i andra samarbetsprojekt vid sidan av Cruise Kalmar Network. Detta menar han är någonting positivt eftersom de får en närmare relation till varandra. En annan typ av förtroende byggs upp, i och med att de lär känna varandra i olika sammanhang. Han anser även att alla berörda måste ha kunskap om strukturen, veta vad samarbetet handlar om och ha en viss grundkompetens i arbetet.²³⁵ Det sistnämnda stämmer även kryssningskoordinatören in på. Hon menar även att Cruise Kalmar Network är sammansatt med en bra mix av aktörer. Det finns representanter från den privata sektorn, såväl som den offentliga. De representanter i Cruise Kalmar Network från den offentliga sektorn har till viss del arbetat inom den privata sektorn tidigare. Detta bidrar till att flertalet av aktörerna har blivit präglade av det privata sättet att tänka, nämligen att i större utsträckning tänka i vinstsyfte än vad som görs inom den offentliga sektorn. Det finns ett friare synsätt menare hon.²³⁶

Ett ytterligare synsätt hos en av aktörerna i Cruise Kalmar Network är att de tillsammans blivit mer samordnade och slagkraftiga, vilket har underlättat kommunikationen och lett till större delaktighet från de deltagande aktörerna. Vidare menar en annan aktör i Cruise Kalmar Network att för att utveckla samarbetet underlättar det om alla aktörerna har samma mål och syn, lika villiga att arbeta och satsa, samt måna att prestera ett bra arbete.

Våra intervjuer visar tydligt att de båda drivande aktörerna har i mångt och mycket samma uppfattningar. Det tyder på att de är samspelade och har nära kontakt med varandra. Uppfattningen bland resterande aktörer skiljer sig åt, men som vi nämnde i början av stycket är aktörerna generellt positiva till samarbetet.

4.3.7 Förutsättningar för vidareutveckling i framtiden

Vår fallstudie visar, som vi redogjorde för i föregående stycke, att de olika aktörerna i nätverket har olika uppfattningar av samarbetet. Men det råder ett samstämmigt synsätt när det gäller hur samarbetet bör se ut i den närmsta tiden framöver. En av aktörerna i nätverket menar på att det är viktigt att de olika aktörerna tar mer ansvar, deltar med större delaktighet och initiativkraft.

²³⁴ Samtliga genomförda intervjuer tar upp denna aspekt.

²³⁵ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

²³⁶ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

Flertalet av aktörerna i nätverket är villiga att skraddarsy sina aktiviteter för att anpassa dem till kryssningsresenärerna. Problematiken i nuläget är att det bara är ett litet antal anlöp per säsong att en sådan satsning skulle bli alltför kostsam eftersom det idag inte finns någon direkt efterfrågan. Orrefors representant i nätverket menar att om de inom Cruise Kalmar Network hade kunnat påverka det utbud av aktiviteter som erbjuds till kryssningsresenärerna hade detta möjliggjort större arbetsfält och autencitet i det som de erbjuder kryssningsresenärerna. Det hade kunnat generera en positiv ekonomisk påverkan för både de olika aktörerna och regionen som helhet.²³⁷

Hamnchefen menar att det är av stor vikt att alla aktörer i samarbetet känner sig delaktiga i processen, och att alla känner att de har inflytande. Det är på detta sätt i nuläget, men de båda drivande aktörerna menar att de vill se mer aktivitet och att de tar egna initiativ till idéer och liknande. Han anser att det finns mer att ge från de olika aktörerna, då det idag i stort sett bara är Kalmar Hamn och Destination Kalmar AB som driver processen framåt.²³⁸

Motivationen för de aktiva inom Cruise Kalmar Network går hand i hand med antalet anlöp. Det är som vi tidigare diskuterat en komplex struktur inom kryssningsindustrin, vilket gör att motiverandet av en kryssningsverksamhet blir svårare. Det gäller att alla inblandade är medvetna om att det arbete som läggs ner under ett år kan generera många anlöp flera år senare men arbetet kan lika gärna ge resultat under nästkommande säsong. Hamnchefen menar på att det är viktigt att de anstränger sig till max, för att de inte ska tappa alla anlöp. Rädslan för att misslyckas är motivationsskapande i sig. Han menar även att de år som de har många anlöp ökar motivationen bland de inblandade aktörerna.²³⁹

En annan motiverande faktor är att det finns många anlöp i Östersjön, i nuläget har vissa destinationer över 200 anlöp per säsong. Det är visserligen viktigt att påpeka att detta är de stora kryssningsdestinationerna, men det påvisar ändå att det finns en utarbetad kryssningsverksamhet inom Östersjön som dessutom växer. Detta kan öka möjligheterna för att locka fler anlöp de nästkommande åren.

Vi menar på att Cruise Kalmar Network är ett relativt väl fungerande samarbete men att det kräver en översikt. Detta är vad vi har för avsikt att göra i nästkommande kapitel.

²³⁷ Retailansvarig, Orrefors Sverige AB, telefonintervju 2005-04-29.

²³⁸ Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

²³⁹ Ibid.

4.4 Kluster

Vi anser att den struktur som Kalmars kryssningsverksamhets samarbetsorganisation Cruise Kalmar Network idag har, mer påvisar ett kluster än ett nätverk. Vi menar att det egentligen aldrig har varit ett nätverk, i alla fall utifrån den mån Michael E. Porter med flera definierar nätverk i förhållande till kluster. Våra undersökningar har påvisat att val av namn för samarbetet i Kalmar skett på grund av att det skulle formaliseras. Nätverk var ett uttryck för ett samarbete som låg rätt i tiden.²⁴⁰ De ville byta ut namnet kryssningsprojektet till ett som de kunde använda sig av både nationellt och internationellt. Cruise Kalmar Network är tidigt i utvecklingen av ett kluster och vi anser att det är viktigt att alla parter blir införstådda i utvecklingens fortlöpande processer. Vi menar att genom att arbeta utifrån ett kluster kan de tillsammans bidra till den regionala konkurrenskraften. Det kan likaså inom klustret finnas konkurrenskraftiga kluster, exempelvis Centrumföreningen Kvarnholmen och Glasriket, vilka tillsammans utgör en viktig del av ett innovationssystem, vilket vi återknyter till senare. Vi har som avsikt i detta avsnitt att redogöra för våra tankar bakom detta resonemang.

Vi har i teorin bearbetat olika klusterdefinitioner. Till att börja med har Cruise Kalmar Network den regionala närhet som vanligtvis skiljer kluster från ett nätverk. Inom Cruise Kalmar Network finns både privata och olika typer av offentliga intressen representerade, vilket är viktigt för att få en bred kunskapsbas. Det är också viktigt att det finns starka länkar mellan de olika aktörerna i klustersamarbetet, vilket är tydligt förekommande i Cruise Kalmar Network. Samarbetet karaktäriseras av ett ömsesidigt beroende mellan de olika aktörerna. De är bland annat beroende av varandras kunskap men även av varandras organisationer för att kunna erbjuda en helhetsprodukt och attraktiv upplevelse av staden till kryssningsresenärerna. De hade inte kunnat vara en kryssningsdestination om de inte hade haft Kalmar Hamn med deras kunskap och erfarenhet. Samma sak gäller de olika aktörerna Orrefors, Ölands Turism AB och Kalmar Slott, eftersom de aktörerna står för sevärdheter som en kryssningsdestination måste kunna erbjuda. Kalmarturism AB arbetar med välkommandet och service i samband med anlöpen, medan Destination Kalmar AB har hand om den externa marknadsföringen såväl som den interna biten. Konsulten som de anlitar hjälper till viss del till med att strukturera samarbetet men är framförallt en viktig kontaktperson i kryssningsindustrins kontaktnätverk.²⁴¹ De är alla delaktiga i processen, vilket är viktigt i sammanhanget. Det är tydligt genomgående bland alla aktörer att de finns en vilja att satsa på kryssnings-

²⁴⁰ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

²⁴¹ Ibid.

verksamheten och de är medvetna om att det arbete som idag läggs ner kan löna sig i flera år framöver. En ytterligare viktig aspekt i sammanhanget är att det politiska maktstyret i regionen ställer sig positiva till kryssningsverksamheten och samarbetet. Detta är som vi nämnde i teoriavsnittet någonting som Michael E. Porter utelämnat ur sina teorier kring kluster. Vi menar dock att det är en av förutsättningarna för att samarbetet har utvecklats i den mån det har.

Vi kan vidare titta på de skillnaderna mellan kluster och nätverk som vi påvisat i teoriavsnittet under rubriken 3.3.4 *Kluster, nätverk och innovationssystem*. Den stora skillnaden är att kluster har ett öppet medlemskap och bygger på sociala värderingar som skapar förtroende och att det finns ett ömsesidigt beroende, medan nätverk är mer styrda genom kontrakt och avtal. I Kalmars fall är detta iögonfallande, eftersom detta är precis vad deras samarbete handlar om. Vi ser gärna att några av de aktörer som står för finansieringen är mer delaktiga i själva arbetet. Det är till viss del en sned arbetsfördelning i klustret Cruise Kalmar Network och vi anser att det är viktigt att alla är aktiva samt att de tillsammans arbetar mot ett uppsatt mål och har en gemensam vision. Ett kluster förutsätter att det finns viss konkurrens mellan aktörer. Det är en påtaglig konkurrens inom Cruise Kalmar Network om vilka turer som kryssningsresenärerna väljer att åka på. Denna konkurrens försvåras dock i och med den komplexa struktur som råder när det gäller turoperatörer och deras verksamhet. Ett kluster bidrar även till att det skapas en efterfrågan bland företag. Våra undersökningar visar inte huruvida det finns andra företag och organisationer som är intresserade av att medverka i Cruise Kalmar Network. Däremot förstod vi att flertalet av aktörerna inom klustret ställer sig positiva till om det skulle finnas aktörer som har en vilja att ingå och bidra till klustrets utveckling och i sin tur den regionala utvecklingen. Utgångspunkten för att skapa ett framgångsrikt kluster är att det i grunden finns ett väl fungerande nätverk. Den aspekten är uppfylld i Kalmar. Det som de behöver arbeta med är både strukturen och vad de tillsammans strävar mot. Det är viktigt att se till de förutsättningar som råder för deras samarbete i Cruise Kalmar Network. Vi återkommer till detta längre fram.

Vi menar att Cruise Kalmar Network är ett tematiskt kluster då det är strategiskt utvalda segment som aktörerna i samarbetet representerar. De olika aktörerna är beroende av varandra för att tillsammans kunna skapa en minnesvärd och upplevelserik vistelse på kryssningsdestinationen Kalmar. Inom ett konkurrenskraftigt kluster är det viktigt att hela produktionsystemet är representerat. Vi menar att det på en kryssningsdestination inte är tillräckligt med bara några få representanter från olika typer av organisationer finns med i samarbetet, utan det

är viktigt att involvera flera aktörer i processen. Exempelvis hade representanter från handeln kunnat medverka tillsammans med ledaren för Kvarnholmens Centrumförening, vars begränsning är att hon företräder ett kommunalt projekt. Detta är ett sätt att kringgå den kritik som riktats mot kluster, att det främst gynnar de större ledande företagen i regionen. Det är människorna som ska utgöra den viktiga basen för kunskapspridandet inom klustret. Samtidigt är det viktigt att det finns tydliga roller för alla medverkande aktörer inom samarbetet.

Vi nämnde i ett tidigare stycke att Cruise Kalmar Network har ett väl fungerande kluster och att det är en framgångsfaktor. Det finns ytterligare faktorer som leder till framgång²⁴² och som de till viss mån behöver arbeta med. Till att börja med har de en fungerande mötesplats, där aktörerna möts med fokus på de olika företagens och organisationernas behov. Det är ett fritt samarbete som varje företag och organisation har rätt till att bryta sig ur. Det finns gemensamma mål och till viss del har även visioner formulerats. Problematiken ligger likväl i att varken målen eller visionen är kommunicerad bland de olika aktörerna. Intervjuerna visade tydligt att alla aktörerna har ett mål med att vara med i Cruise Kalmar Network, vilket verkar vara ett, för deras organisation eller företag, formulerat mål. Flertalet av aktörerna kände heller inte till någon vision för samarbetet. Vi menar att det är av yttersta vikt att Cruise Kalmar Network, som kluster, formulerar och kommunicerar ut sitt mål och sin vision. Detta för att alla inom samarbetet ska ha en tydlig gemensam plattform att utgå från och veta vilket håll de strävar åt. Då samarbetet mellan vissa aktörer inom Cruise Kalmar Network pågått under lång tid har en gemensam stark bas och ett gemensamt språk utvecklats mellan dem. Det är därför skäligt att ifrågasätta huruvida de nyare aktörerna har lyfts in i samarbetet. Det är viktigt att de nya aktörerna känner sig delaktiga på samma nivå som de andra och att de är med och formar den gemensamma plattformen. Arbetsfördelningen mellan de privata och offentliga aktörerna är uppdelad, och även den kan ifrågasättas. Det privata näringslivet är i mindre utsträckning representerat i Cruise Kalmar Network. Vi hade gärna satt, som vi tidigare nämnt, att representanter från handeln ingick som delaktiga aktörer i samarbetet. Det som har varit genomgående för samarbetet i Cruise Kalmar Network i alla år, även då samarbetet kallades för kryssningsprojektet, har varit att aktivt arbeta med att skapa ett regionalt varumärke. De väljer även att arbeta utifrån vad regionen har att erbjuda kryssningsresenärerna. Nästa punkt för framgångsfaktorer handlar om att det inom regionen ska finnas ledande företag som intresserar sig för klustrets utveckling. Det finns många aktörer som kan

²⁴² Se figur 3.3 Framgångsfaktorer för regionala kluster. s. 32.

dra nytta av att samarbetet vidareutvecklas, men det viktigaste för Kalmars del är att det gynnar handeln, den regionala ekonomiska utvecklingen och att förståelsen för den komplexa marknad som kryssningsindustrin är ökar. Det finns idag ingen del i samarbetet Cruise Kalmar Network som arbetar för att utforma specifika utbildnings- och kompetenshöjande övningar för nyckelpersoner som är i kontakt med kryssningsrederierna och resenärerna. Den konsult som de anställt kan ses som ett exempel på denna punkt. Det är ett steg i rätt riktning när det gäller denna utveckling av samarbetets kompetenshöjande möjligheter. Den sista viktiga framgångsfaktorn handlar om att det inom klustret ska finnas en drivande person som fokuserar på kundnytta, på marknaden – i detta fall kryssningsindustrin – men även som fokuserar på utveckling och tillväxt av klustret i regionen. Vi knyter bara an till att de inom Cruise Kalmar Network har ett väl utvecklat drivande organ och att denna är delad mellan två nyckelpersoner inom kryssningsdestinationen Kalmar. Vi återkommer till nyckelpersonerna nästa avsnitt.

Vi har i och med överstående stycke bearbetat de faktorer som behöver stimuleras för att nå framgång i ett kluster. Kluster tillsammans med andra samarbetsformer och andra kluster såsom Glasriket och Kvarnholmens Centrumförening, integrerat med den lokala befolkningen men även med Högskolan i Kalmar bildar de tillsammans ett regionalt innovationssystem och kan öka konkurrenskraften i regionen. Detta kan ske på enskilda segment men även på det stora hela. Vi menar att om Kalmar ses utifrån Storpers perspektiv²⁴³ har de en stor potential till att vidare utvecklas till en ännu starkare region, med ett starkt varumärke. Den viktigaste för den utvecklingen är relationerna i regionen. De är redan väl utarbetade men vi menar att de behöver en del strukturell uppdelning, och som vi tidigare nämnt, formulering av vad de tillsammans vill uppnå. De arbetar tillsammans för en gemensam sak istället för att i huvudsak fokusera på den egna organisationens vinstmaximering. Den kunskap och det lärande som sker inom klustret skapar konkurrenskraft. Kalmar har varit med länge som kryssningsdestination och de vet hur de olika delarna fungerar. Detta bidrar till regionens kunskaps-spridande och kompetensutveckling. Vi anser att ett vidare arbete med att utforma samarbetet utifrån ett klusterperspektiv är positivt för hela regionen. Det är likväl viktigt att nya aktörer inkluderas i samarbetet för att öka förståelsen bland alla på destinationen.

Vi anser att ett väl utvecklat och fungerande samarbete i ett kluster kan bidra till att skapa mervärde för kryssningsresenärerna tillsammans med de andra aktörerna. Ett samarbete i kluster förenklar processen med att identifiera de kunskapsluckor som existerar på kryssnings-

destinationen Kalmar. Den ökade integrationen mellan organisationerna leder till gränsöverskridningar mellan olika sektorer vilket bidrar till att olika synsätt kommer fram och de olika aktörerna lär sig se på saker ur olika perspektiv. Att de olika aktörerna representerar olika kommuner kring Kalmar är positivt eftersom även detta bidrar till att andra synsätt framhävs som kan främja kryssningsarbetet.

4.5 Klusterutvecklingen

Vi har både i teoriavsnittet och i ovanstående avsnitt diskuterat att ett kluster måste utvecklas och formas utifrån de resurser och situationer som existerar i regionen. Det är av stor vikt att se till de förutsättningar som Kalmar har. Detta för att arbeta med att applicera teorin i praktiken, vilket ibland kan vara problematiskt. Kalmars förutsättningar är unika och det är också en av anledningarna till att klustret kan bli konkurrenskraftigt, eftersom det inte går kopiera för direkt applicering på en annan destination. Det är trots det viktigt att kontinuerligt arbeta med relationerna inom Cruise Kalmar Network och att anpassa sig till utvecklingen inom kryssningsindustrin. Samtidigt är det viktigt att tillsammans arbeta för att påverka strukturen på till exempelvis turoperatörernas verksamhet.

Utvecklings- och förändringsarbetet måste drivas på av en aktör, klustermotorn. Vi anser att denna person redan existerar inom Cruise Kalmar Network. Rollen är visserligen delad mellan de i samarbetet representerade personerna från Kalmar Hamn och Destination Kalmar AB. Vi tror att det är på liknande sätt här, som med mål och vision, att deras drivande roll inte är tillräckligt utvecklad och kommunicerad. Under intervjuerna framkom att de olika aktörerna i Cruise Kalmar Network har olika syn på vem eller vilken organisation som är den drivande kraften i samarbetet. De som vi anser utgör klustermotorerna i Cruise Kalmar Network har delat upp arbetsuppgifterna mellan sig och har en kontinuerlig kontakt. Det kan vara bra att ha rollen uppdelad då aktörerna representerar olika aktiviteter i klustret, men ställer oss kritiska till det i Cruise Kalmar Networks fall. En delad roll kan tillsammans fungera som gränsöverskridare mellan de olika representerade i klustret och de olika sektorerna. Det krävs i så fall ett mer kommunicerat ledarskap gentemot de andra aktörerna i klustret. Vi menar att den kommunicerade ledarrollen skulle erhålla mer tillit och förtroende från både aktörerna i klustret, företag och organisationer utanför, samt lokalbefolkningen. Detta på grund av att en kommunicerad roll blir mer accepterad och respekterad när de inblandade parterna är

²⁴³ Se teoriavsnitt 3.3.4.

medvetna om dennes roll och aktiviteter. Vi ser att en av de drivande aktörerna inom Cruise Kalmar Network har alla de egenskaper som en klustermotor behöver besitta. Personen i fråga har varit med länge i utvecklingen av kryssningsdestinationen Kalmar och har många kontakter och relationer till viktiga människor i näringslivet i Kalmar och andra delar av Sverige och Europa. Denna kompletteras idag av en person som sköter den externa och interna kommunikationen.²⁴⁴ Det är ett bra komplement eftersom klustermotorn har en stor arbetsbörda. Det är ändå grundläggande att på ett effektivare sätt kommunicera ut dessa roller. Den personen som har hand om den interna och externa kommunikationen behöver vara en väl respekterad och accepterad person av alla aktörerna inom samarbetet. Det är en process att sammansvetsa två personer för att fungera som en klustermotor och det kräver mycket energi.

Ett kluster genomgår olika utvecklingsfaser och vad som karakteriserar de olika bearbetades i teoriavsnittet. Vi anser, som vi tidigare diskuterat, att klustret Cruise Kalmar Network är i en tidig utvecklingsfas, trots att samarbetet har pågått under en längre tid. Detta har bidragit till att de kommit längre i utvecklingsprocessen, än vad de egentligen är medvetna om. Andersson med flera²⁴⁵ påpekar att det krävs att en neutral offentlig person som driver på klustret i starten. Inom Cruise Kalmar Network ser vi att detta redan skett på ett relativt effektivt sätt genom de personer som länge medverkat i samarbetet.

Vi diskuterade i föregående stycke om den delade rollen som klustermotor. En annan variant skulle vara att använda den inhyrda konsulten som klustermotor. Han är erkänd inom kryssningsindustrin med mycket kontakter, en neutral part gentemot aktörerna inom klustret och besitter även mycket kunskap och erfarenhet av hur kryssningsverksamheten i Östersjön fungerar. Vi har inte genomfört några intervjuer med denna person och kan inte påvisa huruvida han skulle vara en bra klustermotor eller inte. Det enda vi kan påvisa är att hans bakgrund troligen skulle bidra till att skapa ett förtroende och tillit bland Cruise Kalmar Networks aktörer.

Klustermotorn har den största rollen i början av utvecklingen av ett kluster. Vi anser att Cruise Kalmar Network har genomgått inlednings- och etableringsfaserna och är på väg in i tillväxt- och uppbyggnadsfasen. Detta innebär att det är viktigt att alla berörda parter blir införstådda i ett klusters olika positiva och negativa aspekter, men även hur utvecklingsprocessen framöver ska ske. När vi ser på det framtida engagemanget bör det vara jämt

²⁴⁴ Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

²⁴⁵ Se teoriavsnitt 3.4.1.

fördelat mellan de olika aktörerna i Cruise Kalmar Network, samtidigt som de drivande aktörerna måste fortsätta att fungera som yttersta initiativtagare. De offentliga och privata aktörerna är på samma nivå i nuläget när det gäller engagemang. Det kommer att inför den fortsatta utvecklingen struktureras om och de offentliga aktörernas engagemang bör minska för att ersättas av den privata sektorn. Det är viktigt att trycka på att det handlar om engagemang till klustersamarbetet och inte att strukturera om klustermotorns roll. Hur kan då de olika aktörerna motiveras till att engagera sig mera? Vi kommer att diskutera detta i nästkommande stycke.

Det gäller i mångt och mycket för klustermotorn att få de deltagande aktörerna att inse att de tillsammans kan göra mer än vad den enskilda organisationen kan göra, samt att det som den ena aktören gör kan gynna den andre. Det är framförallt viktigt att alla ger sitt till samarbetet på en kryssningsdestination eftersom besökarnas helhetsupplevelse av staden är av stor betydelse för att generera fler besökare till destinationen. Allting måste gå i lås när kryssningsfartygen anlöper och det måste fungera när kryssningsresenärerna är i staden genom att butikerna har öppet och att utflykterna håller en jämn och hög kvalitet. Det är viktigt att ha i åtanke att det samarbete som utformas för kryssningsverksamheten även kan fungera bra inom andra områden som till exempel i andra turistiska sammanhang.

Ytterligare är det viktigt att påvisa konkreta resultat på vad samarbetet lett till. Detta är ett av de problematiska områdena för Kalmar, men även för andra kryssningsdestinationer. Det är svårt att motivera till samarbete eftersom det är svårt att visa på konkreta resultat vad som både själva verksamheten men även samarbetet på en kryssningsdestination leder till. Det är därför viktigt att samarbetet leds av karismatiska ledare som är respekterade i det lokala näringslivet samtidigt som de motiverar och engagerar aktörerna på andra sätt än enbart genom konkreta resultat.

Samverkansspiralen påvisar på ett tydligt sätt hur samverkan bör struktureras men även vad det kan leda till och vilka frågor som kan ställas. Den gemensamma arenan som är viktig för ett väl fungerande samarbete, är för länge sedan redan fastslagen i Kalmar. Det som bör arbetas med är att få de nya aktörerna att känna sig delaktiga och detta på samma nivå som de mer etablerade aktörerna. Om nya aktörer inte känner sig delaktiga i samarbetet blir de samtidigt omotiverade, vilket i såfall kan ha negativa följder för samarbetets ambitioner. Om en aktör inom samarbetet är omotiverade kräver detta mycket energi från alla aktörer och hela samarbetet för att motivera denna. Det är därför viktigt att alla aktörer sätter sig ned för att

diskutera vad som kan göras och vad som bör eftersträvas. Utifrån detta kan klustermotorn tillsammans med bidrag från alla aktörer arbeta med att formulera mål och visioner som sedan kommuniceras. Det är viktigt att även fortsättningsvis ha en kontinuerlig kontakt aktörerna emellan. Avslutningsvis är det av största vikt att alla aktörer inser långsiktigheten med att samverka i ett kluster. Det som uträttas och genomförs idag kan få konsekvenser redan nästa år, men troligtvis först nästkommande år och åren efter det.

5. Avslutning

Detta avslutande avsnitt innehåller en slutdiskussion med fokus på de tidigare presenterade frågeställningar samt en sammanfattning av de slutsatser som analysen har lett fram till. Till sist presenteras reflektioner, tankar och förslag på vidare forskning inom området.

5.1 Slutdiskussion

Kryssningsbranschen är en dynamisk industri som kräver att destinationerna ständigt arbetar med att förbättra och utveckla sitt utbud och relationer, både inom destinationen och gentemot kryssningsrederierna. Branschen är osäker, med en oklar struktur och det är svårt för kryssningsdestinationer att mäta resultaten av det arbete och resurser som satsas i kryssningsverksamheten. Det som säkert kan fastslås är att arbetet med kryssningsanlöp i norra Europa främst handlar om en statushöjande aktivitet där destinationens aktörer satsar både personella och finansiella resurser för att öka regionens konkurrenskraft. Kryssningsverksamheten är en turismnisch som ger ett trevligt inslag i stadsbilden och som kan generera andra typer av turister istället för ren ekonomisk vinning. Arbetet bakom en kryssningsdestination består, förutom av att utveckla ett attraktivt destinationserbjudande, av att bearbeta både kryssningsrederier och turoperatörer. Detta är ett tidskrävande arbete som kräver enorma resurser, därav utveckling av gemensamma projekt som underlättar arbetet med att slå sig fram på den internationella marknaden. De olika samarbetsprojekt som finns idag är bland annat Cruise Sweden, Cruise Europe och Cruise Baltic som även arbetar med att öka regionernas konkurrenskraft.

En problematik inom kryssningsindustrin är att förhållandena successivt håller på att utvecklas till fördel för rederierna och turoperatörerna. Dessa två aktörer har den största makten vad gäller vilka destinationer som kryssningsresenärerna ska besöka och vilka turer som de kan välja mellan. Turoperatörerna arbetar utifrån sitt eget vinstsyfte vilket medför att de väljer de turer som ger bäst avkastning. Detta har en tendens att hämma utvecklingen av nya attraktioner och därigenom den totala utvecklingen av kryssningsdestinationen.

Kryssningsdestinationer, precis som andra typer av turistdestinationer, är mycket känsliga för förändringar i omvärldsfaktorer som de inte själva kan styra över. Rubbningar i den globala ekonomin, politisk instabilitet, terrorattacker, naturkatastrofer och krig är några exempel på

faktorer som påverkar resandet och turismen överlag och så även kryssningsdestinationerna. Norra Europa är förskonade från många av dessa faktorer och det anses vara ett lugnt och stabilt område att besöka. Trots detta påverkar händelser i andra delar av världen även kryssningsverksamheterna i området kring Östersjön.

Utvecklingen inom kryssningsindustrin går allt tydligare mot en utökning av de målgrupper som åker på kryssningar. Detta tillsammans med att antalet rederier ökar, konkurrensen hårdnar och priserna pressas gör att det skapas större möjligheter för kryssningsverksamheten i Norra Europa att öka sin andel av den totala mängden kryssningsresenärer. Norra Europa, eller det Baltiska området som det också kallas, är känt och eftertraktat för dess historia och kultur. Det är därför viktigt att kryssningsdestinationerna satsar på dessa aspekter när nya attraktioner och sevärdheter utvecklas. En förutsättning för en attraktiv kryssningsdestination är att de har någonting unikt att erbjuda och som kan hjälpa dem att differentiera sig från andra destinationer. En unik destinationsprodukt tillsammans med en välutvecklad infrastruktur och väl fungerande logistik är de grundläggande faktorer som krävs för en kryssningsdestination. Ett sätt att uppnå detta på ett tillfredsställande sätt är genom att destinationens olika aktörer samverkar för att tillsammans kunna skapa en så bra helhetsupplevelse för kryssningsresenären som möjligt.

Destinationer som börjar arbeta med att utveckla en kryssningsverksamhet har ofta en internationellt känd sevärdhet. Denna kan fungera som ett första dragplåster för att attrahera kryssningsrederierna till destinationen. I det fortsatta arbetet med att utveckla destinationen och dess attraktivitet är det av stor vikt att kunna erbjuda många olika typer av attraktioner som kan attrahera olika typer av kryssningsresenärer. Det kan vara förödande att bygga upp en kryssningsdestination kring endast en stark sevärdhet om destinationen satsar på en betydande kryssningsverksamhet inför framtiden.

Vi tror att mindre kryssningsdestinationer är ett attraktivt alternativ för kryssningsrederierna, eftersom kryssningsanlöp skapar mer uppståndelse på mindre destinationer än i en större stad. Detta kan även medföra att kryssningsresenärerna känner sig mer välkomna, det blir lättare för destinationen att skapa kontinuitet i resenärens upplevelse samt att mindre avstånd är både tids- och energibesparande för resenärerna. Det är likaså lättare för kryssningsresenären att känna trygghet på en mindre destination. Den stora problematiken för de mindre kryssningsdestinationerna ligger i att kryssningsfartygen blir allt större och får i och med det svårt att ta sig in till hamn. Om fartygen blir tvungna att ankra på redde minskar detta både kryssnings-

rederiernas benägenhet att besöka destinationen samt kan ha en negativ inverkan på kryssningsresenärernas helhetsupplevelse.

Kryssningsdestinationernas stora utmaning idag är att få rederierna att avsätta mer tid på destinationen och att få resenärerna att spendera mer pengar vilket kan komma att gynna de delar av destinationens näringsliv som idag inte gynnas av kryssningsverksamheten.

I analysen framkom problematiken av att kunna påvisa vilka intäkter och kostnader som kryssningsverksamheten ger upphov till. Vissa intäkter som till exempel rundturer och inträden till attraktioner går att direkt härleda till ett kryssningsbesök. För hamnarnas del handlar kryssningsverksamheten snarare om att vara ett statushöjande verksamhet än att generera lönsamhet. Det är därför viktigt att fokusera på de andra bidragande faktorer som kryssningsverksamheten för med sig. En nöjd kryssningsresenär är en marknadsförare av destinationen, vilket i sin tur kan öka regionens internationella kännedom. Den infrastruktur, de faciliteter och produkter som utvecklas specifikt för kryssningsresenärer kan även användas till förmån för andra turister och lokalbefolkningen. Dessutom är kryssningsverksamheten en statushöjande aktivitet för både staden och hela den omgivande regionen. Denna aspekt är framförallt det som motiverar politiker till att satsa på kryssningsverksamheten. Det är alltid intressant att attrahera fler turister och företag till regionen samt att öka den internationella kännedomen för regionen.

Kryssningsdestinationen är, som vi tidigare påvisat, en komplex produkt bestående av flertalet varor och tjänster som producerats av en mängd olika aktörer. Kryssningsresenärernas tjänstefördelar erhålls från den upplevelse och interaktion som resenären har med den fysiska miljön, sociala miljön, andra medresenärer, turister och lokalbefolkningen. Resenärens egen medverkan är också en viktig aspekt för den totala upplevelsen. Funktionen av dessa delar stöds av den osynliga organisationen, vilken består av alla delaktiga aktörer på en kryssningsdestination. Resenärerna interagerar inte direkt med deras verksamhet utan med produkterna av den. Genom att förstå de olika delar som påverkar en kryssningsresenärs upplevelse av destination framställs vikten av att alla aktörer på en destination måste arbeta tillsammans för att destinationen ska kunna bli så attraktiv som möjligt.

Inom ett samarbete är det viktigt att varje deltagande aktör arbetar med något som kan relateras till samarbetet. Med hjälp av aktörernas olika bidrag kan de sedan tillsammans arbeta med att lyfta fram och utveckla kryssningsdestinationens attraktivitet på bästa sätt, vilket inte hade varit möjligt att göra för en ensam aktör. Tillsammans har de även möjlighet att påverka

aktörer utanför samarbetet som styr över faktorer som påverkar kryssningsverksamheten. Ett samarbete underlättar även förmågan att anpassa sig efter större förändringar i branschstrukturen, trender, prisutveckling och efterfrågan samt förändrade omvärldsfaktorer eftersom aktörerna tillsammans är starka genom samlade resurser och kunskaper.

För att ett samarbete ska kunna uppstå krävs först och främst att det finns någonting att samverka kring. Andra förutsättningar som är viktiga för att ett samarbete ska kunna bli framgångsrikt är att alla aktörer känner sig delaktiga och inbegrips i samarbetet på lika villkor. För att underlätta beslutsfattandet bör de representerade personerna från de delaktiga organisationerna ha ledande befattningar. Kommunikationen bör vara både av det formella och av det informella slaget för att skapa bra relationer mellan aktörerna. Det är även viktigt att det finns en kontinuitet i arbetet och att aktörerna bidrar efter bästa förmåga, både finansiellt och engagemangsmässigt. Då motivationen inom samarbeten på kryssningsdestinationer i stor utsträckning går hand i hand med antalet anlöp är det viktigt att aktörerna ser resultat av det arbete och engagemang som de lägger ner i kryssningsverksamheten. Detta för att de ska bli motiverade till fortsatt samarbete. Det är en fördel att titta på andra aspekter än antalet anlöp, eftersom det till viss del inte går att styra på grund av att de påverkas av andra omvärldsfaktorer. Det antal anlöp som en destination har under en säsong kan vara kontentan av nedlagt arbete från flera år i förväg. En tydlig ansvarfördelning inom samarbetet och en balans mellan privata och offentliga aktörer och intressen är ytterligare faktorer som främjar samarbete. För ett långsiktigt arbete krävs det att aktörerna har en samstämmig syn på hur samarbetet ska fortskrida, att de känner sig delaktiga, har inflytande och tar egna initiativ. Det är likväl viktigt att ta hänsyn till att varje kryssningsdestination arbetar utefter sina specifika förutsättningar.

Ett kluster kan i mångt och mycket bidra till att öka och sprida kunskapen om hur omvärlden och andra faktorer påverkar kryssningsverksamheten. Detta kan fungera som en motiverande faktor eftersom klustersamarbetet bidrar till att fler inom kryssningsdestinationen förstår sig på den komplexa produkt som kryssningsindustrin innebär. Det är viktigt att varje aktör inser fördelarna att de tillsammans kan göra mer än vad varje enskild aktör kan åstadkomma, samt att det som den ena gör kan ge nytta för en annan aktör. Vidare är det av stor vikt att de olika aktörerna inser att ett samarbete inte bara gynnar de enskilda aktörerna utan hela regionens ekonomi och konkurrenskraft. Det de tillsammans kan åstadkomma medför att kryssningsdestinationen bättre kan genomföra ett besök från kryssningsresenärerna, där hela upplevelsen karaktäriseras av kontinuitet. Varje del inom kryssningsbesöket måste fungera utan problem

och allt hänger på de olika delarna i besöket för att helheten ska bli bra. Samarbetet i kluster bidrar till att de får tillgång till kunskap från andra aktörer på marknaden och i större utsträckning är måna om hur de andra gynnas av kryssningsverksamheten. Vi menar här att det viktigaste för de olika aktörerna inte handlar om att maximera sin egen vinst utan att upplevelsen av staden blir så bra som möjligt för kryssningsresenärerna. I ett kluster finns vanligtvis både aktörer från den offentliga och privata sektorn. Detta kan bidra till att de olika aktörerna, deras synsätt och bakgrund kompletterar varandra. Den offentliga sektorn arbetar i större utsträckning för regionens bästa, medan den privata i grunden har ett vinstdrivande intresse. Vi anser att ett samarbete i kluster bidrar till att de privata aktörerna inser vikten av att regionens attraktivitet och konkurrenskraft ökar. Detta påverkar i sin tur de privata aktörerna eftersom det bidrar till en ökad tillströmning av kryssningsresenärer, såväl som andra turister men även andra företag och att privatpersoner väljer att flytta till regionen. Vidare fungerar gemensamt formulerande mål och visioner som motiverande faktorer eftersom de olika aktörerna känner sig mer delaktiga samtidigt som de är införstådda i vad de i samarbetet tillsammans arbetar mot. De utgör en gemensam plattform för det framtida arbetet. Det är likaså av stor vikt att vidare arbeta med utvecklingen av denna plattform allteftersom klustersamarbetet tar form. Detta bidrar till att nya aktörer på ett effektivare sätt kan bli en del av klustersamarbetet. Ett samarbete i kluster underlättar utvecklingen av en attraktiv kryssningsdestination eftersom de olika aktörerna blir införstådda i de olika företagen och organisationerna, samt vad de tillför samarbetet. Vi menar att de tillsammans blir starkare gentemot bland annat andra kryssningsdestinationer men även turoperatörerna. De kan tillsammans motivera varandra till att arbeta för att påverka turoperatörerna till att sälja de turer som i större utsträckning gynnar kryssningsdestinationen och regionen.

De allra viktigaste aspekterna att ha i åtanke för aktörerna på en kryssningsdestination är att de tillsammans med andra aktörer – som bidrar med kunskap, annorlunda bakgrunder och synsätt – kan utveckla en konkurrenskraftigare och attraktivare kryssningsdestination än vad en enskild aktör kan. En kryssningsdestination är ingenting utan sina sevärdheter, men för att kryssningsrederierna ska attraheras till platsen krävs att det finns en väl fungerande infrastruktur, väl fungerande logistik och hög kvalitet på de faciliteter som erbjuds. Det är viktigt att alla delarna av kryssningsbesöket håller en hög kvalitet och kontinuitet. Detta kan inte uppnås utan ett väl fungerande samarbete. Det klusterperspektivet bidrar till är att det ytterligare gynnar hela regionen. Det är viktigt att medvetet arbeta för att utveckla och forma

det samarbete som existerar på en destination och göra det utifrån de rådande förhållandena, samt kryssningsdestinationens förutsättningar och hinder.

5.2 Summering

Vi har i uppsatsen belyst vilka förutsättningar som krävs för att utveckla en attraktiv kryssningsdestination och identifierat olika aspekter som påverkar en kryssningsresenärs upplevelse av destinationen. Vi har även försökt påvisa vilka olika typer av påverkan som kryssningsverksamheten kan ha på en destination. Vår slutsats av detta är att beroende av kryssningsverksamhetens omfattning på destinationen, kan det vara viktigt att fokusera på andra bidragande effekter för regionen än enbart de finansiella.

Vi har tagit upp de faktorer som är viktiga att beakta vid ett samarbete inom en kryssningsdestination eftersom vi anser att samarbete är en förutsättning för att kunna skapa en helhetsupplevelse präglad av kontinuitet för kryssningsresenären, kunna påverka kryssningsrederiernas val av destinationer samt utveckla en attraktiv och konkurrenskraftig destination.

Vi har med hjälp av klusterperspektivet gett ett exempel på en samarbetsform som är särskilt lämplig inom ett avgränsat geografiskt område. Kluster är dynamiska och svåra att forma genom planering men kan finnas representerat utan aktörernas vetskap. Genom att tänka i klustertermer kan samarbetet på en destination arbeta mer fokuserat vilket underlättar för de drivande aktörerna att motivera och engagera sina partners för att på så sätt skapa en attraktiv kryssningsdestination. Genom förståelse och kunskap hos kärnaktörerna kan kryssningsdestinationens utbud förbättras och utveckla en förhandlingsstyrka gentemot kryssningsrederierna och turoperatörerna. Detta kan i sin tur bidra till en bättre paketering och försäljning av destinationens upplevelser.

5.3 Slutord

I denna uppsats har vi försökt att lyfta fram klustrets betydelse och dess möjligheter att bidra till en kryssningsdestinations attraktivitet och konkurrenskraft. Vi har kombinerat tidigare presenterade vetenskapliga modeller och teorier för att applicera dessa på kryssningsdestinationen Kalmar och vidare komma fram till generella slutsatser som riktar sig till kryssningsdestinationer i Norra Europa.

Den kryssningsdestination och deras utarbetade samarbete har undersökts genom flera djupintervjuer för att få en så bred förståelse för såväl samarbetet som kryssningsdestinationen, men även kryssningsmarknaden i Norra Europa. Vi hoppas att såväl vårt fallstudieobjekt kan ha användning av vår undersökning men även andra kryssningsdestinationer i Norra Europa. Vi hoppas likaså att denna uppsats bidragit till att fylla en liten del av den tidigare påvisade kunskapslucka samt att nya tankar, reflektioner och idéer väckts.

För en vidare utveckling av klusterperspektivets applicering på en kryssningsdestination hade det varit intressant att titta på i vilken utsträckning som ett klustersamarbete på en kryssningsdestination bidrar till att möjliggöra det för de olika aktörerna att påverka strukturen inom kryssningsindustrin i Norra Europa. Vi har nämnt tidigare att utvecklingen som sker idag främst sker i förmån för rederierna och turoperatörerna, där deras vinst sätts i fokus före de enskilda destinationerna. I vilken utsträckning har en kryssningsdestination möjlighet att påverka det utbud som turoperatörerna erbjuder rederierna och hur kan detta underlättas genom att aktörerna samarbetar i ett kluster?

Till sist vill vi rikta ett tack till kryssningsdestinationen Kalmar och aktörerna inom Cruise Kalmar Network för ovärderlig hjälp i genomförandet av fallstudien. Tack för att Ni delat med Er av Er kunskap och gästfrihet. Lycka till i framtiden!

6. Källförteckning

Böcker

- Ahrne, G. (1994), *Social Organizations – Interaction Inside, Outside and Between Organizations*, Sagen, London.
- Amnå, E. (red.), (1995), *Medmänsklighet att hyra?*, Libris, Örebro.
- Aschworth, G. & Goodall, B. (eds), (1990), *Marketing tourism places*, Routledge, London.
- Bryman, A. (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö.
- Carlsson, B., Edquist, C., Eliasson, G., Jacobsson, S. & Lindholm Dahlstrand, Å. (2000), *Innovationssystem, Kluster och kompetensblock. Fyra essäer om innovationer, tillväxt och sysselsättning*, Rådet för arbetslivsforskning. Västervik.
- Cartwright, R. & Baird, C. (1999), *The development and growth of the cruise industry*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, Great Britain.
- Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004), *Att mobilisera för regional tillväxt – regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*, Studentlitteratur, Lund.
- Grönroos, C. (2002), *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Kristianstad.
- Holloway, J. C. (1998), *The business of Tourism*, Addison Wesley Longman Limited, New York.
- Holme, I. M. & Krohn-Solvang, B. (1997), *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D. I. (2002), *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2003), *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Porter, M. E. (1990), *The competitive advantage of nations*, McMillan, London.
- Storper, M. (1997), *The regional world. Territorial development in a global economy*, The Guilford Press, USA.

Artiklar

Benitez, T. (2002), "Ports of call". *Incentive*, vol. 176, nr. 8, s. 45-46.

Douglas, N. & Douglas, N. (2004), "Cruise ship passenger spending patterns in Pacific Island ports". *International Journal of Tourism Research*, vol. 6, s. 251-261.

Dwyer, L. & Forsyth, P. (1998), "Economic significance of cruise tourism". *Annals of Tourism Research*, Elsevier Science Ltd., vol. 25, nr. 2, s. 393-415.

Jackson, J. & Murphy, P. (2002), "Tourism destinations as clusters: analytical experience from the new world." *Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, nr. 1, s. 36-52.

Jansen-Verbeke, M. (1986), "Inner City Tourism: Resources, Tourists and Promoters". *Annals of Tourism Research*, Vol.13, No.1, s. 79-100.

Machiavelli, A. (2001), "Tourist Destinations as Integrated Systems", *Tourism Review*, Vol. 56, No. ¾, 2001.

Malmberg, A., Solvell, O. & Zander, I. (1996), "Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness". *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, Vol. 78, No. 2, 85-97.

Warnaby, G. & Davies, B.J. (1997), "Commentary: Cities as Service Factories? Using the Servuction System for Marketing Cities as Shopping Destinations". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Emerald Group Publishing Ltd., vol. 25, June, s.204-211.

Publikationer

Andersson, E., Hallencreutz, D. & Lundequist, P. (2002), *Att ge kluster kraft – en inspirationskrift till klustermotorer*, NUTEK, Stockholm.

Den svenska klustermanualen, (2004), NUTEK Förlag, Stockholm.

Frisk, L. (2000:8), *Skilda världar – om destinationsutveckling och samarbete*, Working Paper, ETOUR, Östersund.

Jansson, B., Sternhufvud, U. & Wolff, R. (2002:11), *Klusterutveckling i Göteborgsregionen – analys av förutsättningar och utvecklingsstrategier*, NUTEK, Stockholm.

Malmberg, A. (2002:008), *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt*, Institutet för tillväxtpolitiska studier.

Nordin, S. (2003:14), *Tourism Clustering and Innovation – Paths to Economic Growth and Development*, Populärvetenskapliga serien. ETOUR, Östersund.

Nordin, S. (2004:19), *Kluster och turism*, Populärvetenskapliga serien. ETOUR, Östersund.

Uppsatser

Höijd, K., & Singman, J. (2004), *Att skapa engagemang i kluster – en studie av kluster inom evenemangsindustrin i Jämtland*, Företagsekonomiska Institutionen. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.

Pettersson, M. (1999), *Förtroende i Samverkan – en studie av småföretagare i ett regionalt utvecklingsprojekt*, Thesis No FiF-a26, Ekonomiska Institutionen, Linköpings Universitet, Linköping.

Webbdokument

Det nationella programmet för innovationssystem och kluster,
http://www.visanu.se/files/temp/Klusterbegreppet_definition.pdf, access date 2005-04-26.

Webbsidor

www.cruisebaltic.se, access date 2005-04-14.

www.etour.se, access date 2005-05-11.

www.kalmar.se, access date 2005-04-14.

www.nutek.se, access date 2005-05-11.

www.sjofartsverket.se, access date 2005-05-07.

www.visanu.se, access date 2005-05-11.

Muntliga källor

Kryssningskoordinator, Destination Kalmar AB, intervju 2005-04-28.

Stadskärneledare, Kvarnholmens Centrumförening, intervju 2005-04-28.

Retailansvarig, Orrefors Sverige AB, telefonintervju 2005-04-29.

Bokningsansvarig, Kalmar Slott, telefonintervju 2005-04-29.

Hamnchef, Kalmar Hamn, telefonintervju 2005-05-02.

Turistchef, Ölands Turist AB, telefonintervju 2005-05-02.

Turistchef, Kalmarturism AB, telefonintervju 2005-05-02.

Övriga källor

"*Cruise Kalmar 2005*", besöksprogram utvecklat av Cruise Kalmar Network.

Informationsmaterial producerat av Destination Kalmar AB.

Bilaga 1

Tematiserad intervjuguide

TEMA 1 – Kalmar som turistdestination

- Bakgrund
- Huvudattraktioner
- Typer av turister
- Säsongsvariationer
- Faktorer i regionen som påverkar turismutvecklingen
- Faktorer som gör Kalmar till en attraktiv och konkurrenskraftig turistdestination

TEMA 2 – Kalmar som kryssningsdestination, Cruise Kalmar

- Starten
 - Hur startade det?
 - Varför startade det och varför fortsätter ni?
 - Vem/vilken organisation är den drivande kraften?
- SWOT
 - Vilka styrkor, svagheter, hot och möjligheter har Cruise Kalmar enligt dig?
- Ekonomiska aspekter
 - Varifrån finansieras kryssningsdestinationen Kalmar?
 - Vilka är involverade i finansieringen?
- Hur säljs Kalmar till kryssningsrederierna?
 - Vem är ansvarig?
 - Vem har kontakten med kryssningsrederierna och turoperatörerna?
- Vilka faktorer krävs för att en destination ska kunna ta emot kryssningar?

TEMA 3 – Kalmar som attraktiv kryssningsdestination

- Vilka kryssningsdestinationer anser du är Kalmars största konkurrenter och varför?
- Vilka faktorer krävs för att en destination ska kunna bli en attraktiv kryssningsdestination?
 - Vilka är de specifika faktorerna som gör Kalmar till en attraktiv och konkurrenskraftig kryssningsdestination?
- Vad använder Kalmar för att visa på att det är en attraktiv kryssningsdestination?
 - Vad vill kryssningsresenärerna ha?
 - Skiljer sig dessa från andra turisternas önskemål?
- Hur har arbetet med att utveckla Kalmar till en bra kryssningsdestination gått till?
 - Förutsättningar och hinder?
 - Bidragande faktorer?
 - Vilka resurser används?
 - Hur påverkas ni av era konkurrenter? Vilka?
 - Trenderns påverkningar
 - Hur ser det ut framöver, de närmaste åren?
- Hur har staden påverkats av att bli en kryssningsdestination?
 - Positiva/negativa aspekter för:
 - Privatpersoner, företag, organisationer, kommunen, regionen, infrastrukturen
- Vad görs för att Kalmar ska bli en ännu attraktivare kryssningsdestination?
 - Kan detta utnyttjas även till andra turister? På vilket sätt?

TEMA 4 – De ekonomiska aspekterna av Kalmar som kryssningsdestination

- Hur har Kalmarregionen påverkats ekonomiskt av kryssningsverksamheten?
- Hur viktig är kryssningsverksamheten för Kalmars ekonomi?
 - Kommunen, regionen, lokala företag
- Vilka direkta/indirekta inkomster bidrar kryssningsverksamheten till?
 - Exempel
 - Hur mycket av inkomsterna från kryssningsverksamheten hamnar i själva Kalmarregionen?

- Vilka direkta/indirekta kostnader bidrar kryssningsverksamheten till?
 - Exempel
- Hur mycket spenderar en kryssningsturist i genomsnitt under ett besök?
 - Kan någonting förändras för att mer pengar ska spenderas och ”stanna” i regionen?
- Förväntningar kontra utfall? Har kryssningsverksamheten påverkat...?
 - valutaväxling
 - prishöjningar
 - sysselsättning
 - miljömässiga kostnader
 - efterfrågan på vissa produkter och tjänster
 - utökad utbud tillgängligt för andra turister och lokalbefolkning

TEMA 5 – Cruise Kalmar Network

Bakgrund

- Varför och hur har detta samarbete startats?
- Varifrån kom initiativet?
- Hur har sammansättningen utförts?
 - Har det skett naturligt eller är aktörerna utvalda?

Samarbetet

- Generellt
- Vilken form av samarbete är Cruise Kalmar Network? Är det en uttalad samarbetsorganisation?
 - Formellt/skriftligt eller informellt/muntligt?
 - I vilken utsträckning och inom vilka områden?
- Vad är samarbetets mål och vision?
 - Hur ska den kunna nås?
 - Satsar ni på kortsiktiga eller långsiktiga?
- Vem eller vilken organisation är den drivande aktören i samarbetet?
- Hur ofta träffas de olika aktörerna?
- Har samarbetet och kommunikationen förändrats under tiden som gått?
- Samarbetar aktörerna endast för kryssningsverksamheten?
 - Om nej, i så fall i vilka andra sammanhang?
- Vad krävs för att samarbetet ska fungera?
 - Vad hindrar/underlättar ett samarbete?
- Finns det konkurrens mellan aktörerna i samarbetet och hur påtaglig är den?
- Samarbetar ni i Cruise Kalmar Network med andra samarbetsorganisationer? I så fall vilka?

Aktör

- Vad kännetecknar detta samarbete för dig?
- Hur fungerar kommunikationen mellan de olika aktörerna och genom vilka medier?
- Vad är din roll i samarbetet? Hur viktig är den och vad bidrar du och din organisation till samarbetet?
 - I vilken utsträckning har du och din organisation känt sig delaktiga?
- Vad tycker du är förutsättningarna för ett bra samarbete?
 - Vad tycker du kan förbättras?
- Vilka förväntningar hade du och din organisation på samarbetet?

Utveckling av samarbetet

- Hur har utvecklingsprocessen av samarbetet gått till?
- Vad händer närmast? Varför?
- Vilka är de viktiga faktorerna för samarbetets utveckling? Och varför är de viktiga?

- Vill fler aktörer vara med? Vill ni ha med fler aktörer?
 - Fördelar/nackdelar med att vara fler?
 - Hur öppet är klustret för nya medlemmar?
- Hur kan de olika aktörernas synsätt komplettera vandra i utvecklingen av Kalmar som kryssningsdestination?
 - Vilka problem har uppstått på grund av skilda synsätt (tex. privat/offentligt)?
 - Hur har dessa övervunnits?

Projektledning och motivation/engagemang

- Vem är den drivande aktören i Cruise Kalmar Network?
 - Typ av person?
 - Arbetsuppgifter?
 - Har denna person ändrats under tiden?
- Hur får man alla att arbeta mot samma mål och vision (trots egna mål och visioner)?
- Hur motiveras engagemang?
 - Vem motiverar?
 - Hur får man alla att känna sig delaktiga?

Finansiella aspekter

- Hur finansieras Cruise Kalmar Network?
- Vilka är kostnaderna för samarbetsutvecklingen? Hur täcks dessa?
- Hur påverkas samhället och de enskilda företagen ekonomiskt av samarbetet?
- Reducerar samarbetet transaktionskostnader?

Samarbetets bidragande effekter...

- SWOT - Vilka styrkor, svagheter, hot och möjligheter har Cruise Kalmar Network enligt dig?
- Vad har samarbetet lett till hitintills? Positiva och negativa aspekter?
- Vad har samarbetet genererat än så länge i form av innovationer inom:
 - Produktutveckling
 - Destinationsutveckling
 - Attraktionsutveckling
- Vad är önskvärt (visioner) respektive realistiskt att samarbetet ska bidra till (planerade åtgärder, uppsatta mål)?
 - Vem ska ansvara för genomförandet?
 - Vad hindrar/möjliggör detta?
- Vilka fördelar har samarbetet givit kryssningsdestinationen Kalmar?
- På vilket sätt har samarbetet påverkat Kalmars destinationsutveckling?
- Vilka fördelar har påvisats av samarbetet?
- Finns det konkreta bevis för att samarbetet har höjt konkurrenskraften, produktiviteten och innovationsnivån?

...på deltagande aktörer

- Vad får de deltagande aktörerna och deras organisationer ut av samarbetet och vad krävs av dem?
- Vad innebär detta samarbete för dig och din organisation? Vad har det för betydelse?

Bilaga 2

Enkätundersökning:

”Kvarnholmens medlemmars syn på turismens betydelse, kryssningsverksamheten och samarbete.”

Typ av verksamhet: _____

1) Hur upplever Du Kalmar som turistdestination?

Positiv 5 4 3 2 1 Negativ Vet ej

Kommentar:

2) Vilken betydelse har turismen i Kalmar för Er verksamhet?

Stor 5 4 3 2 1 Liten Vet ej

Kommentar:

3) Hur upplever Du samarbetet genom Kvarnholmen?

Positivt 5 4 3 2 1 Negativt Vet ej

Kommentar:

4) Känner Du till Cruise Kalmar Network?

Ja Nej Vet ej

Kommentar:

5) På vilket sätt har Du och Din verksamhet fått information om Kryssningsverksamheten och kryssningsanlöpen i Kalmar?

6a) I samband med kryssningsanlöpen i Kalmar, görs det några aktiviteter för att locka kryssningsresenärerna till stadskärnan och butikerna?

- b)
- | | | |
|----------------|--|--------|
| Ja | Nej | Vet ej |
| Egna initiativ | Gemensamma initiativ genom Kvarnholmen | Annat |

c) Hur? Ge exempel.

7) Märker Du någon skillnad vid kryssningsanlöp i Kalmar, i form av:

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| Tillströmning av kunder | Ökad omsättning/dagskassa |
| Mer rörelse i centrum | Aktiviteter i centrum |
| Annat: _____ | Inget |

Kommentar:

8) I vilken utsträckning har Er verksamhet möjlighet att påverka Kalmars utveckling som turistdestination?

- | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|--|--------|
| Stor | | | | | | Liten |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | Vet ej |

Kommentar:

9) Hur ser Du på samarbeten där man tillsammans med andra aktörer strävar mot ett gemensamt mål och vision?

- | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|--|----------|
| Positivt | | | | | | Negativt |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | Vet ej |

Kommentar:

10) Hur blir Du motiverad till att engagera Er verksamhet i ett samarbete?

Tack för Din hjälp!