



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management
Magisteruppsats 10 poäng
Våren 2005

A photograph of two hands shaking, symbolizing cooperation. The hands are wearing blue suit sleeves with white cuffs. The background is white.

Samverkan på svenska mötesdestinationer

- en studie av Göteborg, Örebro, Norrköping & Västerås utifrån ett klusterperspektiv.

Joint effort at meeting destinations in Sweden

- a study of Göteborg, Örebro, Norrköping & Västerås from a cluster perspective.

Författare Handledare

Caroline Balkevärn
Claudia Cuellar
Anton Robertson

Mia Larson
Ola Thufvesson

Förord

Trots att denna magisteruppsats undertecknas av tre författare finns det ett större antal individer som genom sin kunskap och erfarenhet bidragit till vad denna uppsats har att erbjuda läsaren.

Först och främst vill vi tacka våra handledare Mia Larson och Ola Thufvesson från Institutionen för Service Management vid Campus Helsingborg, Lunds Universitet, för sitt kritiska och utvecklande synsätt. Mia och Ola har hjälpt oss att skapa en annorlunda uppsats mot vad som var planerat i projektets början.

Vi vill även tacka alla de personer runt om i Sverige som ställt upp som respondenter för våra intervjufrågor. Vi har blivit positivt bemötta av såväl mötesanläggningar som kongressbyråer i Göteborg, Västerås, Örebro och Norrköping vilket resulterat i fyra viktiga fallstudier.

I princip hela denna magisteruppsats cirka 1 737 arbetstimmar har varit förlagda till Trampolinen på Campus Helsingborg. Vi vill tacka Jerker Jacobsson för möjligheten och förmånen att få sitta i denna kreativa miljö med likasinnade studenter vid vår sida.

Slutligen vill vi tacka våra respektive Martin, Anton och Sara för stort stöd, tålamod, kritik samt uppmuntran under arbetets gång.

Helsingborg den 7 januari 2006.

Sammanfattning

Titel: Samverkan på svenska mötesdestinationer - en studie av Göteborg, Örebro, Norrköping & Västerås utifrån ett klusterperspektiv.

Nivå: Magisteruppsats i företagsekonomi.

Författare: Caroline Balkevärn
Claudia Cuellar
Anton Robertson

Handledare: Mia Larson
Ola Thufvesson

Problem: På en mötesdestination har varje enskilt företag möjlighet att garantera kvaliteten på sin egen produkt men den totala mötesproduktens kvalitet kan svårigen garanteras av ett enskilt företag. Detta innebär att varje aktör är en del av en större produkt, mötesdestinationen, då alla är involverade i skapandet av denna. Detta beroendeskap tydliggör behovet av samverkan. Klusterperspektivet kan här skapa en ökad förståelse.

Syfte: Studien syftar till att beskriva och analysera mötesdestinationer ur ett samverkansperspektiv. Uppsatsen kommer att resultera i en förståelse för hur aktörer på en mötesdestination kan organisera sitt samverkansarbete.

Metod: Uppsatsens syfte har vi uppfyllt genom litteraturstudier kring teorier om samverkan, kluster, klusterutveckling, samt organisation. Vidare genomförde vi fallstudier på fyra Studier om samverkan på mötesdestinationer. Fallstudierna gav oss insyn i hur aktörer på dessa olika platser i praktiken utför sitt samverkansarbete för att utveckla, förbättra och locka till sig fler arrangemang till sin mötesdestination. Utifrån teorier och fallstudier har vi analyserat och dragit slutsatser i ämnet som ligger till grund för denna studies resultat.

Resultat: För att skapa en god samverkan mellan en mötesdestinations olika aktörer anser vi att dessa bör samverka under ett destinationsparaply. Ovanstående forum anser vi ska utformas som ett formellt mötesforum som endast har hand om affärsresenärer och som arbetar efter klusterperspektivets tankegångar. Triple Helix modellen menar att en samverkansorganisation bör integrera politik, näringsliv och FoU för att skapa en innovativ miljö samt arbeta efter en gemensam vision. Detta innebär att en samarbetsorganisation förutom anläggnings- och logistiska aktörer även bör innefatta politiska aktörer samt representanter från universitetsvärlden.

Nyckelord: Mötesdestination, kluster, samverkan, aktörer, organisation.

1. Inledning	1
1.1. Problemformulering	1
1.2. Syfte.....	4
1.3. Frågeställningar	4
1.4. Avgränsning	4
1.5. Uppsatsens fortsatta disposition	5
2. Metod.....	6
2.1. Metodvalsdiskussion	6
2.2. Tillvägagångssätt vid litteraturstudier	6
2.2.1. Genomförande av litteraturstudie	7
2.3. Angreppssätt vid fallstudie	7
2.3.1. Genomförande av fallstudie.....	8
2.3.2. Urval av intervjurespondenter	8
2.4. Skriftligt genomförande.....	9
2.5. Författarnas referensram.....	9
2.6. Validitet	10
2.6.1. Källkritik.....	11
3. Professionella möten	12
3.1. Sammanfattning.....	14
4. Organisation och kluster	15
4.1. Inledning	15
4.2. Organisationens mål och omvärld	15
4.2.1. Målsättning	15
4.2.2. Omvärld	16
4.3. Intressentmodellen.....	17
4.4. Att bygga dynamiska nätverk	19
4.5. Uppsalaskolan.....	20
4.6. Kluster	21
4.6.1. Definition av kluster	21
4.6.2. Nätverk och kluster.....	23
4.6.3. Kluster, innovationssystem och Triple Helix	24
4.7. Klusterutveckling	25
4.7.1. Klusterutvecklingsstadier	25
4.7.2. Klusternivåer	26
4.7.3. Klustermotor.....	27
4.8. Kluster på mötesdestinationer	27
4.9. Sammanfattning.....	29
5. Fallstudier	31
5.1. Inledning	31
5.2. Fallstudie 1	31
5.2.1. Göteborg & Co	31
5.2.2. GCB: s organisation	32
5.2.3 GCB: s samverkan	33
5.3. Fallstudie 2	34
5.3.1. Västerås & Co.....	34
5.3.2. Mötesplats Västerås Organisation	35
5.3.3. Mötesplats Västerås samverkan	36
5.4. Fallstudie 3	37

Innehållsförteckning

5.4.1. Destination Örebro	37
5.4.2. Mötesplats Örebros organisation	37
5.4.3. Mötesplats Örebros samverkan	38
5.5. Fallstudie 4	39
5.5.1. Destination Norrköping	39
5.5.2. Organisation	40
5.5.3. Samverkan	40
5.6. Sammanfattning.....	41
6. Analys.....	42
6.1. Organisation och aktörer	42
6.2. Samverkan och nätverk	46
6.3. Klusterperspektivet.....	48
6.4. Resultat	51
6.4.1 Ett gemensamt forum	51
6.4.2 Klustermodellens tolkning utifrån ett destinationsutvecklingssammanhang	52
6.5. Förslag till vidare forskning	54
7. Källförteckning	55
7.1. Skriftliga källor.....	55
7.2. Elektroniska källor.....	57
7.3. Muntliga källor	57

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en problemdiskussion för att beskriva ämnets betydelse samt visa på uppsatsens vikt. Därefter kommer uppsatsens syfte att bestämmas samt frågeställningarna ställas. Vidare beskriver vi uppsatsen avgränsningar samt, sist i kapitlet, åskådliggör uppsatsens fortsatta upplägg och disposition.

1.1. Problemformulering

”Välkommen till Kullaberg!” ropade Tone i den först ankommande bussens mikrofon. ”Nycklarna till era stugor kommer att delas ut här utanför.” fortsatte hon, omgiven av kuperad natur och spirande majgrönska, i harmoni med den kringliggande stugbyn. Tone var Meeting Manager på ett stort världsomspännande, och inom sitt gebit ledande läkemedelsföretag med huvudkontor i Danmark, och hade planerat denna tredagars sammankomst för drygt 210 personer från företagets olika europeiska regionkontor. Syftet var att träffas och skapa en gemenskap och förståelse för varandra då mycket av den kontakt som annars sker mellan företagets anställda var i form av telefon eller e-mail.

Efter inkvarteringen begav sig de fem bussarna vidare mot ett av de stora och anrika hotellen i Mölle för en lätt lunch och därefter en halvdags konferens på eftermiddagen. Hotellet hade marknadsfört sin största lokal som tillräcklig för 220 personer vilket skulle räcka. Klaffstolar var dock så trångt placerade att deltagarna fick ha knäna mot framförsittande persons rygg. Lokalen var dessutom så liten att talaren endast kunde röra sig över en två kvadratmeter stor golvyta längst in i lokalen. Konferensen gick, trots hotellets möblerings-optimism, att genomföra med ett stort antal sträcka-på-benen-pauser och en tidigarelagd avslutning.

Kvällen skulle tillbringas på en restaurang uppe på Kullaberg. Bussar användes för att ta sig upp den sista milen uppför berget. Ingen av de danska busschaufförerna, och än mindre Tone, kände till naturreservatets tullavgift för motorfordon. Efter en viss försening och trafikstockning i den branta backen, kunde bussarna passera med en faktura, skriven av en besvärad ”tullare”. Restaurangen i sig var inte särskilt stor men Tone hade bestämt med restaurangchefen att hyra in ett stort tält att placera i trädgården i direkt anslutning till restaurangen. Restaurangchefen hade fått i uppdrag att lösa detta på ett bra sätt utan att det skulle innebära några oangenämligheter med att vistas i ett tält istället för inomhus. Tyvärr hade det regnat under hela eftermiddagen och gräsmattan där tältet skulle stå blivit vattendränkt. Restaurangchefen hade inte räknat med detta och hade därför inte beställt något golv till tältet. Middagen flöt trots allt på med efterföljande barfota-dans i restaurangen för de som blivit för blöta om skorna.

Nästa dag gick i teambyggaranda. Deltagarna delades upp i mindre grupper för att på olika platser runtom Kullaberg få lösa uppgifter, uppleva och lära känna varandra genom kommunikation och gemensam tankekraft. Aktiviteterna löpte på bra och blev positivt mottagna av deltagarna. Mellan aktiviteterna förflyttade man sig med cykel varpå ICA-affären blev ett naturligt stopp mellan två av aktiviteterna. Tyvärr hade inte den lilla ICA-affären blivit informerad om att det skulle kunna komma förbi drygt 200 stycken godissugna konferensdeltagare denna förmiddag. Godiset tog slut när halva gänget hade passerat och den fjortonåriga praktikanten som var ensam i kassan fick använda alla sina

Inledning

engelskkunskaper för att förklara för de hundra sista deltagarna att allt godiset var slut.

Efter aktiviteter och lunch började eftermiddagen i samma konferenslokal och med lika lite benplats som dagen innan, dock endast för två timmar denna dag. Lustigt nog hade även Höganäs styrka för helikopterräddning av människor på berget förlagt sin eftermiddag på Kullaberg för räddningsövning. Konferenslokalens fönster var perfekt placerade för att på nära avstånd ta del av detta skådespel när person efter person ”räddades” från vattnet ackompanjerad av ett öronbedövande buller från helikopterns motorer. Konferensens första timme gick motvilligt i räddningshelikopterns tecken varpå lokalen fick brukas ytterligare en timma och deltagarnas fritid minskas med det samma.

Följande och sista dag blev lyckad och deltagarna hade fått tre bra dagar på Kullaberg trots de små missarna på olika håll. När stugbyns ägare frågade Tone om hur hon upplevt vistelsen och om hon ville komma till Kullaberg igen svarade hon: ”Boendet var mycket bra men vi kan inte komma tillbaka om inte allt runtomkring fungerar på ett tillfredsställande sätt. Det gör det inte idag – ingen verkar tänka längre än till sina egna fyra väggar och tar det övergripande ansvaret för Kullaberg som krävs för att få den kvalitet och funktionalitet som vi efterfrågar.”¹

Exemplet lyfter fram en destinations brister där samverkan mellan olika aktörer inte verkar fungera. Om någon hade kollat av kommunens aktiviteter hade kanske helikopterövningen kunnat flyttas, om restaurangchefen hade tänkt lite längre och insett att det kan regna i Sverige hade han beställt ett golv till tältet och om aktivitetsarrangören insett att deltagarna kommer cykla förbi den lilla ICA-butiken och berättat detta för ägaren hade denne kunnat ta in några extra lådor Gott & Blandat. En gemensam, fokuserad insats från flera olika aktörer kan hjälpa till att stärka ett regionalt varumärke och därmed locka såväl turister, affärsresenärer som nyetableringar till sin region och se till att de kommer tillbaka. Destinationens mötesaktörer har därmed anledning att följa upp och se hur detta konkurrensmedel kan hanteras i framtiden.

Anledningen till att en destination bör vara mån och rädd om sina möteskunder är att denna industri de senaste åren kommit att bli en miljardverksamhet världen över. En stor del av ett lands turismomsättning genereras just av affärsresandet. Av svenskarnas 90 miljoner resor per år under 1990-talet var 25 % i tjänsten och 75 % privat.² Även om tjänsteresorna är färre i antalet än privatresorna så spenderar en affärsresenär betydligt mer pengar än en privatresenär.³ Den svenska mötesindustrin omsatte år 2000 cirka 33 miljarder kronor, där konferenser stod för 22 miljarder, mässor för drygt 7 miljarder och kongresser för 4 miljarder.⁴ Möten är dessutom ofta en katalysator för andra turismverksamheters intäkter. En framgångsrik turistdestination genererar inte bara arbetstillfällen inom själva turismföretagen utan leder även till viktig näringslivsutveckling, service och sysselsättning inom andra områden. Invånare på turistdestinationer har kortare avstånd till matbutiker och ett större utbud av annan offentlig service som bibliotek, apotek och banker än invånare på motsvarande orter som saknar turism.⁵ Med andra ord gynnas även annat näringsliv än de som

¹ Verkligt fall från våren 2001, refererat av Anton Robertson efter information från tre anonyma källor.

² Sahlberg 2001:127

³ Turistdelegationen 2001:17

⁴ Turistdelegationen 2001:10-11

⁵ Näringsdepartementet 2004:5

tillhandahåller transportmedel, restauranger, boende och shopping av en väl utvecklad och framgångsrik mötesindustri.⁶

Betydelsen av mötesindustrin ökar i Sverige. Sveriges offentliga institutioner vill minska sitt ansvar över turismnäringens utveckling och föra över detta ansvar på det privata näringslivet, i synnerhet Sveriges Rese- och Turistråd AB.⁷ Man har därför gjort stora insatser för att stimulera utvecklingen av turismnäringens tillväxt och lönsamhet. Näringsdepartementet har tillsatt en grupp, Framtidsgruppen, vilka analyserat hur den svenska turistnäringen kan uppnå tillväxt. Man kom fram till att detta kunde göras inom tre olika affärsområden: affärsturism, evenemangsturism och privatturism.⁸ Detta är ytterligare ett tecken på den stora betydelse mötesindustrin har för Sverige. Denna uppsats är skriven ur ett svenskt perspektiv utan utblick på den internationella mötesarenan.

Ambitionen att stärka turistnäringens tillväxt har medfört att det vuxit fram ett flertal nätverk med huvudmål att öka samarbetet mellan destinationens aktörer. Dessa nätverk av relationer ses utav många som ett stark och gemensam konkurrenskraft.⁹ Men aktörssamarbetet inom ett nätverkets bygger för det mesta på att uppnå finansiella mål vilket gör att aktörer inom samma produktionsled många gånger upplever konkurrens sinsemellan. För att en mötesdestination ska nå goda framgångar inom mötesindustrin anser vi att mötesaktörer är så pass beroende av varandra i uppåt- eller neråtgående led att dessa aktörer måste skaffa sig än starkare och djupare relation än den som kan uppnås i ett nätverk.¹⁰ Denna oundgängliga beroendeskaper anser vi har att göra med skapandet av mötesplatsprodukten där en rad olika typer av aktörer omfattas i processen. Här är det viktigt att förstå hur den immateriella mötesplatsprodukten kommer till. På en mötesdestination har varje enskilt företag möjlighet att garantera kvaliteten på sin egen produkt men den totala mötesproduktens kvalitet kan svårtligen garanteras av ett enskilt företag. Detta innebär att varje aktör är en del av en större produkt, mötesdestinationen, då alla är involverade i skapandet av denna. Aktörerna är därigenom beroende av varandra i marknadsföringen och utvecklingen av platsen som mötesplatsprodukt.¹¹ Detta beroendeskaper tydliggör behovet av samverkan. I detta sammanhang är det möjligt att förklara kluster.

Både kluster och nätverk kan ses som en grupp aktörer som samarbetar för ett gemensamt mål. Aktörerna kompletterar varandra genom varierande kunskaper för att lösa problem, skapa skalfördelar och därmed möjliggör att expandera till nya marknader som den enskilde aktören inte klarat själv.¹² Skillnaden mellan nätverk och kluster är härfin vilket gör att begreppen många gånger blandas ihop. Med kluster avses en grupp aktörer med beroendeförhållande sinsemellan.¹³ Ett nätverk kan däremot finnas mellan aktörer geografiskt lokaliserade i stort sett var som helst i världen.¹⁴ Det finns dock ett antal väsentliga skillnader mellan begreppen. Den geografiska koncentrationen är ett

⁶ Turistdelegationen 2001:29

⁷ Näringsdepartementet 2004:1, 6

⁸ Näringsdepartementet 2004:31

⁹ Jmf. von Friedrichs Grängsjö 2004:2

¹⁰ Jmf. von Friedrichs Grängsjö 2004:2 och Nordin 2004

¹¹ Jmf. von Friedrichs Grängsjö 2004:3-4

¹² Hemsida UNIDO, 050426

¹³ Jmf. Nordin 2004:5 och Christensen & Kempinsky 2004:22

¹⁴ Hemsida UNIDO, 050426 och Nordin 2004:5

säkert kännetecken för ett kluster. Klustret finns ofta i en geografiskt avgränsad kärna innehållande en stor del av klustrets aktörer.¹⁵

Klusterbegreppet fick sitt populärvetenskapliga genombrott och vidareutveckling under 1990-talet av Harvardprofessorn Michel E Porter och är ett tillvägagångssätt för verksamheter att samarbeta med andra organisationer angående en regions utveckling och tillväxt. Denna typ av samverkan kan i sin tur ske på olika sätt, med olika aktörer och med olika syften. Den gemensamma nämnaren är dock att skapa synergi- och samordningsfördelar mellan olika typer av företag eller verksamhetsgrenar avseende olika funktioner för att på så sätt möta upp konkurrensen av andra aktörer.¹⁶ Genom att organisera sig utifrån ett klusterperspektiv anser vi att mötesaktörer får en ökad förståelse för varandra och hur det framtida samverkansarbetets utveckling bör fortgå.

Vi har valt att skriva denna uppsats med fokus på samverkan på några av Sveriges mötesdestinationer då vi anser att detta är ett ämne som ligger i tiden. Mötesindustrin är i en ständig utvecklingsfas där aktörerna på de olika mötesdestinationerna är i stort behov av att samverka med andra för att kunna bedriva sina verksamheter. Vår förhoppning är kunna bidra med teorier som är applicerbara på verkligheten och verka utvecklande för industrin.

1.2. Syfte

Studien syftar till att beskriva och analysera mötesdestinationer ur ett samverkansperspektiv. Uppsatsen kommer att resultera i en förståelse för hur aktörer på en mötesdestination kan organisera sitt samverkansarbete.

1.3. Frågeställningar

Ovanstående problemdiskussion har resulterat i följande två frågeställningar:

- Vad utmärker mötesdestinationers samverkan?
- Hur kan klustermodellen förstås i destinationsutvecklingssammanhang, för att uppnå god samverkan?

1.4. Avgränsning

- Rapportens empiriska material har avgränsats till att bygga på fallstudier från fyra olika destinationers samverkan inom mötesindustrin. Dessa fyra destinationer representerar ett begränsat urval och behöver därför inte vara representativt för hela Sveriges mötesindustri.
- De fyra fallstudierna har avgränsats till att analyseras utifrån två perspektiv: samverkanskärnan samt mötesanläggningen.¹⁷

¹⁵ Nordin 2003:13

¹⁶ Jmf. Porter 1990

¹⁷ Samverkanskärna kan vara den organisation som har ett etablerat möteskluster eller den organisation som har potential till att bli det.

1.5. Uppsatsens fortsatta disposition

För att erbjuda läsaren en helhetssyn över uppsatsens innehåll krävs en överskådlig disposition. Nedan guidar vi läsaren genom uppsatsens olika delar så att denne därefter får förståelse för hur de olika delarna för uppsatsen framåt mot målet.

Kapitel 2: Metod

Efter inledningen fortsätter vi i detta avsnitt med att presentera hur vi gått tillväga gällande vårt metodval, tillvägagångssätt samt urval av respondenter vid skrivandet av denna uppsats. Slutligen redogör vi för vår egen referensram samt studiens validitet.

Kapitel 3: Professionella möten och mötesdestinationer

Kapitlet avser att förmedla en bakgrund till mötesindustrin. Vidare syftar det på att förklara de förhållanden och relationer som kan finnas mellan olika aktörer.

Kapitel 4: Organisation och kluster

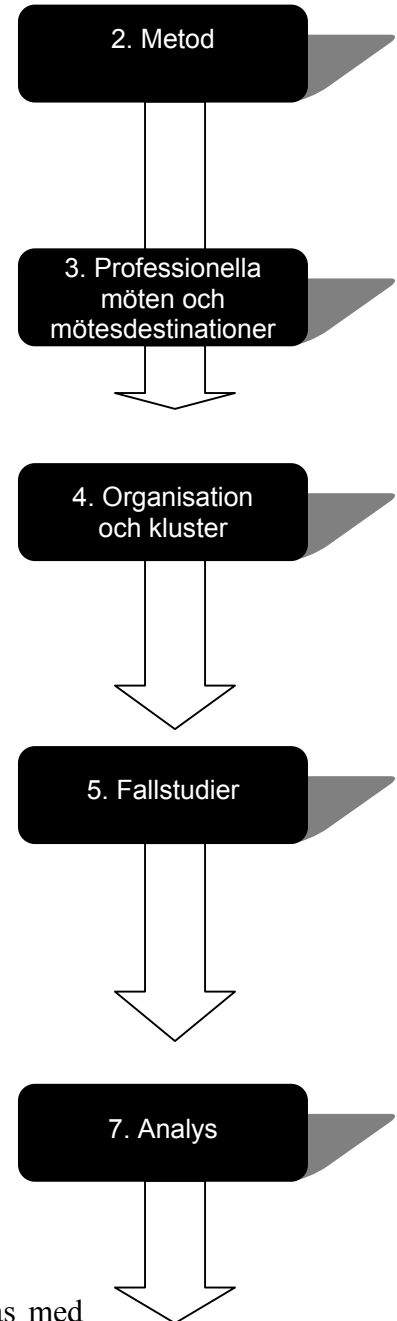
Kapitlet beskriver den teoretiska referensram vi valt att studera för att uppnå studiens syfte. Inledningsvis behandlas olika aspekter av organisationer för samverkan vartefter teorier om kluster och klusterutveckling tas upp. Kapitlet avslutas med en förklaring till hur kluster förhåller sig till turismverksamheter, med betoning på mötesindustrin.

Kapitel 5: Fallstudier

I detta kapitel presenterar vi hur fyra mötesdestinationer valt att organisera sitt samverkansarbete för att locka fler affärsturister till sina respektive destinationer. Fallstudierna är främst fokuserade på den organisation som har hand om stadens marknadsföring som mötesdestination. För att vidga perspektivet ytterligare har vi även intervjuat aktörer om samarbetet med destinationens främsta möteslokal.

Kapitel 7: Analys

Avslutningsvis utvärderas och analyseras studiens arbete från såväl praktiken som teorin utifrån tre delar: organisation och aktörer, samverkan och nätverk samt klusterperspektivet. Sist i kapitlet sammanfattas analysen i ett överskådligt resultat där vi ger förslag till hur en mötesdestination kan forma sitt samverkansarbete utifrån ett klusterperspektiv. Arbetet avslutas med förslag till vidare forskning.



2. Metod

Vi presenterar i detta avsnitt hur vi gått tillväga gällande vårt metodval, tillvägagångssätt samt urval av respondenter. Kapitlet är uppdelat i sex metoddelar. För att ge läsaren en bättre inblick i hur vi lagt upp arbetet introduceras inledningsvis stommen i arbetet, därefter utvecklas övriga metoddelar separat och mer ingående. Slutligen redogör vi för vår egen referensram samt studiens validitet.

2.1. Metodvalsdiskussion

Vi baserar vår uppsats dels på primärdata, såsom intervjuer, och dels sekundärdata i form av teoretisk litteratur, forskningsmaterial samt tidigare gjorda undersökningar och analyser på området. Vi använder oss genomgående av en kvalitativ metod då vi vill få fram hur den enskilde tolkar och förstår en given situation samt få en bättre förståelse för vad som ligger till grund för unika företeelser. Den kvalitativa metoden ger möjlighet till att samla in information som kan bidra till en djupare inblick i ämnet samt erbjuder ett flexibelt upplägg i uppsatsskrivandet. Denna flexibilitet innebär i sin tur att studiens inriktning kan ändras om detta är nödvändigt. En kvalitativ metod såg vi som ett sätt att generera teorier och granska desamma. Genom vårt tolkande och förståelseinriktade synsätt kommer vi framförallt att undersöka och granska utvalda teorier för att därefter analysera dessa med hjälp av intervjuer med aktörer inom mötesindustrin. Vi valde således bort den kvantitativa metoden av den anledningen att metoden skulle innebära utnyttjandet av kvantifierbara undersökningar, såsom enkäter med fasta svarsalternativ eller statistik.¹⁸ Detta var inget alternativ då det hade begränsat studiens djup samt gjort det svårare för oss att uppfylla uppsatsens syfte.

Vidare använder vi oss av en explorativ ansats då vi var öppna inför ämnet och även här ville ha ett flexibelt upplägg. Vi önskade heller inte låta förutfattade meningar, såsom i förväg definierade hypoteser och teorier hindra oss, vilket annars kan inträffa.¹⁹ Genom att använda sig av en explorativ ansats kan man förvärva kunskap från såväl primära som sekundära källor.²⁰ På så sätt kunde vi utforska problemområdet med inledningsvis brett, men senare avsmalnande och djupare perspektiv. Detta tillvägagångssätt lämnar en större öppenhet vilket vi anser vara lämpligt för vår studie då vi kunnat använda oss av såväl djupintervjuer som teoretiska källor för att sprida ljus över ämnet och jämföra källornas skilda resultat.²¹

2.2. Tillvägagångssätt vid litteraturstudier

Forskningsprocessen inleddes genom att samla in och bearbeta sekundärdata i form av litteraturstudier. Vi studerade även ett antal tidigare genomförda magisteruppsatser för att inspireras av uppbyggnadssätt och struktur. För att få en fördjupad insikt i ämnet

¹⁸ Alvesson & Deetz 2000:65

¹⁹ Merriam 1994

²⁰ Jacobsen 2002:42ff

²¹ Jacobsen 2002:56, 70ff

kluster var valet av sekundärdata viktigt. Materialet bestod av böcker samt vetenskapliga artiklar som hämtats dels från tidningar men även från Internet. I detta läge var det viktigt för oss att skapa en förståelse för de teorier vi skulle använda oss av för att knyta an till vår problemformulering och de frågeställningar vi valt att arbeta med. När vi hade skapat oss en bred teoretisk bakgrund var det lättare för oss att fokusera på de elementära teorierna.

2.2.1. Genomförande av litteraturstudie

Vi sökte efter böcker som behandlade teorier kring samverkan, kluster, klusterutveckling, samt organisation. Då begreppet kluster är ett komplext och diffust ämne ställdes vi mot problemet att fokusera på det klustersynsätt som var intressant för vår inriktning. Vidare bygger klusterteorier vanligtvis på den tillverkande industrin vilket ytterligare komplicerade vår inriktning, att beskriva och analysera mötesdestinationer utifrån ett klusterperspektiv.

Trots uppsatsens avgränsning till ett svenskt perspektiv har utländsk litteratur studerats i stor omfattning för att skapa förståelse för kluster som sådant. Oenighet råder om begreppsdefinitionen av kluster. Frågan är om kluster ska uppfattas som industriellt system av företag som knyts samman av olika typer av relationer eller en geografiskt samling av relaterade verksamheter? Vi har valt att inte diskutera denna problematik utan anammat den definition som passar studien bäst, nämligen det geografiska synsättet.²²

2.3. Angreppssätt vid fallstudie

För att kunna uppnå studiens syfte och besvara dess frågeställningar var valet av objekt för våra fallstudier viktigt. Fallstudier gjordes på fyra samverkansorgan där man valt att organisera sin samverkan på olika sätt. Vi selekterade mötesdestinationer utifrån ett flertal platser i Sverige som var av medelstor karaktär. För att kunna erbjuda variation i våra fall valde vi att söka efter mötesdestinationer som haft någon form av samverkan mellan olika typer av regionala aktörer samt varit verksamma mellan 10-15 år. Vidare ville vi att destinationen skulle ha en kongressanläggning med kapacitet på minst 1 000 kongressdeltagare, inklusive servering av mat och dryck. Närhet till universitet eller högskola var också ett viktigt kriterium för våra val. Anledning till att dessa kriterier följdes var att skapa en entydig bild av informationen. Analysen blir på så sätt mer rättvisande än om fallobjekt av olika karaktär och förutsättningar undersöks.

De fyra mötesdestinationer vi valde var Göteborg, Örebro, Norrköping och Västerås. Vi är medvetna om att Göteborg utmärker sig genom sin storlek i förhållande till övriga. Förutom att alla fyra lyckades uppfylla våra kriterier valdes Göteborg speciellt för att vara ett föredöme inom mötesindustrin, såväl i Sverige som internationellt sätt. Göteborg har vunnit ett flertal priser för sin kongressbyrås sätt att arbeta.²³

²² Jmf. Porter 1990

²³ Jmf. Restauratören Nyheter 050525 och SKD Euroconf AB 050525

På samtliga kongressbyråer lyckades vi få kontakt med nyckelpersoner som var väl insatta i samverkansforumets organisation. För att inte bli likriktad i vårt synsätt valde vi att, förutom detta forum, även att intervjua nyckelpersoner på respektive destinations största mötesanläggning.

2.3.1. Genomförande av fallstudie

Våra intervjuer var semistrukturerade vilket gav utrymme för spontana följdfrågor som kunde anpassas efter respondentens svar. Detta var givande för att få ytterligare djup i svaren. Vi var dock tvungna att hålla oss till den förutbestämda intervjumall som upprättats, för att senare kunna dra paralleller mellan de olika respondenternas svar.²⁴ Innan intervjuernas genomförande sände vi över en avkortad intervjuguide till våra respondenter för att ge inblick i den typ av frågor vi avsåg ställa samt förmedla en översikt av ämnesområdet vi skulle fokusera på.²⁵

Samtliga intervjuer bandades för att fånga upp ord och sammanhang som annars är lätta att gå miste om. Bandupptagningarna skulle sedan tillsammans med våra anteckningar bilda stommen i vår empiriska del. Majoriteten av våra intervjuer genomfördes via högtalartelefon och endast en ansikte mot ansikte med respondenten. Till en början var vi skeptiska till att intervjua via telefon, vi var rädda att vi inte skulle få samma budskap samt att respondenternas svar skulle vara mindre tillförlitliga. Denna syn är dock något som har förändrats allt eftersom vi genomfört intervjuerna.

Oavsett om det var en telefonintervju eller en intervju på plats upplevde vi stor vikt av att skapa ömsesidigt förtroende mellan oss och respondenten. För att skapa en lugn och trygg miljö valde vi ut en person i gruppen som ställde samtliga frågor och följaktligen fick en djupare kontakt med respondenten. De övriga antecknade. Vid slutet av varje intervjutillfälle gavs de två som antecknat möjlighet att ställa kompletterande frågor om något som de ville utveckla vidare. Vi frågade även respondenten om denne ansåg att någon relevant information inte tagits upp för att inte gå miste om viktig information.²⁶ Vi är medvetna om att de intervjuer som utfördes via telefon inte gav respondenten samma känsla, i det fallet förklarade vi tydligt för respondenten hur vi ämnade gå tillväga, detta för att skapa ett ömsesidigt förtroende. Avslutningsvis försäkrade vi respondenten om att denne skulle få vara anonym om så hade önskats.

Våra intervjuguider utformades med hjälp av de teorier vi tar upp i teoridelen av denna uppsats och baseras på de sekundära källor vi studerat. När vi formulerade frågorna var det viktigt att hitta en anknytning till vårt syfte samt ge respondenterna information som i allra högsta mån skulle underlätta för oss när vi besvarade våra frågeställningar.

2.3.2. Urval av intervjurespondenter

Vårt syfte var att få en så övergripande och varierad bild som möjligt när det gäller respondenternas syn på deras verksamhets organisation. Med denna utgångspunkt

²⁴ Alvesson & Deetz 2000:82ff

²⁵ Jacobsen, D. I. 2002:171

²⁶ Jacobsen, D. I. 2002:172

önskade vi komma i kontakt med personer som kunde lämna relevant information på det specifika området. Vi intervjuade respondenter från olika platser där samtliga på något sätt kunde ses som aktörer på en mötesdestination.

För att komma i kontakt med relevanta personer använde vi oss av Internet där vi besökte respektive destinations hemsida för att välja den nyckelperson med högst befattning. Anledningen till valet är att dessa bör vara väl insatta i vårt ämne samt ha svar på våra frågor om organisation och aktörssamverkan på destinationen. Följande personer har intervjuats:

Representanter för en organisation där olika destinationsaktörer representeras:

- Henrik von Arnold, chef Göteborg Convention Bureau
- Lars Renvall, marknadsföringschef, Västerås & Co
- Tobias Hultberg, hotelldirektör Elite Stadshotellet Västerås
- Björn Fransson, marknadsansvarig Destination Örebro
- Christina Leinonen, VD Destination Norrköping

Aktörer från anläggningarnas sida:

- Jenny Holst, marknadschef Hotel Gothia Towers, Göteborg
- Anki Bengtsson, VD Aros Congress Center, Västerås.
- Håkan Bergström, VD Conventum Örebro
- Andreas Strömberg, chef; försäljning, marknad, nöje, Conventum Örebro
- Christina Leinonen, VD Louis De Geer

2.4. Skriftligt genomförande

Vid inledandet av vårt skrivande utformades en disposition som hade sin grund i litteraturstudien. Denna fungerade som en röd tråd i det fortsatta skrivandet. Trots att dispositionen förändrades ett flertal gånger innebar detta en hjälp för oss i planerandet av arbetet för att uppfylla vårt syfte. Under resans gång förbättrades syfte och frågeställningar ett flertal gånger. Därefter fortlöpte arbetet genom att vi skrev vårt teoriavsnitt. Här var det relevant att finna teorier och modeller som skulle vara applicerbara på våra fall.

Påföljande kapitel presenterar våra fallstudier där vi även diskuterar vilka lärdomar som kan ges av varje mötesdestination. I analysen kommer fallstudiens lärdomar tillsammans med de teoretiska variablerna generera en mer verklighetsförankrad bild över hur en mötesdestinations samverkansarbete kan ske utifrån klusterperspektivet.

2.5. Författarnas referensram

Personliga referensramar styr tolkningar av empiriskt material, vilket kan få till följd att forskningens slutsatser formas av desamma. Det går inte att helt frigöra sig från den

egna värdegrunden. Därför är det viktigt att kritiskt granska vilka följder våra värderingar kan medföra i samband med detta forskningsprojekt.²⁷

Vår magistergrupp, bestående av tre deltagare bar alla på en gemensam nämnare, vi hade alla valt utbildningen Service Management med samma inriktning på Hotel & Restaurant Management. Detta bör ses som en faktor att beakta vid tolkning av information och förståelse. För övrigt hade två av oss tidigare erfarenheter från branschen medan den tredje var ny på området. En av oss hade stor insikt i försäljning av konferenser och events, då ingick även eventplanering. Vår gruppmedlem fick även arrangera och genomföra konferenser och har erfarenhet från tre anläggningar i södra Sverige. Den andra personen inom gruppen har varit med och genomfört konferenser och till viss del även kongresser, som mestadels genomförts på olika destinationer i Öst och Centraleuropa. Erfarenheten har grundat sig på det praktiska genomförandet i form av reseledare och värdinna. Vår tredje deltagare hade ingen direkt erfarenhet från just konferens- och kongressbranschen, men en väldigt god service- och kundkänsla efter att på flera olika sätt haft gästkontakt och arbetat med människor där hon varit ansiktet utåt.

Vi är medvetna om att denna kombination kan ha påverkat vår syn på branschen och ämnet som sådant då vi ser saker och ting på olika sätt. Vår olikartade bakgrund har också gett uttryck för en annorlunda förståelse av problemet vilket bidragit till att det skapats nya perspektiv. Detta oliktankande anser vi också ha varit en sporre som utmanat oss personligen och drivit vår nyfikenhet till att utvecklas vidare samt uppmuntra nytänkande på området som sådant.

2.6. Validitet

Det är viktigt att identifiera fel i forskningen för att undvika att dra felaktiga slutsatser. Detta avsnitt avser att identifiera eventuella fel i studien för att bli medveten och kunna kontrollera dem.²⁸

Vi har använt den kvalitativa metoden helt öppet i form av samtal och intervjuer mellan respondent och undersökare. Vid detta metodanvändande är det viktigt att påverka den insamlade informationen i minsta möjliga mån. Intervjuerna var semistrukturerade vilket gjorde att vi kunde ta del av många spontana svar. Dessa svar anses vara mer tillförlitliga eftersom de inte är styrda av forskaren och antas ligga närmare respondentens egentliga uppfattning om ämnet.²⁹

Vi ställer oss dock kritiska till hur öppen en forskare kan vara då risken finns att undermedveten kunskap ändå påverkar resultatet. Vi är medvetna om att vi alla besitter olika slags erfarenheter, vilka kan reflekteras i den empiriska delen. Vi ser det dock som en styrka att vara en grupp som består av tre personer då vi anser vårt resultat blir mer rättvisande eftersom empirin tolkas av flera personer. Vidare menar vi att en explorativ ansats lämpar sig bättre än en deduktiv då den förstnämnda innebär ett friare och mer

²⁷ Magne-Holme & Krohn-Solvang 1997:32

²⁸ Jmf. Lekvall & Wahlbin 2001

²⁹ Jacobsen 2002:262

utforskande tillvägagångssätt och av den anledningen upplevs vara närmare knuten till verkligheten.³⁰

Samtliga respondenter har givit oss värdefull information och vi upplever de i allra högsta grad som tillförlitliga. För att kunna skapa oss en rättvis bild och en bredare förståelse av respondenterna beräknade vi inledningsvis att ett lagom antal skulle vara approximativt 10 intervjuer. Detta visade sig vara ett rimligt antagande. Vidare tror vi att undersökningens resultat hade blivit densamma med fler eller annorlunda val av falldestinationer. Dock anser vi inte att ett färre antal respondenter hade gett oss en rättvis bild av verkligheten eller den bredd vi eftersträvade.

2.6.1. Källkritik

Det sekundära dataunderlaget som insamlats, har hämtats från källor som är att anse som trovärdiga. Viss del av litteraturen har fungerat som kurslitteratur vid Institutionen för Service Management i Helsingborg samt den Företagsekonomiska Institutionen i Lund och består av litteratur från erkända författare. Sekundärdata har även hämtats från Internet vilket kan anses vara en tveksam källa då det är svårt att kontrollera vad som är sant och inte. De data som hämtats från Internet är främst vetenskapliga artiklar skrivna av erkända teoretiker och författare vilket ökar trovärdigheten och minskar risken för felaktigheter. Från Internet har även företagsfakta hämtats som respektive företag sedan har kontrollerat.

³⁰ Jacobsen 2002:42ff

3. Professionella möten

Kapitlet Professionella möten avser att förmedla en bakgrund till mötesindustrin. Vidare syftar det på att förklara de förhållanden och relationer som kan finnas mellan olika aktörer.

Litteraturen definierar möten på ett flertal olika sätt. Meeting Professionals International (MPI) definierar möten som en sammankomst där flera personer träffas på en destination för att komma överens om eller genomföra en aktivitet. Detta kan antingen ske med kort varsel eller vara planerat under en längre tid.³¹ Ett möte är med andra ord en organiserad händelse som gör att folk drar sig till varandra för att diskutera ett gemensamt ämne. Syftet kan vara kommersiellt eller icke kommersiellt och kan sträcka sig över en timme eller flera dagar och kan besökas av allt från ett fåtal till flera tusentals personer. Den typen av möten vi ämnar behandla i denna uppsats kvalificeras in under marknaden för affärsturism och engagerar därmed delar av turismindustrin. Den egna organisationen sköter med andra ord inte allt på egen hand utan de förlägger en del av jobbet till andra aktörer, detta för att mötet ska räknas som en del av affärsturismen.³²

Ekonomidoktorn Göran Andersson väljer i sitt forskningsprojekt vid Södertörns Högskola att benämna affärsmöten som professionella av den anledningen att begreppet affärsmöten av många uppfattas som något för snävt. Exempelvis talar representanter för läkarkongresser ogärna om ”affärer”. Andersson definierar professionella möten som: *en sammankomst av en yrkesrelaterad grupp människor med ett gemensamt syfte.*³³

Typiska mötesformer, vilka även är de som innefattas i denna uppsats, är konferenser, mässor och kongresser.³⁴ En konferens handlar ofta om någon typ av informations- eller åsiktsutbyte och har att göra med en gemensam angelägenhet eller att helt enkelt starta upp en dialog för ett specifikt område. Det finns ofta ett syfte bakom en konferens, vilket kan vara arbete, belöning eller utbildning. En mässa är en aktivitet där produkter eller tjänster som i första hand utformats för en specifik målgrupp presenteras. Mässan syftar ofta till att skapa ett forum för kontakter mellan olika individer samt att bygga upp sitt varumärke och image. Några mässor är endast öppna för en avskild fackpublik medan andra är öppna för allmänheten. Kongresser är stora återkommande sammankomster, där deltagarna ska diskutera och utbildas i särskilda frågor. Konferensen är i regel en mindre sammankomst än kongressen och har sällan en tidsbestämd återkommande periodicitet.³⁵

Den bransch som hanterar professionella möten benämns ofta mötesindustrin. Förkortningen MICE (Meeting, Incentive, Conventions and Exhibitions) används ofta internationellt. Mötesindustrins kunder finns generellt på producentmarknader och inte på konsumentmarknader. För att lättare kunna förstå mötesindustrins karaktär illustreras

³¹ Meeting Profesional Industry 1999.

³² Davidson 1994:21-22

³³ Andersson 2004

³⁴ SHR 2004

³⁵ Turistdelegationen 2001:7

här nedan en jämförelse med turistupplevelseindustrin, det vill säga den bransch som har hand om privatturism.³⁶

Branscher	Mötesindustrin	Turistupplevelseindustrin
Karakteristiska		
Kundens mötessyfte	Oftare yrkeskicklighet	Ofta livsglädje
Slutkundstyp	Oftare företagskunder	Oftare privatkunder
Kunskap om genomförandet	Relationer/service/mötesteknik	Beteende/upplevelser/entertainment
Slutkundens inköps organisation	Komplex	Ej komplex
Marknadsföring till slutkund	Relationsmarknadsföring	Massmarknadsföring
Intäkter per deltagare	Höga	Låga
Hantering av slutkundsbesök	Oftare total	Oftare partiell
Finansiering av deltagaravgifter	Sponsrad	Deltagaren själv

Figur 3.1. Mötesindustrins särart i jämförelse med turistupplevelseindustrin.³⁷

Inom mötesindustrin finns ett antal aktörer som var och en innehar en egen roll. På en destination samverkar dessa aktörer såväl formaliserat som improviserat på mötesuppdrag, det vill säga interaktivt. Bland de aktörer som är med och på något sätt påverkar genomförandet kan man skilja mellan den aktör som är arenaerbjudare och den som är innehållserbjudare. Exempel på arenaerbjudare kan vara verksamheter som driver mässanläggningar, kongressanläggningar, konferenscenter, kursgårdar eller konferenshotell. Rollen som innehållserbjudare delas upp på tre variabler:

- Ägare – företaget som mötesdeltagarna tillhör.
- Projektledare – ofta är innehållsägaren projektledare, dock överlämnas denna roll många gånger till en professionell mötesarrangör.
- Utförare – denna del utgörs ofta av egen personal, dock kan externa föreläsare hyras in för ändamålet.³⁸

Andra aktörer som tillkommer i mötesindustrin är logistikerbjudare som hotell restauranger, flygbolag, tågbolag, färjerederier, taxibolag och lokaltrafik. Logistikerbjudare arbetar främst med att tillgodose kundernas sekundära syfte, vilket exempelvis innebär boende och transport till och från arrangemang. De är således inte fokuserade på kundernas primära syften såsom att exempelvis skapa kontakter och relationer. Förutom den egentliga mötesindustrin finns även aktörer som påverkas starkt av professionella möten som detaljhandeln och upplevelsearenor. Samtliga aktörer deltar direkt och indirekt av skapandet av mötesprodukten, vilket gör att mötesindustrin präglas av en komplexitet. De aktörer som skapar mötet från ax till limpa ingår därmed i ett komplext nätverk av samverkande organisationer.³⁹

³⁶ Andersson 2004:21ff

³⁷ Andersson 2004:21

³⁸ Andersson 2004:22

³⁹ Andersson 2004:59

3.1. Sammanfattning

I detta kapitel har vi presenterat en bakgrund till mötesindustrin med inriktning på affärsturism, dess särart i jämförelse med turismupplevelseindustrin samt grundläggande för en mötesdestinations aktörer. Denna information ger läsaren en förståelse för vad som kommer att behandlas i uppsatsen.

4. Organisation och kluster

Kapitlet beskriver den teoretiska referensram vi valt att studera för att uppnå studiens syfte. Inledningsvis behandlas olika aspekter av organisationer för samverkan vartefter teorier om kluster och klusterutveckling tas upp. Kapitlet avslutas med en förklaring till hur kluster förhåller sig till turismverksamheter, med betoning på mötesindustrin.

4.1. Inledning

För att ge läsaren en bättre förståelse för hur begreppen organisation och kluster är sammanlänkade kommer detta kapitel inledningsvis att behandla teorier kring organisation. Här redogörs för vikten av en organisations målsättning samt hur omvärldsaspekter kan begränsa en organisations handlingsfrihet. Samverkan mellan olika aktörer blir därmed viktig för en organisations överlevnad, vilket många gånger leder till skapandet av dynamiska nätverk. Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) är en förlängning av nätverkstankegången klusterperspektivet.⁴⁰ Uppsatsens fokus kommer att ligga på klusterperspektivet, av den anledningen utgör detta avsnitt den större delen av den teoretiska referensramen.

4.2. Organisationens mål och omvärld

4.2.1. Målsättning

Generellt kan mål beskrivas som ett önskat framtida tillstånd.⁴¹ Vidare är mål sällan statiska utan förändras med tiden. Detta förstärker vikten av att tydligt bestämma, klargöra och kommunicera de mål organisationen strävar efter att uppnå. Inom äldre organisationsteorier var mål något som togs för självklart.⁴² Idag vet man att en organisations målsättning, hur och av vem den skapas och förändras, är ett komplicerat ämne och kräver analys. Dessutom är den gamla tidens skola, med i princip enbart vinstmaximering som mål borta vilket skapar fokus på andra faktorer i organisationens omvärld.⁴³

En sådan ny faktor är organisationens intressenter. Cyert & March (1963) fann det mer talande att likna organisationen vid en intressekoalition. I och med att hela organisationen måste sträva mot samma mål bör också hela organisationens olika individer, aktörer eller intressenter vara införstådda med detta.⁴⁴ För att lyckas kan inte organisationens ledning fritt välja mål utan måste lyssna på vad hela organisationen har för åsikter och skapa en kompromiss mellan icke sammanfallande intressen, justerade efter organisationens resurser, möjligheter och rådande situation.⁴⁵ När organisationens intressenter förändras, förändras även dess mål. Katz & Kahn (1978) förklarar detta

⁴⁰ Abrahamsson & Andersen 2000

⁴¹ Jacobsen & Thorsvik 1998:42

⁴² Flaa et al. 1998:85

⁴³ Flaa et al. 1998:86

⁴⁴ Flaa et al. 1998:86ff

⁴⁵ Abrahamsson & Andersen 2000:163

genom att olika intressenter ställer olika krav, har olika förväntningar och förhoppningar angående vad de vill ha ut från samarbetet inom organisationen.⁴⁶ De olika intressenterna samt ledningen kan sinsemellan ha olika mål som de önskar uppfylla genom organisationen. Huvudsaken är att alla viljor uppmärksammas och att ett gemensamt mål skapas.⁴⁷ Dock kan makt och andra krafter ibland ge större bestämmanderätt att välja mål och värderingar vilket innebär att vissa intressenter kan få större inverkan än andra på organisationens mål. Detta kan innebära att grupper eller intressenter får bortse från sina egna värderingar och mål för att anpassa sig till organisationens.⁴⁸

Anledningen till att en organisation måste ägna sig åt mål är att en målsättning påverkar organisationens beteende och förhållandet mellan organisationen och omvärlden. För det första kan mål verka motiverande för de anställda eftersom målet talar om i vilken riktning man ska arbeta och sträva efter. För det andra har organisationsmål en styrande funktion som ger riktlinjer för arbetet, sätter gränser och fungerar som beslutsunderlag. För det tredje fungerar även målsättning som utvärderingskriterier då mål hänger samman med hur effektivt en organisation når dem. Avslutningsvis kan mål ses som en legitimitetsfaktor gentemot omvärlden. Eftersom organisationer är öppna system som är beroende av resurser och stöd från omgivningen är det viktigt att de framstår som legitima för att kunna få stöd.⁴⁹

4.2.2. Omvärld

Klassisk rationalistisk organisationsteori fokuserar i stor grad på interna processer och tar inte hänsyn till omvärldens påverkan. Teorin ser den egna organisationen och omvärlden som skilda delar. Organisationen försöker kontinuerligt påverka omgivande organisationer såsom riksdag, universitet och massmedia i syfte att förändra exempelvis ekonomiska, teknologiska eller politiska aspekter som är av vikt för den egna organisationen.⁵⁰ Systemteorin är, till skillnad mot den rationalistiska teorin, inriktad på det utbyte som ges över organisationens gränser och beskriver organisationen som ett öppet system. Det öppna systemet visar på att organisationer är beroende av utbyte av tjänster, råvaror, information med mera till och från andra organisationer för att nå sitt eget uppsatta mål. Systemteorin hävdar att detta synsätt skapar synergieffekter eftersom det skapas en jämvikt i utbytet mellan organisationer. Synergieffekterna skapar med andra ord mervärde för organisationens omvärld.⁵¹

Varje organisation verkar i en omvärld som är präglad av andra aktörer.⁵² Abrahamsson och Andersen menar därför att en organisations omvärld, förenklat sett, består av andra organisationer. För att överleva bland alla aktörer är organisationer, i de flesta fall, beroende av att samverka med andra organisationer. Organisationer är generellt inte självförsörjande med resurser utan beroende av att få olika typer av resurser från sin

⁴⁶ Katz & Kahn 1978:240

⁴⁷ Flaa et al. 1998:86

⁴⁸ Flaa et al. 1998:90

⁴⁹ Jacobsen & Thorsvik 1998:46

⁵⁰ Flaa et al. 1998:167

⁵¹ Abrahamsson & Andersen 2000:181 och Jacobsen & Thorsvik 1998:210

⁵² Jacobsen & Thorsvik 1998:171

omvärld. Dessutom är organisationen själv beroende av att leverera produkter och tjänster till omvärlden.⁵³

I en organisations omvärld finns intressenter av olika slag. Mellan organisationen och intressenterna, samt intressenterna sinsemellan råder en varierande samverkan. Enligt Mitchell, Agle & Wood är det när det råder en samverkan mellan en organisation och intressenter av vikt att ta reda på vad denna samverkan grundar sig på. Ofta visar det sig att många relationer av den här karaktären grundar sig på maktberoende av något slag. Flera teorier behandlar organisationens beroende av sina intressenter för överlevnad, samtidigt som andra fokuserar på motsatsen det vill säga intressentens beroende av organisationen. Detta ger exempel på en samverkan med syfte att minimera riskerna, uppehålla rättigheter, uppnå uppsatta mål samt arbeta med jämställdheten i maktberoende relationer för samtliga inblandade aktörer. Det är dock ovanligt med relationer där aktörerna är jämställda, det råder oftare situationer där en aktör har större makt än någon annan.⁵⁴

Vidare kan en organisations omvärld delas upp som *generell* eller *specifik* där den förstnämnda handlar om den nationella och internationella miljö i vilken organisationen verkar.⁵⁵ Denna omvärld syftar främst till sociala, ekonomiska, politiska, tekniska och kulturella förhållanden i samhället som varje organisation påverkas av.⁵⁶ Den specifika omvärlden innefattar de organisationer, grupper eller aktörer som verksamheten samverkar med och är beroende av. De aktörer i omvärlden som har mest betydelse för en organisation, är de aktörer som organisationen direkt samarbetar med.⁵⁷

Som beskrivits ovan är organisationer beroende av sin omgivning för att överleva. Resource dependency-modellen understryker vikten av organisationers anpassning till sin omvärld. Pfeffer & Salancik (1978) menar genom sin modell, att alla organisationer kan öka sina chanser till framgång genom anpassning av handlingar samt dess relation till andra organisationer.⁵⁸ Resource dependency-modellen betonar därmed att inga organisationer är självförsörjande utan måste utbyta resurser i alla dess slag med sin omvärld. Detta beroendeförhållande bestäms av hur viktig den aktuella resursen (organisation, råvara, information eller någon annan resurs) är.⁵⁹

4.3. Intressentmodellen

För att svara på frågan vad en intressent är förklarar Donaldson och Preston att intressenter är de grupper som har intresse av organisationens verksamhet, oavsett organisationens intresse av intressenten. Nedan följer ett citat för att styrka deras teori;

⁵³ Jmf. Abrahamsson & Andersen 2000

⁵⁴ Mitchell, Agle & Wood 1997:858

⁵⁵ Abrahamsson & Andersen 2000:180

⁵⁶ Jacobsen & Thorsvik 1998:172

⁵⁷ Flaa et al. 1998:168

⁵⁸ Pfeffer & Salancik 1978:3ff

⁵⁹ Abrahamsson & Andersen 2000:183ff

*Stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity. Stakeholders are identified by their interests in the corporation, whether the corporation has any corresponding functional interest in them.*⁶⁰

Intressentmodellen, eller jämviktsläran som den också kallas, är ursprungligen avsedd att beskriva en organisations omvärld men kan användas för att behandla vilken typ av intressenter som helst förutsatt att dessa är intresserade av samarbete med organisationen.⁶¹ Bidrags- och belöningsbalansen, att belöningen ska vara större än det bidrag som måste lämnas till organisationen, avgör om en intressent fortsätter samarbetet. March & Simon (1958) menar att det för en organisations framsteg krävs effektivitet och att denna effektivitet kommer från individens vilja att bidra till organisationen. Viljan i sig kommer dels från vetskapen om att organisationens vision och mål kan uppnås, dels av vad den tillfredsställelse individen får från att försöka uppnå dessa. Intressenten identifierar sig med organisationen för att få utbyte av sina insatser. Detta betyder att den intressent som deltagit mest effektivt och längst i organisationen också får den största belöningen. Om individens bidrag känns större än den tillfredsställelse som ges tillbaka, blir organisationen ineffektiv.⁶²

Då organisationer är beroende av sina omgivningar för att överleva krävs det intresse från samtliga frivilliga intressenter att på något sätt samverka med och investera i organisationen. Detta medför att intressenterna till viss del är riskbärare. En investering från en intressents sida till en organisation kan bestå av såväl humant som finansiellt kapital, vilket är av värde för organisationen. Ofrivilliga intressenter som är med i samverkan löper en stor risk då de inte följer spelreglerna och klustrets idé. Oavsett på vilket sätt man deltar i organisationen och satsar löps en risk på samma sätt som det finns en chans till positiv utveckling.⁶³

Hill och Jones samt Freeman och Evan anser en av stöttepelarna inom samverkan vara att det finns en ömsesidig och frivillig acceptans till samarbete mellan intressenterna. Aktörerna ska med andra ord delta i samverkan av egen fri vilja. Vidare fokuserar de starkt på att koordinera organisationens intressenter istället för att fokusera på enstaka handlingar och kortsiktiga överenskommelser.⁶⁴

Andra sätt att betrakta en organisations intressenter kommer från Rehnman (1967). Han menar att intressenterna är själva organisationen och att det uppstår ett ömsesidigt beroende mellan intressent och organisation. Detta beroende gör att båda två kan ställa krav på varandra och därmed skapa en bidrags- och belöningsbalans. De belöningar som intressenterna får i utbyte för sina bidrag är det som håller ihop och utvecklar organisationen. Enligt Rehnman är det enda som kan rubba denna balans, och göra att intressenterna lämnar organisationen, de externa alternativ som omgivningen erbjuder intressenten.⁶⁵

⁶⁰ Donaldson & Preston 1995:68

⁶¹ Abrahamsson & Andersen 2000:182

⁶² March & Simon 1958:83

⁶³ Mitchell, Agle & Wood 1997:858

⁶⁴ Donaldson & Preston 1995:80

⁶⁵ Abrahamsson & Andersen 2000:182

Intressentmodellen kan sammanfattningsvis ses syfta till att en organisations intressenter får tillräckligt stora belöningar i förhållande till de uppoffringar som görs för att säkra organisationens fortsatta överlevnad och utveckling.⁶⁶

Enligt Evan och Freeman (1993) bör en organisations intressentstrategi underbygga en verksamhets mål och syfte. Meningen med en organisation är att koordinera och representera aktörernas intressen. Ur detta perspektiv är det ultimata testet av en verksamhets organisationsförmåga, att kunna tillfredsställa sina intressenters behov framför traditionella ekonomiska kriterier.⁶⁷

Kotter och Heskett's (1992) utförde en studie som bestod av ett färre antal högpresterande företag som visade på att företagens chefer i hög grad sökte sig till stora samverkande intressenter vid beslutsfattande. Det finns dock inget empiriskt material som bevisar att detta tillvägagångssätt är det optimala vid ett beslutsfattande. Av studien framgår det dock att stora företag söker stora intressenter som ska delta i styrelsen, av den anledningen att de vill optimera företagets finansiella ställning.⁶⁸

Intressenterna är med av två anledningar, antingen för att de gynnar organisationen eller för att organisationen gynnas av dem. Freeman (1984) definierar intressenten som *anything influencing or influenced by* en organisation.⁶⁹ Enligt Donaldson & Preston (1995) definieras intressenterna av sitt berättigande att delta i samverkan. Småaktörers intresse av att delta i ett samarbete är ofta större än styrelsens intresse i dem.⁷⁰ Vidare anser forskarna att den individuella intressenten i första hand tänker på sig själv och inte på andra aktörer:

The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits consideration for its own sake and not merely because of its ability to further the interests of some other group, such as the shareowners.⁷¹

4.4. Att bygga dynamiska nätverk

Organisationens omvärld kännetecknas av andra aktörer som man mer eller mindre är beroende av att samarbeta med. Den ”nya ekonomin” trädde in under senare hälften av 1900-talet vilket innebar att samarbete mellan organisationer blev allt mer vanligt. Detta inter-organisatoriska samspel kan ske genom ett företagsnätverk såsom en intresseorganisation för något specifikt syfte eller mål.⁷² Snow et al. skiljer mellan tre typer av nätverk: *interna*, *stabila* och *dynamiska*. Enbart dynamiska nätverk är av intresse, övriga saknar relevans i detta sammanhang. Det dynamiska nätverket samlar ihop resurser från olika organisationer för att tillsammans kunna skapa en större, bättre och mer effektiv värdeskapande helhet i jämförelse med att varje organisation själv skulle göra allting. Nätverket kan då tillsammans skapa den kompletta produkten för det

⁶⁶ Lundahl & Skärvad 1982:12

⁶⁷ Donaldson, Preston 1995:78

⁶⁸ Donaldson, Preston 1995:77

⁶⁹ Thompson, 1967:136

⁷⁰ Donaldson, Preston 1995:75

⁷¹ Donaldson, Preston 1995:68

⁷² Abrahamsson & Andersen 2000:247ff

marknadsområde som nätverkets organisationer är kunniga och inriktade på.⁷³ I det optimalt fungerande dynamiska nätverket kommer varje medlemsföretags unika kompetens, kunskap och erfarenhet till sin rätt samt kan delges de andra organisationerna.⁷⁴

Genom att se på makt och legitimitet som självständiga variabler i intressentförhållanden tar diskussionen avstånd från intressentteorin, den fångar dock inte upp dynamiken i intressentens lednings interaktioner med andra aktörer. En rekommendation är att man genom att lägga till intressenternas styrka hjälper till att utveckla modellen från att vara statisk till att bli dynamisk.⁷⁵

4.5. Uppsalaskolan

Det finns en nätverksmodell som utgår från långsiktiga relationer och bindningar mellan företag. Denna modell har utvecklats vid Uppsala universitet där forskningen bedrivits under flera decennier. Studien har fått namnet Uppsalaskolan. Syftet med modellen är att visa hur aktörerna via sina resurser drivs till att utföra olika aktiviteter. När dessa aktiviteter sedan sätts samman kan de inblandade aktörerna frambringe effektivitetsvinster. För att dessa aktiviteter ska kunna utföras krävs resurser från aktörerna, vilka sedan med hjälp av aktiviteter kan omvandlas. Kärnan i modellen är med andra ord aktörerna eftersom de sitter på resurserna som möjliggör genomförandet av aktiviteterna. Det är inledningsvis viktigt att se hur samhörigheten ser ut mellan aktörerna, vilket är en viktig faktor för att det ska lyckas med att binda samman resurser och aktiviteter.⁷⁶ Modellen bygger på olika bindningar vilka innebär att olika företag utvecklar relationer och på så sätt blir beroende av varandra. Bindningarna delas ofta in i fem kategorier:

- *Tekniska* – denna kategori innebär att företagen framställer produkter som de anpassar efter varandra så att de bättre passar ihop, något som även uppskattas av kunden.
- *Tidsmässiga* – denna kategori rör leveransförmågan hos företag och deras duglighet när det gäller att leverera i tid. Om kommunikationen inom nätverket fungerar innebär det att en kund hypotetiskt sett kan erhålla en bra och effektiv leverans även från kompletterande sidoprodukter.
- *Kunskapsmässiga* – i denna kategori bygger aktörerna i nätverket upp kunskaper om varandra och tillhörande produkter
- *Sociala* – denna kategori handlar som namnet antyder om de mänskliga relationer som finns i nätverket. En viktig grund är att företagen ser positivt på varandra, vilket underlättar deras arbete att göra affärer med varandra. De måste med andra ord känna förtroende sinsemellan för att deras respektive arbete ska fungera friktionsfritt.
- *Ekonomiska/juridiska* – denna kategori behandlar ekonomiska och juridiska avtal inom nätverket. Det är genom avtal som många arrangemang, främst långsiktiga, byggs upp vilket blir en säkerhet för företagen.

⁷³ Snow et al. 1992:5ff

⁷⁴ Abrahamsson & Andersen 2000:254

⁷⁵ Mitchell, Agle & Wood 1997:861

⁷⁶ Håkansson et al, 1993

De resurser det syftas till i Uppsalaskolan kan vara allt från människor och kapital till bekvämligheter och kunskaper. Det är tack vare relationerna mellan aktörer, aktiviteter och resurser som dessa nätverk kan fungera.⁷⁷

Resurserna kan utgöras av såväl materiella som immateriella tillgångar. I nätverkstänkandet ser man på resurser som heterogena, detta betyder att resurser är olikartade. Anledningen till denna hypotes är att man antar att kunskap och resurser aldrig kan vara fullständiga ur alla aspekter. Med andra ord menar man att resurser är beroende av hur de sammanlänkas med andra resurser.

Aktiviteter ser olika ut och blir drivande genom att resurserna kopplas samman. Inköp, försäljning och distribution är exempel på aktiviteter. Aktiviteter kan inte ses som enskilda händelser oberoende av varandra utan som handlingar som sitter samman i kedjor, vilka sedan struktureras upp och samordnas efter varandra.

En organisation såväl som en enskild individ kan ses som en *aktör*. Oavsett vem som agerar aktör kontrollerar organisationen eller personen vissa resurser och aktiviteter, vilket gör att aktören ständigt har ett förhållande till sin omgivning. Som praktiskt exempel kan flera organisationer ha direkt eller indirekt utbyte av varandra.⁷⁸

4.6. Kluster

4.6.1. Definition av kluster

Klusterbegreppet innefattar ett brett spektrum av företeelser och processer vilket gör begreppet diffust och svårdefinierat.⁷⁹ Detta gör att det inte finns någon specifik definition av kluster som begrepp utan används många gånger i vitt skilda sammanhang.⁸⁰

Klusterbegreppet fick sitt populärvetenskapliga genombrott under 1990-talet genom Harvardprofessorn Michael E Porter. Begreppet var från början formulerat för att beskriva hur samverkan mellan relaterade företag och branscher uppnår internationell konkurrenskraft. Ett land kan urskilja sig från andra länder och uppnå framgång genom att exempelvis leverera specialiserade insatsvaror, teknologi och/eller relaterade tjänster. Enligt Porter (1990) kan ett sådant kluster inte vara globalt då det går att identifiera tydliga skillnader mellan de dominerande klustren i olika länder.⁸¹ Kluster betraktades därför i början som nationellt organiserade industriella system.⁸²

Forskare, bland dem Porter själv, har senare gjort observationer där man kommit fram till att de flesta kluster inte är jämnt utspridda inom ett land utan oftast är koncentrerade till en enskild landsdel, region eller stad. Detta har gett kluster en dubbel innebörd där

⁷⁷ Håkansson & Snehota 1995

⁷⁸ Håkansson et al, 1993:15ff

⁷⁹ Jmf. Malmberg & Lundmark 2002:15

⁸⁰ Nordin 2004:5

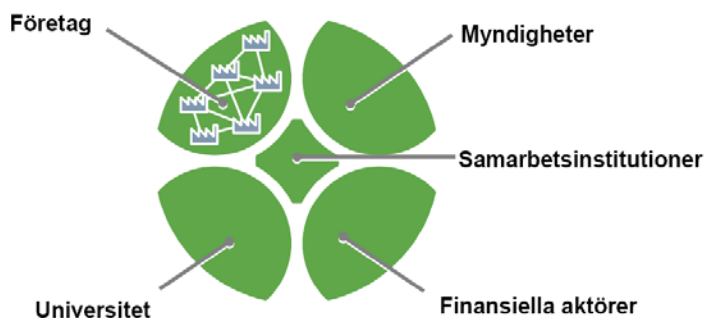
⁸¹ Porter 1990

⁸² Hallencreutz 2004:8

vissa tolkar fenomenet som funktionellt sammanhängande industriella system medan andra ser det som geografiskt avgränsade agglomerationer.⁸³ Den definition som används i denna uppsats är baserad på det synsätt som Porter (2000) under 1990-talets gång, kommit att anamma:

*A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. The geographic scope of the cluster can range from a single city or state to a country or even a group of neighbouring countries.*⁸⁴

Precis som Porter (2000) anser Sölvell (2004) att kluster handlar om företags och organisationers geografiska placering samt relationerna mellan varandra och till samhället de omgivs av. Han anser syftet med ett kluster vara att samordna aktörer för att, via synergieffekter genom och för varandra, skapa mervärden inom det begränsade geografiska området. Innovationer och utveckling skapas inte bara inom det enskilda företags fyra väggar utan är till stor del beroende av de kopplingar som finns mellan olika företag.⁸⁵ Mervärden skapas genom att utveckling och uppgradering av nya produkter och tjänster sker i relationer till andra aktörer (kunder, leverantörer, konkurrenser med flera) och på så sätt skapar skal-, synergi- och samordningsfördelar.⁸⁶ Ett kluster innefattar även kopplingar till forsknings- och utbildningsinstitutioner, finansiella aktörer, myndigheter samt olika samarbetsorganisationer (branschföreningar, handelskammare, kvalitetsinstitut, standardiseringsorgan, speciella klusterorganisationer mm), för att skapa mervärde på ett djupare plan.⁸⁷ Sammantaget får företag i kluster ett större värde än utanför detsamma enligt ”synergi modellen”: $1 + 1 = 3$.⁸⁸



Figur 4.2. Modell över kluster.⁸⁹

Modellen visar hur ett klusters aktörer, av olika slag, samverkar. Trots deras helt olika verksamheter kan de med och för varandra skapa mervärde.

⁸³ Hallencreutz 2004:8

⁸⁴ Clark, et al. 2000

⁸⁵ Sölvell 2004:11

⁸⁶ Cluster Navigators 2001:6 och Sölvell 2004:11

⁸⁷ Sölvell 2004:11 & Nordin 2003:10

⁸⁸ Jmf. Porter 1998:78 & Nordin 2003:16

⁸⁹ Sölvell 2004:11

Intressentteorin beskriver varken situationer eller förutspår den verkan relationerna kommer att ge. Teorin rekommenderar istället att organisationen byggs upp kring attityd, struktur och genomförande för att skapa en intressentorganisation. För att en sådan organisation ska kunna skapas krävs jämnt fokus på samtliga intressenter. Detta är något som gäller för alla som deltar i organisationen eller som har möjlighet att påverka på något sätt. Exempel på detta kan vara, staten, universitet bland andra. Intressentteorin antar inte nödvändigtvis att styrelser är de enda som besitter rätten att bestämma.⁹⁰

4.6.2. Nätverk och kluster

Skillnaden mellan nätverk och kluster är hårfin vilket gör att begreppen många gånger blandas ihop. Med kluster avses en grupp aktörer med beroendeförhållande sinsemellan.⁹¹ Både kluster och nätverk kan ses som en grupp aktörer som samarbetar för ett gemensamt mål. Aktörerna kompletterar varandra genom varierande kunskaper för att lösa problem, skapa skalfördelar och därmed möjliggör att expandera till nya marknader som den enskilde aktören inte klarat själv.⁹² Det finns dock ett antal väsentliga skillnader mellan begreppen. Den geografiska koncentrationen är ett säkert kännetecken för ett kluster. Klustret finns ofta i en geografiskt avgränsad kärna innehållande en stor del av klustrets aktörer.⁹³ Ett nätverk kan däremot finnas mellan aktörer geografiskt lokaliserade i stort sett var som helst i världen.⁹⁴ En annan aspekt är klusters mjuka samverkan vilken bygger på gemensamma sociala värderingar som skapar förtroende och ömsesidigt beroende. Ett nätverk, den hårdare samverkansformen, bygger ofta på formella kontrakt och avtal mellan aktörerna som binder dem vid sina löften.⁹⁵

Samarbetets mål är också en skillnad värd att uppmärksamma. Nätverkets olika aktörer har ofta likartade verksamheter där samarbetet bygger på att uppnå finansiella mål.⁹⁶ Klustrens aktörer kan däremot vara av väldigt skild karaktär vars koppling är beroende av varandra i uppåt- eller neråtgående led vilket skapar gemensamma mål som bygger på innovation och gemensam utveckling.⁹⁷ Skillnaderna anser vi kan sammanfattas och åskådliggöras på ett tydligt sätt av Rosenfeld (2001) i en mening:

*Networks have common business goals, clusters have collective vision.*⁹⁸

Även om det finns tydliga skillnader mellan nätverk och kluster är det viktigt att poängtera att företagsnätverk på sikt kan komma att utveckla nya gemensamma värden som till exempel att sälja in sig på nya marknader. När företag börjar skapa värden för

⁹⁰ Donaldson & Preston 1995:68

⁹¹ Jmf. Nordin 2004:5 och Christensen & Kempinsky 2004:22

⁹² Hemsida UNIDO, 050426

⁹³ Nordin 2003:13

⁹⁴ Hemsida UNIDO, 050426 och Nordin 2004:5

⁹⁵ Jmf. Nordin 2003:13ff

⁹⁶ Nordin 2003:12-14

⁹⁷ Nordin 2003:28

⁹⁸ Rosenfeld 2001:3, genom Nordin 2003:14

varandra, börjar också klustringen ta form i nätverk. Christensen och Kempinsky hävdar därför att kluster förutsätter ett välutvecklat nätverk av företag. Klustring kan därmed ses som det långsiktiga resultatet av att det bildas ett företagsnätverk på en destination.⁹⁹

Vidare kan det fastställas att begreppen kluster och nätverk kan gå in i varandra, trots befintliga definitioner, då det inte finns något definitivt och allmänt gällande facit som särskiljer de två.

4.6.3. Kluster, innovationssystem och Triple Helix

Såväl kluster som innovationssystemperspektiven utgår från ett synsätt där innovation, förnyelse och utveckling uppkommer som ett resultat av samspel mellan olika aktörer.¹⁰⁰ Även om begreppen är relaterade, är de inte liktydiga.

Enligt klusterteorin finns det ett samband mellan företags konkurrensfördelar och de möjligheter till innovation och utveckling som erbjuds. Vidare är det påvisat att ett närmare samarbete mellan olika typer av aktörer skapar en mer utvecklande miljö. Dock innebär inte detta att alla kluster är kunskapsbaserade och innovationsdrivna. Innovationssystem handlar om hur kunskap och FoU-system (forskning och utveckling) har integrerats med destinationens näringsliv och hur den offentliga verksamheten stödjer och driver integration. Innovationer uppstår genom en interaktiv process som kräver integration mellan dessa aktörer.¹⁰¹ Ofta används begreppet Triple Helix (utvecklingsspiral) för att beskriva en regions innovationssystem. Triple Helix-modellen bygger på interaktion mellan forskning (universitet, högskolor), politik (samhället) och näringsliv (företag) och analyserar samspelet mellan dessa tre aktörer. Syftet är att jobba med en gemensam vision och, så långt det går, samordna utvecklingsresurser som satsas inom en region eller ett kluster. På så sätt ökar klustrets innovationsförmåga och kan i och med detta skapa andra synergieffekter.¹⁰²

Pådrivaren för utvecklingens produktivitet är det kunskapsutbyte som sker genom idéer och/eller personal.¹⁰³ Hur väl kunskapsutbytet blir är i sin tur beroende av hur snabbt och effektivt kommunikationen sker.¹⁰⁴ De aktörer som ser till att kommunikationen och kunskapsutbytet förmedlas och styrs på rätt sätt är också de som snabbare får del av strategiska hemligheter och kan forma sin egen innovation.¹⁰⁵ I innovationsprocesser med andra aktörer, ibland till och med konkurrenter, är det viktigt att ha förtroende för varandra för att innovationsprocessen ska bli optimal. Detta förtroende underlättas genom geografiskt koncentrerade kluster.¹⁰⁶

Att agera innovativt kräver flexibilitet för att kunna ställa om till nya förutsättningar. Detta gör att mindre företag i detta hänseende har en fördel framför de större konkurrenterna. De mindre företagen kan sällan på egen hand, nå upp till de krav

⁹⁹ Christensen & Kempinsky 2004:22

¹⁰⁰ Malmberg & Lundmark 2002:8

¹⁰¹ Christensen & Kempinsky 2004:22

¹⁰² Visanu: Triple Helix-modellen, en definition.

¹⁰³ Jmf. Liyanage 1995:553

¹⁰⁴ Liyanage 1995:561

¹⁰⁵ Visanu (1) s. 12

¹⁰⁶ Höijed & Singman 2004:21

marknaden har på innovation och utveckling - här kommer klustersamverkan in. Nya produkter eller tjänster, metoder för produktion, distribution och marknadsföring, eller nya former av ledning och organisation kan utvecklas tillsammans med andra företag som har samma intresse inom ett kluster för att få tillgång till och utveckla gemensamma intressen.¹⁰⁷

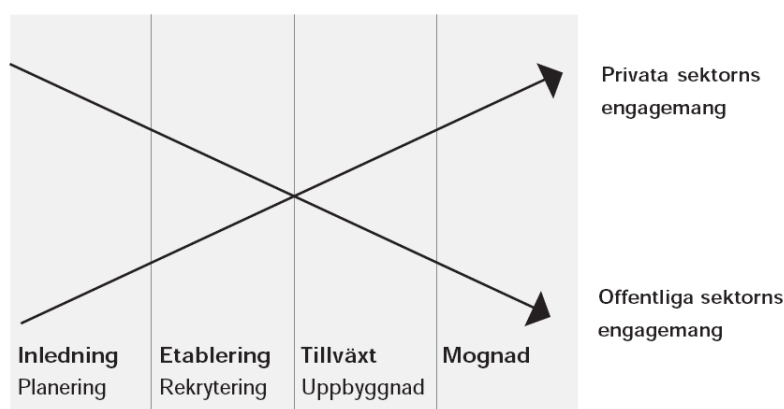
4.7. Klusterutveckling

Flera forskare och experter inom klusterområdet betonar vikten av vissa förutsättningar för att utveckla och skapa fungerande kluster. Ett starkt och tydligt ledarskap och en pådrivande motor på regionen är återkommande faktorer vilka ses som några av klusterutvecklingens viktigaste fundament. Det anses också vara stor skillnad mellan att utveckla ett företags organisation och ett klusters organisation. I klustret handlar organisationsarbetet i stor utsträckning om att engagera flera olika aktörer och förmedla en vision och ett mål att sträva efter.¹⁰⁸ Inget kluster är det andra likt vilket medför att varje process måste vara skräddarsydd till de unika förhållanden som råder. För att klusterutvecklingen skall bli optimal bör följande förutsättningar tas i beaktning:

- Klustret måste utgå från regionala förutsättningar och utvecklas kring en kärna av aktörer.
- Offentliga näringslivsaktörer måste vara positivt inställda till klusterutvecklingen för att privata företag skall vara intresserade av att medverka.
- Regionen måste ha en så kallad klustermotor, eller neutral främjare av klusterbildningen, för att initiera processen.¹⁰⁹

4.7.1. Klusterutvecklingsstadier

Ett kluster är inte statiskt utan genomgår i allmänhet fyra utvecklingsfaser: *inlednings-*, *etablerings-*, *tillväxt-*, och *mognadsfasen*.



Figur 4.4. Klusterutvecklingsstadier.¹¹⁰

¹⁰⁷ Visanu (1) s. 24

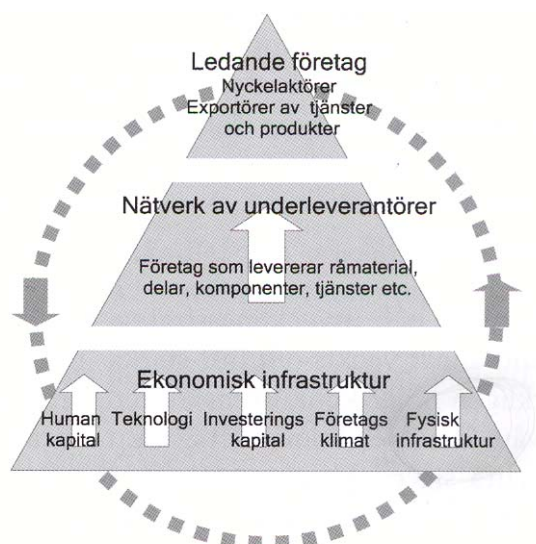
¹⁰⁸ Christensen & Kempinsky 2004:71

¹⁰⁹ Cluster Navigators Ltd. 2001:14

Som figurerna visar har offentliga aktörer ofta till uppgift att fungera som initiativtagare och katalysator i klusterutvecklingens första faser. Det privata näringslivets intresse att driva och finansiera klusterverksamheten brukar komma vartefter klustret utvecklas och mognar. De offentliga aktörerna får därför i de senare faserna rollen som en kontaktlänk mellan företrädare för kluster och de offentliga och privata aktörerna kring kluster som på olika sätt bidrar till klustrets utveckling.¹¹¹

4.7.2. Klusternivåer

Klusterbegreppet sätter relationerna mellan olika aktörer i fokus. Dessa relationer kan sägas bestå av tre nivåer.



Figur 4.5. Aktörsnivåer.¹¹²

Den övre nivån består av de ledande företagen eller klustrets kärna. Dessa aktörer är huvudsakliga producenter av de tjänster och produkter som klustret skapar. Figurens andra nivå utgörs av stödjande företag såsom underleverantörer och kompletterande verksamheter. Den tredje nivån består av ytterligare aktörer som utgörs av bland annat investerare och humankapital.¹¹³

Martin (2001) lyfter fram en potentiell nackdel med klusternivåerna, nämligen att dess huvudaktörer i klusterkärnan, riskerar att bli för inriktade på varandra och de förutsättningar som gäller inom klustret. Detta anser Martin kunna bidra till att ”blinda fläckar” uppkommer. Med detta menas att samtliga huvudrepresentanter i klustret kan gå miste om strategiskt relevanta förändringar i affärsförutsättningarna då

¹¹⁰ NUTEK 2004:38

¹¹¹ NUTEK 2004:38

¹¹² Nordin 2004:7

¹¹³ Nordin 2003:13ff

medlemmarna anpassat sitt tänkande efter varandra. Bristen på att se saker och ting ur nya perspektiv, så kallade inlåsnings effekter, gör klustret sårbart och hämmar dess innovativa potential.¹¹⁴

4.7.3. Klustermotor

Förutom offentliga och privata aktörer behöver varje kluster även en offentligt finansierad resursperson för att inleda klusterutvecklingsprocessen, en så kallad klustermotor.¹¹⁵ En klustermotor är en offentlig aktör, person (en eller flera) alternativt organisation, som stödjer och utvecklar klusterarbetet. Det är viktigt att klusterfrämjaren är neutral i förhållande till olika grupperingar av företag, myndigheter och organisationer för att skapa förtroende för samtliga aktörer.¹¹⁶ Dennes främsta uppgift är inledningsvis att inspirera de olika aktörerna samt att skapa förtroende och hållbara relationer. Under de senare stadierna i utvecklingen medverkar klusterfrämjaren mer praktiskt genom att skapa en gemensam grund för produktion. Andra viktiga uppgifter är att koordinera arbetet, föra dialog med involverade aktörer, motivera och integrera samt vara drivande och se till att det finns en genomtänkt strategi för gemensamma insatser samt att alla har en enhetlig vision och strävar mot samma mål. Klustermotorn bör ha egenskaper som visionär och strateg för att underlätta arbetet vilket bland annat innebär att visualisera och göra klustret förståeligt för de inblandade.¹¹⁷ Personen bör vara entreprenör och kunna få saker genomförda samt ha förmåga att lösa problem utifrån klustrets samtliga aktörers intressen. Det vill säga verka för såväl företag som den offentliga sektorn.¹¹⁸ En klustermotor bör kunna:

- Fokusera på målet och hålla samverkan vid liv mellan samtliga aktörer.
- Knyta till sig en professionell ledningsgrupp för stöd i arbetet.
- Välja klustermedlemmar med eftertanke om vad de kan tillföra.
- Agera neutralt och trovärdigt gentemot aktörerna i klustret.
- Arbeta med omvärldsanalyser för att identifiera möjligheter och hot.
- Ha längre uthållighet än företagen.¹¹⁹

Sammanfattningsvis kan man säga att en klustermotor ska kunna kombinera ledarskap och organisationstänkande med en stark förmåga att få klustrets aktörer att arbeta mot samma mål.

4.8. Kluster på mötesdestinationer

Då mötesprodukten till stor del är av immateriell karaktär är det viktigt att förstå hur mötesplatsprodukten skapas. På en mötesdestination har varje enskilt företag möjlighet att garantera kvaliteten på sin egen produkt men den totala mötesproduktens kvalitet kan

¹¹⁴ Martin 2001:27ff

¹¹⁵ NUTEK 2004

¹¹⁶ Eriksson & Larsson 2002:5ff

¹¹⁷ Eriksson & Larsson 2002:17ff, 27

¹¹⁸ Singman & Höjld 2005:13ff

¹¹⁹ Eriksson & Larsson 2002:5

svårligen garanteras av ett enskilt företag. Detta innebär att varje aktör är en del av en större produkt, mötesdestinationen, eftersom alla är involverade i skapandet av den erbjudna produkten. Vidare påverkas även mötesprodukten av den interaktion som sker mellan producent och kund då produkten konsumeras samtidigt som den skapas.¹²⁰ Dessa faktorer försvårar ytterligare standardisering och kvalitetssäkring av en mötesdestinations produktionsprocess. Då turistens upplevelse baseras på ett helhetsintryck av den besökta mötesplatsen är en mötesdestinations aktörer därigenom beroende av varandra i marknadsföringen och utvecklingen av platsen som mötesplatsprodukt.¹²¹ Detta är ett beroendeskap som tydligt påvisar behovet av samverkan och samtidigt ger klusterperspektivet en ökad förståelse för mötesdestinationens utveckling med framväxande länkar och allianser eller samarbete mellan olika aktörer.¹²²

Utvecklingen har på senare år präglat mötesindustrin på flera sätt. Tidigare var destinationernas nätverk inriktade på transportnätverk. Idag ser det dock annorlunda ut då branschen i större utsträckning handlar om tjänster, information, upplevelser och kunskap. Den utveckling som skett kan härledas till att det bildas skalfördelar och breddfördelar när aktörer i en samverkan utnyttjas mer och delges specialistfunktioner. Tillämpat på en mötesdestination innebär detta att platsen och dess aktörer bör bli större och få en kritisk funktion inom mötesområdet för att bli en erkänd mottagare för mötesindustrins arrangemang.¹²³

Porters forskning, liksom flera andra forskares arbete, är i första hand fokuserad på tillverkande, industriella företag. På knappt två decennier har mycket hänt och tjänsteföretagens produkter efterfrågas som aldrig förr – däribland finns turismen och besöksnäringen. Enligt World Tourist Organization (WTO) är turismen världens största industri som i framtiden kommer att spela en än större roll för världens arbetsmarknad.¹²⁴ Till detta bör nämnas att mötesindustrin genererar en knapp tredjedel av turismindustrins sammanlagda omsättning och förutspås öka ännu mer under de närmsta åren.¹²⁵ Trots detta är turismens, och i synnerhet mötesindustrins förhållande till klusterbegreppet ett relativt outforskat område.¹²⁶

Anledningen till att just affärsturism är intressant att utforska ur ett klusterperspektiv är att skapandet av en mötesplatsprodukt omfattas av en rad olika aktörer. Vid ett mötesarrangemang är mötesanläggningar, tjänster och service, transporter, hotell, information och marknadsföring etcetera beroende av varandra.¹²⁷ En viktig del inom klustersamverkan är att de branscher som finns representerade har kompetens som är relaterad till mötesindustrin. Detta är något som måste fungera för att klustret ska ha en chans att bli effektivt och generera framgång. Vidare ger kunskapen om hur kluster är uppbyggt en maktposition i organisationssamverkan vilket har sin grund i subtila relationer och interaktioner.¹²⁸

¹²⁰ Bergman & Klefsjö 1995:58

¹²¹ Jmf. von Friedrichs Gränsjö 2004:3ff

¹²² Nordin 2004:11

¹²³ Andersson 2000

¹²⁴ Nordin 2003:14

¹²⁵ Turistdelegationen 2001:3

¹²⁶ Porter 1990

¹²⁷ Turistdelegationen 2001:29

¹²⁸ Andersson, 2004:57

Det är viktigt för en mötesdestination att ha en god framväxt av marknadsföring och samverkan i organisationen. Detta bidrar till fördelar av mötesarrangemang på lång sikt. Därför är det av stort intresse att det finns organisationer på respektive destination som fokuserar på mötesarrangemang och de effekter som uppstår. Genom att verka tillsammans stimuleras konkurrens och samarbete. På samma gång som aktörer konkurrerar samverkar de, därigenom ökar produktiviteten, innovationsgraden samt förmågan för affärsutveckling på destinationen.¹²⁹

Precis som Christensen och Kempinsky (2004) anser vi att kluster förutsätter ett välutvecklat samarbete med inblandade organisationsnätverk för att kunna utvecklas till ett kluster. I denna uppsats kommer vi därför fortsättningsvis att utgå från att klusterbildningsprocessen är något som uppstår på ett naturligt sätt. Men för att ett kluster ska kunna nå sin fulla potential är det viktigt att inte lämna klusterutvecklingen åt slumpen. Klusterutvecklingen kan därför ses som en metod för hur man bör gå till väga med det fortsatta klusterarbetet.

Andersson skriver i sin forskningsrapport om vikten av att det på destinationerna finns en samarbetsfilosofi för att gynna faktisk samverkan. Vidare menar han att en stad blir effektiv i hantering av möten endast om en permanent organisationsstruktur skapas på destinationen. Genom att ha en sådan organisation kan ansvariga lättare ta hand om bud som läggs långt fram i tiden och säkerställa genomförandet av professionella möten. Andersson anser även det viktigt att formalisera samverkan av samarbetande företag och organisationer för att ytterligare gynna den gemensamma insatsen och skapa en solid helhet.¹³⁰

4.9. Sammanfattning

I detta kapitel har vi behandlat de teorier vi anser vara värdefulla för våra kommande avsnitt. Vi inledde uppsatsens teoridel med att redogöra för relevanta teorier gällande organisation, intressenter och nätverk för att sedan leda in läsaren på kluster samt teorier kring detta begrepp då vi anser vårt fokus ligga på det området. Till kommande kapitel tar vi med oss vikten av att styra organisationen mot ett specifikt mål samt vetskapen om att dessa mål ofta påverkas och influeras av organisationens makromiljö. Vidare har vi behandlat intressentmodellen och vikten av att ha balans mellan bidrag och belöning inom och mellan en organisations medlemmar. Att medlemmarna är väl införstådda i varandras verksamheter och att de inser vikten av att samarbeta anser vi Uppsalaskolan förmedlar på ett grundligt sätt.

Under teoriavsnittets andra halva fördjupar vi oss i kluster. Efter vårt försök att definiera begreppet kluster inser vi att skillnaden mot ett nätverk kan vara marginell och att det inte finns något givet facit för när det är ett nätverk eller ett kluster. Vi redogör även för teorier angående vikten av att ha en bra klustermotor för att gynna klusterutvecklingen på bästa sätt och se till att organisationen utvecklas enligt den plan som ställts upp. Icke att förglömma när samverkan diskuteras är att en av de viktigaste faktorerna på mötesdestinationen är att det finns en klar samarbetsfilosofi som vidare banar väg för ett klustersamarbete.

¹²⁹ Porter 1998

¹³⁰ Andersson 2004:57

Vi förflyttar oss nu vidare till vårt empiriska material i ämnet i form av fyra fallstudier. Vi inleder med att presentera Göteborg då vi anser att de redan nu arbetar i ett väl fungerande samverkan som kan liknas vid klusterperspektivet.

5. Fallstudier

Vi ska i detta kapitel presentera hur fyra mötesdestinationer valt att organisera sitt samverkansarbete för att locka fler affärsturister till sina respektive destinationer. Fallstudierna är främst fokuserade på den organisation som tar hand om stadens marknadsföring som mötesdestination. För att vidga perspektivet ytterligare har vi även intervjuat andra aktörer om samarbetet med destinationens främsta möteslokal.

5.1. Inledning

Vi beskriver varje fallföretag separat där vi inleder med en företagspresentation för att sedan gå vidare med att beskriva hur aktörerna på destinationen valt att utforma sitt samverkansarbete. I början av varje fallstudie presenterar vi även våra respektive intervjupersoner. Mötesdestinationerna presenteras i följande ordning; Göteborg, Västerås, Örebro och avslutningsvis Norrköping.

5.2. Fallstudie 1

Göteborg Convention Bureau representeras av Henrik von Arnold, chef för kongressbyrån. Jenny Holst representerar anläggningen Hotell Gothia Towers där hon är marknadschef.

5.2.1. Göteborg & Co

Göteborg & Co: s organisation grundades 1991 och har som affärsidé att Göteborg ska vara en ledande samverkansplattform för destinationsutveckling jämfört med rådande internationell standard. Visionen är att Göteborg ska vara ett förstahandsval bland storstäderna i Europa genom att vara en av Europas mänskligaste och mest attraktiva storstadsregioner att leva och verka i, samt besöka.¹³¹

Göteborg & Co ägs av kommunen med 65 % och näringslivet med 35 %.¹³² Idén att starta verksamheten kom från politikerna som bestämde sig för att göra om ett turistbolag till marknadsföringsbolaget Göteborg & Co.¹³³ Organisationen har fyra affärsområden; affärsresor (kongresser, konferenser, mässor), privatresor (privat turism), evenemang (idrotts- & nöjesarrangemang), och näringsliv (göra staden attraktivt att bedriva affärsverksamhet i). Varje affärsområde har en styrgrupp med ansvar för ett antal projekt.¹³⁴

Göteborg Convention Bureau (GCB) grundades 1993 och är som tidigare nämnts Göteborg & Co: s operativa enhet för marknadsföring av Göteborg som mötesplats.

¹³¹ www.gbg-co.se 050428

¹³² Göteborg & Co 2005

¹³³ von Arnold 050428

¹³⁴ Göteborg & Co 2005

GCB: s huvuduppgift är att få fler kongresser, konferenser och mässor till staden med ett deltagarantal som beräknas bli minst 200 personer. Organisationen arbetar efter en gemensam vision om att göra Göteborg till en av Europas mest attraktiva mötesplatser.¹³⁵

5.2.2. GCB: s organisation

Göteborg Convention Bureau har inom sitt affärsområde en egen styrgrupp som består av 15 medlemmar där var och en representerar olika instanser inom Göteborgs stad. De representerade aktörerna är:¹³⁶

- Claes Bjerkne, VD på Göteborg & Co samt GCB: s ordförande
- Henrik von Arnold, chef för Göteborg Convention Bureau.
- Två representanter från Chalmers Tekniska Högskola.
- En representant från Göteborgs Universitet/Sahlgrenska Akademin.
- En representant från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Storhotellgruppen representeras av två hotellchefer från Göteborg.
- En representant från Göteborgshotellen.
- Göteborg Landvetter Flygplats, SJ och SAS representeras av vars en medlem.
- Kommunen representeras av den internationella chefen.
- Göteborgs Restaurangförening har en person representerad.
- En representant talar för Svenska Mässan.

Von Arnold anser att styrgruppsmedlemmarna utgör en viktig plattform för utvecklingen av Göteborg som mötesstad. Han anser vidare att styrelsegruppens aktörer företräder Göteborgs, som mötesdestination, samtliga intressen och bildar tillsammans en fullständig helhet.¹³⁷ Styrelsegruppsmedlemmarna träffas fyra gånger om året för att diskutera framtida strategier och arbetsformer för utveckling av staden som mötesplats. Gruppen har inget juridiskt ansvar utan alla förslag som kommer fram på styrelsemötena går vidare till Göteborg & Co: s styrelse där alla de finansiella besluten fattas.

Förutom ovanstående styrgrupp har GCB även ett 90-tal andra medlemmar som representerar boende, möteslokaler, mötesplanerare/-arrangör, restauranger, underhållning och transport. Dessa medlemmar betalar en liten avgift för att få vara en del i organisationen.¹³⁸

Aktörssamarbetet med institutioner från FoU var något Von Arnold poängterade särskilt. Dessa samarbeten anser han är viktiga ingredienser i organisationen eftersom universitetet är en organisation med värdefulla kontakter. Von Arnold menar att universitetet har en roll att fylla som mötesambassadörer för Göteborg som mötesdestination. Genom sina kontakter kan de locka dit nyckelpersoner såsom forskare, vilka i sin tur kan generera skapandet av kongresser i staden.¹³⁹ Även dessa

¹³⁵ Göteborg & Co 2005

¹³⁶ Göteborg & Co 2005

¹³⁷ von Arnold 050428

¹³⁸ von Arnold 050428

¹³⁹ von Arnold 050428

institutioner verkar ha insett fördelen med att ingå i ett nära samarbete med GCB. Professor Björn Jonson på Chalmers tekniska högskola säger följande:

Jag har medverkat i att arrangera flera konferenser i Göteborg. Arbetet har, förutom att ge mig värdefulla kontakter, gett mig möjlighet att profilera mitt forskningsområde.¹⁴⁰

Vidare anser respondenterna att stadens logistik är ingredienser som är oerhört viktiga. En mötesdestination kräver att det finns ett väl fungerande logistiskt nät med tåg, flyg och vägar så att möteskunder lätt kan ta sig till och från mötesarrangemanget. Det är också viktigt att ha en anläggning med rätt kapacitet och att all kringsservice fungerar logistiskt.

Det är helt meningslöst att ha ett kongresscenter som tar 2000 personer om man bara har hotellrum för 700.¹⁴¹

Andra komponenter som en mötesdestination bör ha är kringverksamhet såsom shopping, sevärdheter, museer etc. Denna kringverksamhet anser både Holst och von Arnold inte vara avgörande även om den har ett visst värde för mötesdeltagarna.

För att få fler möten till Göteborg anser von Arnold att GCB bör utnyttja organisationens aktörer bättre. Precis som forskningsambassadörerna ska även andra aktörer fungera som mötesambassadörer inom exempelvis IT, kultur, media, fordonsindustri och design och på så vis locka fler mässor till staden. Detta arbete skulle kunna förstärka och hjälpa GCB att få en starkare internationell profilering.¹⁴²

5.2.3 GCB: s samverkan

Under intervjun med Holst framgick det hur viktigt det är att arbeta tillsammans och att trivas i sin organisation. Detta är något hon anser präglar mötesindustrin i Göteborg. Denna samverkan är något som hon menar att kongressdeltagare i Göteborg märker av och att det är ett av lockbetena när det gäller att få kongresser till staden. Holst uttryckte följande:

...det finns en genuin känsla av att 'här arbetar vi tillsammans'. Vi står i armkrok och alla hjälper till för att vinna över de stora kongresserna. [...] det finns en helhetssyn i det, som gör att folk känner sig välkomna...¹⁴³

Även von Arnold talade varmt om stadens goda aktörssamverkan där alla är med och hjälper till för att utveckla staden till en attraktiv mötesplats. Von Arnold menar att staden präglas av en mental närhet som gör att samverkan mellan utbildning, politik och företag fungerar på ett föredömligt sätt. Dock har Göteborgs samverkan tagit lång tid

¹⁴⁰ Göteborg & Co (u. å.)

¹⁴¹ Holst 050425

¹⁴² von Arnold 050428

¹⁴³ Holst 050425

att skapa. När von Arnold tog över chefspositionen på GCB 1996 ansåg han det finnas en grundstruktur och potential till samverkan men att den inte var lika tät och fungerande som den är idag utan det har tagit tio år av diskussioner och utveckling för att skapa det arbetssätt som GCB präglas av idag.¹⁴⁴

Anledningen till att Göteborg lyckats skapa sig den täta samverkan, som de säger sig ha, är enligt båda respondenterna relaterat till det politiska tänkandet och förståelsen för de ekonomiska vinster som möten genererar. Sedan början av 90-talet har Göteborgs politiker, oavsett politisk inriktning, ställt sig bakom stadens turismutveckling. Det var även från kommunen som initiativet togs att skapa en plattform där olika instanser skulle samverka för att bättre sälja Göteborg som turist- och näringslivsstad. Vidare anser von Arnold att arbetet underlättas av att organisationen har en gemensam vision som enligt honom själv bär substans och anammats av flera andra aktörer som verkar i staden.¹⁴⁵ Dagens vision - att göra Göteborg till en av Europas mest attraktiva mötesplatser - skapades av styrelsegruppen för 4-5 år sedan. Innan dess hade man en snarlik vision med skillnaden att man riktade sig mot den nordiska marknaden istället för den europeiska.¹⁴⁶

Vi anser att Göteborg bedriver en väl fungerande verksamhet där de har kommit en god bit på väg utifrån klusterperspektivet. Aktörssamverkan där alla hjälper till för att skapa en attraktiv mötesplats samt det politiska intresse som finns och möjliggör utveckling är betydelsefulla framgångsfaktorer för Göteborgs klustersamverkan.

5.3. Fallstudie 2

Västerås och Co representeras av Lars Renvall som är marknadsföringschef samt Tobias Hultberg som är styrelseledamot och hotelldirektör för Elite Stadshotellet Västerås. Anläggningen Aros Congress Centre representeras av dess VD Anki Bengtsson.

5.3.1. Västerås & Co

Västerås & Co, som varit igång i drygt ett år, är Västerås stads marknadsföringsorganisation.¹⁴⁷ Verksamhetens yttersta syfte är att få människor och företag att flytta till Västerås, samtidigt som de som redan bor och verkar i staden ska få det bättre.¹⁴⁸ Västerås & Co prioriterar fem arbetsområden; marknadsinsatser till stöd för företagsetablering, mötesindustrin, utbildning, fritidsturism samt Västerås som boendeort. Västerås Mälarstaden är det samlade namnet som ska göra Västerås känt som *staden vid vattnet med det goda livet*. Västerås & Co: s uppgift är att marknadsföra Västerås mot alla dessa målgrupper.¹⁴⁹

¹⁴⁴ von Arnold 050428

¹⁴⁵ von Arnold 050428

¹⁴⁶ von Arnold 050428

¹⁴⁷ www.vasterasturism.se 050802

¹⁴⁸ www.vasteras.se 050520

¹⁴⁹ www.vasteras.se 050520

I dagsläget drivs Västerås & Co: s verksamhet genom Etablering Västerås som är ett kommunalägt bolag. Det är tänkt att bolaget till en början endast kommer att ägas av Västerås stad men att det i framtiden ska bli möjligt för andra intressenter att köpa sig in i verksamheten.¹⁵⁰

Då denna uppsats är inriktad mot mötesindustrin kommer vi framöver att inrikta oss på den verksamhet i Västerås som har hand om detta område, nämligen Mötesplats Västerås. Mötesplats Västerås är en avknoppning av Västerås & Co och har som huvuduppgift att sälja Västerås som mötesdestination inom konferenser, kongresser och evenemang.¹⁵¹

5.3.2. Mötesplats Västerås Organisation

Mötesplats Västerås är en sammanslutning av privata och offentliga aktörer inom besöksnäringen. Syftet med verksamheten är att göra Västerås till en av de mest attraktiva städerna i Sverige inom konferenser, kongresser och evenemang. Verksamheten, som funnits i ca tio år, fungerade tidigare mestadels som en hobbyverksamhet, därför valde man 2004 att ombilda organisationen till en ekonomisk förening för att på så sätt uppfattas som mer professionella.¹⁵²

Mötesplats Västerås huvuduppgift är att sälja Västerås som mötesplats (evenemangs och kongresstad) med inriktning på stora evenemang. Organisationens aktörer samverkar på mässor, gemensamma visningsresor, arrangerar olika aktiviteter till vilka de bjuder in potentiella mötesköpare samt ordnar flera andra marknadsinriktade aktiviteter. En stor del av arbetet går åt till att utveckla egna produkter vilket är en del av mötesstaden Västerås. Den uppgift som handlar om att komma upp med nya produkter som en del av stadens koncept ligger inte på Mötesplats Västerås utan mantlas ytterst av Västerås & Co. Mötesplats Västerås har därmed inte som arbetsuppgift att utveckla staden som mötesplats utan denna uppgift ligger på Västerås & Co.¹⁵³

Mötesplats Västerås har en styrelse där fyra representanter från följande organisationer finns representerade:

- Aros Congress Center
- Elite Stadshotellet
- Scandic Hotel
- Västerås stad

Företaget har under åren varit mer eller mindre aktivt men i dagsläget befinner det sig i en uppåtgående kurva där allt fler medlemmar tillkommer. Styrelsen träffas en gång i månaden och jobbar i dagsläget med att samla in pengar till en egen budget.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Mälarstänk 2003

¹⁵¹ www.vasterasturism.se 050802

¹⁵² Renvall 050505 och Hultberg 050527

¹⁵³ Bengtsson 050506

¹⁵⁴ Renvall 050505

I nuläget anser våra respondenter att styrelsen fått en bra mix. Genom att vara ett fåtal i styrelsen, anser de att arbetet inte blir så tungarbetat. Detta gör på så sätt koordineringen av arbetet mer effektivt. Av den anledningen anser man sig i dagsläget ha en bra konstellation.¹⁵⁵

Förutom styrelsemedlemmarna samarbetar organisationen också med ett antal andra hotell, eventbolag, Turistbyrån, Västmanna Turism, SJ och Stockholm/Västerås Flygplats för att marknadsföra och locka fler konferenser och arrangemang till staden.¹⁵⁶ Logistiken är något som måste fungera på en mötesdestination. Logistiken inbegriper ett flertal olika aktörer. För att kunna erbjuda mötesdeltagaren hög service är det att föredra att ett gott samarbete mellan dessa aktörer finns. Detta är något som samtliga respondenter varit eniga över. Aktörerna arbetar efter principen att det på deras destination ska vara enkelt, nära och prisvärt, det ska med andra ord vara enkelt att resa till och från Västerås, mötesdeltagarna ska ha nära till shopping, hotell, mötesarrangemang och annan kringverksamhet samt att vistelsen ska upplevas som prisvärd.

5.3.3. Mötesplats Västerås samverkan

Samtliga aktörer vi intervjuat var positivt inställda till samverkan inom Mötesplats Västerås eftersom de ansåg sig bli mycket starkare både organisatoriskt- och kostnadsmässigt. Renvall styrker detta genom sitt uttalande:

Det finns en tydlig samordning och en bra intern kommunikation som gör att alla hela tiden är klara över vart vi är på väg och vad var och en har för roll i samarbetet.¹⁵⁷

Tillsammans anser man sig kunna påverka mer utåt samtidigt som kostnader för den enskild reduceras eftersom fler är med och finansierar de olika arrangemangen.¹⁵⁸ Vidare fungerar verksamheten som en bra plattform att ha en dialog med andra aktörer inom branschen. Respondenterna anser att det är viktigt att prata med andra kolleger även om de är konkurrenter, anledningen är att de i slutändan ändå är kollegor eftersom de tillsammans ska verka för att ta hem stora evenemang till staden.¹⁵⁹

Kommunen är också en samverkanspart vilket gör att aktörerna kan sätta press på kommunen i vissa frågor som gäller mötesindustrin. Det är enklare att göra det tillsammans eftersom det blir en starkare effekt än om varje aktör för sig kommer och säger sina enskilda önskemål.¹⁶⁰

Även om Bengtsson är nöjd med dagens samarbete saknar hon mer resurser i verksamheten eftersom insatserna alltid blir formade efter hur mycket resurser det förfogas över. Idag bygger verksamheten till stor del på att medlemmarna och styrelsen, och de arbetsgrupper som finns, har tid och engagemang för att arbeta med sina olika uppgifter. Mötesplats Västerås har inga anställda, något Anki saknar då hon önskar

¹⁵⁵ Renvall 050505 och Bengtsson 050506

¹⁵⁶ www.vasteras.se 050520 och Renvall 050505

¹⁵⁷ Renvall 050505

¹⁵⁸ Hultberg 050506

¹⁵⁹ Bengtsson 050506 och Hultberg 050506

¹⁶⁰ Hultberg 050506

någon som håller ihop det hela. Dagens begränsade resurser har bidragit till detta sätt att arbeta.¹⁶¹

Vi anser att Västerås har goda möjligheter att utveckla ett kluster. Organisationen är ännu i ett relativt tidigt stadium, vi ser dock en potential till framgång då de arbetar efter en sund inställning där, för mötesdestinationen, viktiga aktörer samverkar. För att Västerås ska komma vidare i sin utveckling krävs det först och främst en drivande klustermotor men även bättre resurser.

5.4. Fallstudie 3

Destination Örebro representeras av marknadsansvarige Björn Fransson. Håkan Bergström, VD, samt Andreas Strömberg, chef för försäljning, marknad, nöje, representerar kongressanläggningen Conventum Örebro.

5.4.1. Destination Örebro

Destination Örebro AB bildades 1993 och har som affärsidé att samordna marknadsföringen av Örebro som turist- och konferensort. Företaget är ett aktiebolag och ägs av Örebro Kommun samt Örebro Promotion, en ekonomisk förening som verkar för att utveckla det befintliga näringslivet i Örebro.

Även om Destination Örebro länge har haft hand om marknadsföringen av Örebro som en destination för professionella möten, har många aktörer på destinationen upplevt denna marknadsföring, och även annan marknadsföring av Örebro, som splittrad. Varje aktör inom destinationen har haft sitt eget sätt att marknadsföra staden, vilket skett på skilda håll och sätt. Aktörerna har därmed saknat någonting att samlas kring eftersom det aldrig har funnits en kontinuitet mellan Örebros aktörers samarbete. För att samordna destinationens marknadsföring och få en mer samlad bild utåt har därför fyra aktörer i Örebro valt att startat ett projekt som man kallar Mötesplats Örebro. Initiativtagarna till detta projekt är Örebro kommun, Örebro Promotion, Destination Örebro och Örebro Universitet. Dessa huvudaktörer använder sig av begreppet Mötesplats Örebro i vissa sammanhang mot ett antal i förväg specificerade målgrupper.¹⁶²

5.4.2. Mötesplats Örebros organisation

Mötesplats Örebros marknadsföring mot affärsturister har varit relativt otydlig och blev ännu luddigare när det nybyggda kongresscentrat Conventum öppnade sina dörrar 2004. I framtiden finns det önskemål om att vid projekt, där arbetet går ut på att locka fler kongresser och konferenser till staden, att använda sig av konceptet Mötesplats Örebro vid marknadsföringen av staden som mötesdestination. Istället för att säga att det är kommunen, destination Örebro och Conventum som är avsändare för ett projekt väljer

¹⁶¹ Bengtsson 050506

¹⁶² Fransson 050507

man att samla sig under ett och samma namn. Genom att ha ett samlat koncept, Mötesplats Örebro, vill man ge kunderna en tydligare bild av vem som är avsändare för projektet. Mötesplats Örebro är således ingen organisation utan ett samarbetsprojekt. Projektet fungerar som ett destinationsparaply där aktörer samlas för att samverka. Det innehåller en plan för hur aktörerna ska jobba samt en grafisk profil. Det finns även klara regler för när och i vilka former av samarbetsprojekt konceptet Mötesplats Örebro får användas. En aktör kan exempelvis inte använda sig av konceptet Mötesplats Örebro vid en enskild marknadsföring av exempelvis Örebro som destination, utan Mötesplats Örebro används när olika aktörer från Örebro vill marknadsföra Örebro gentemot en viss målgrupp.¹⁶³

En förutsättning för att kunna genomföra ett projekt under mötesplatsparaplyet, är att någon utav huvudaktörerna finns med och leder projektet. Detta innebär att alla fyra initiativtagare inte behöver delta i alla projekt utan en huvudaktör kan själv starta ett projekt och knyta till sig ett antal samarbetspartners för att ha ett antal företag och organisationer att jobba med. Samarbetet mellan dessa aktörer sker då under konceptet Mötesplats Örebro. Eftersom aktörerna inom Mötesplats Örebro är inriktade inom olika områden så innebär detta att konceptet inte har ett specifikt mål utan målet sätts beroende på vilken målgrupp projektet riktar sig mot. Destination Örebro arbetar med affärsturism och har därför som mål att locka fler möten till staden.¹⁶⁴

Det finns en arbetsgrupp med representanter från de fyra organisationerna som samlas för att diskutera projekt som är aktuella för mötesplats Örebro. Många av de projekt som genererat möten till staden har skett via samarbete med universitetsvärlden. Strömberg arbetar efter en modell där han delar in olika aktörer i olika kategorier beroende på dess kapacitet att generera möten till staden. I denna modell placerar han universiteten som en av de främsta mötesgeneratorerna. Anläggningen Conventum anser han i dagsläget fungera som en generator eftersom denna är ny och därmed lockande för många mötesarrangörer. Detta är dock ingenting som varar i längden utan arbetet för att profilera sig som en mötesdestination är av oerhört stor vikt. I Örebro anser man sig vara en knutpunkt då man ligger i Sveriges mitt med tillgång till stora vägar från olika platser i landet. Vad gäller stadens logistiska transportnät är flygets dåliga förbindelse något man är missnöjd med. Detta är något man arbetar med och hoppas ska bli bättre i framtiden. Vidare arbetar man samtidigt med Örebros citykärna för att förbättra kringverksamheten och erhålla en bättre kringsservice.¹⁶⁵

5.4.3. Mötesplats Örebros samverkan

Samtliga respondenter var överens om att staden behöver ett forum där stadens aktörer kan arbeta som en enhet, därför var de positiva till samarbetet inom Mötesplats Örebro. Även om Mötesplats Örebro har funnits i några år innebär det dock för många endast ett samlingsnamn som ibland känns oklart gällande användningsområdet. Detta gör att konceptet många gånger använts som en logotyp som applicerats. Bergström styrker detta i sitt uttalande:

¹⁶³ Fransson 050507

¹⁶⁴ Fransson 050507

¹⁶⁵ Strömberg 050429

...det är oerhört viktigt att samarbeta för att nå framgång. Conventum kan som exempel inte stå själv som aktör och sälja Örebro stad helt på egen hand. En aktör kan inte jobba ensam med att få in alla arrangemang. Det som säljs är inte bara en anläggning, utan en hel stad och inte bara ett antal sittplatser och mat för ett visst antal personer. Det är även transport, logistik, tåg, flyg all infrastruktur, hotellkapacitet, hotellstandard, det är helheten som säljs. Då behövs det en samlad kraft.¹⁶⁶

För att uppnå ett gott samarbete på en mötesdestination krävs en insats från politikernas sida, en stark styrning och markering som tydligt visar hur man ska gå tillväga. Politikerna i Örebro har dock inte agerat så starkt. Det börjar växa fram en förståelse för att mötesindustrin är en riktig industri och att den framförallt har en framtid. Som det ser ut nu kommer Örebro inte att få stora nya industrier, vilket Bergström tycker är synd då det skapar arbetstillfällen. Örebro som stad ser sig som ett bättre alternativ än ett flertal andra städer även om de slåss mot många andra destinationer i mellanstorlek runtomkring i landet. Det sker en explosion i Sverige just nu när alltfler städer bygger kongressanläggningar.¹⁶⁷

Vi anser att Mötesplats Örebro faller utanför ramen för ett ordinärt kluster då de enbart samarbetar projektsvis genom en gemensam grafisk profil. De marknadsför sig via ett gemensamt samlingsnamn där organisationens syfte är att marknadsföra Örebro som en destination för att få dit professionella möten. Vi saknar kontinuerlig kontakt och samverkan mellan olika aktörer samt förankring till destinationens ledande politiker.

5.5. Fallstudie 4

Destination Norrköping och Lous De Geer representeras av Christina Leinonen som är VD för båda verksamheterna.

5.5.1. Destination Norrköping

Destination Norrköping bildades 1984 och är ett marknadsföringsbolag som bedriver konferens-, kongress-, mäss- och evenemangsbyråverksamhet samt marknadsföring och försäljning av Norrköping som besöksort. Bolaget ägs av kommunen vilka även tillsätter styrelsen. För att främja turismen driver Destination Norrköping turistbyrå, producerar informationsmaterial, deltar i mässor och är med i olika samverkansprojekt. Målet är att bidra till en positiv turismutveckling. Sedan 1997 är Destination Norrköping ett bolag där även Louis De Geer konsert & kongress ingår.

¹⁶⁶ Bergström 050603

¹⁶⁷ Bergström 050603

5.5.2. Organisation

Förutom den kommunala styrelsen och de som är anställda på destination Örebro har verksamheten ca 220 medlemmar. Dessa medlemmar representerar olika verksamheter i staden. Hotell, restauranger, biluthyrare, affärer, museer etc. är exempel på medlemmar. Ett medlemskap i Destination Norrköping innebär en årlig försäljnings- och marknadsföringskostnad som baseras på företagets omsättning. Syftet är att medlemsföretagen skall delta i Destination Norrköpings verksamhet och de marknadsföringsaktiviteter som genomförs. Som medlem inbjuds man till en stor medlemsträff varje höst, där Destination Norrköping informerar om marknadsföringen av Norrköping. Medlemmarna får även, ett antal gånger per år, delta i frukostmöten på Louis De Geer. Frukostmötena syftar till tvärkontakter och erfarenhetsutbyte mellan medlemmarna.¹⁶⁸

5.5.3. Samverkan

Vid intervjun med Leinonen framgick det att Destination Norrköping samarbetar med en rad olika grupper. Dessa olika samarbeten verkar inte ingå som en del av en organisation med en gemensam vision utan samverkan skildras mer som enskilda samarbeten mellan de olika organisationerna i staden.

Vi har många olika samarbetsgrupper... vi har ett tätt samarbete med hotellen [...] vi har ett tätt samarbete med länet, dels med alla städer i Östergötland och med Östsvenska turistrådet. De två stora anläggningarna i Linköping och vi i Norrköping försöker även samarbeta.¹⁶⁹

Hur ofta de olika aktörerna träffas för att diskutera strategi och framtidsplaner beror på det specifika samarbetet. Exempelvis har Destination Norrköping den senaste tiden haft ett tätt samarbete med kommunen. Destination Norrköping har nämligen under flera år haft problem med tillgången till Louis De Geer: s lokaler då även Norrköpings Symphoniorkester använder dessa lokaler för att repetera. Vid ett flertal tillfällen har det uppstått krockar mellan dessa parter, vilket har gjort att Destination Norrköping länge känt att de inte kunnat tillgodose sina kunders lokalbehov. Destination Norrköping har av denna anledning den senaste tiden bedrivit ett flitigt samarbete med kommunen för att diskutera möjligheten om att utöka Louis De Geer konsert och kongress med ytterligare en lokal.¹⁷⁰

På frågan vem som tar initiativet till att stadens organisationer ska samverka svarar Leinonen:

¹⁶⁸ Leinonen 050426

¹⁶⁹ Leinonen 050426

¹⁷⁰ Leinonen 050426

Det är så vedertaget och så etablerat. Det är väl näringen själv som vill att vi ska ha samarbete och vi tycker förstås också att det är jätteviktigt. Det är snarare att vi är många i Norrköping som månar om olika typer av samarbete.¹⁷¹

Vi anser att destination Norrköping arbetar i kluster, vi upplever dock att det är splittrat eftersom det inte finns något riktigt styrmedel och därmed avsaknad av en helhetsbild. Utöver styrelsen finns det 220 medlemmar som vill få sin röst hörd, detta tror vi kan vara anledningen till avsaknaden av ett gemensamt mål. Även om aktörerna bedriver samarbete anser vi att dessa saknar kontinuitet och att de är för få. Vi tror på en uttalad klustermotor för att utveckla organisationen och dess samverkan.

5.6. Sammanfattning

I detta kapitel har vi sammanställt våra fallstudier, vilka har givit oss en bred bild av hur fyra olika mötesdestinationer bedriver sin samverkan. Vi har även erhållit en djupare förståelse för fenomenet kluster och det faktum att begreppet verkligen är diffust och svårdefinierat. Vi ställer oss samtidigt positiva till klusterbegreppet då vi ser goda utvecklingsmöjligheter på de platser där det används som exempelvis Göteborg. Vi ser med spänning fram emot morgondagens klustersamarbete och vad det kan generera. Vi hoppas att fler politiska instanser blir medvetna om de möjligheter de besitter genom att kunna utveckla och vara drivande i klusterutvecklingsfrågor på mötesdestinationer.

I nästa avsnitt ger vi en sammantagen analys av såväl teorier som fallstudier, det har blivit dags att lägga pusslet då alla bitar faller på plats.

¹⁷¹ Leinonen 050426

6. Analys

Vi presenterar i detta avsnitt analysen av vårt teoretiska och empiriska arbete, vi delger även vårt resultat där vi avslutningsvis redogör för en modell som visar på hur vi anser att mötesaktörer bör organisera sig utifrån ett klusterperspektiv. Analysen är uppdelad i tre delar där vi inleder med att beskriva organisationen och aktörerna för att sedan gå vidare med samverkan och nätverk, avslutningsvis illustrerar vi klusterperspektivet.

6.1. Organisation och aktörer

Teoriavsnittet belyste hur organisationers omvärld präglas av andra aktörer.¹⁷² Dessa aktörer är såväl organisationer som enskilda individer och är beroende av att samverka med varandra för såväl utveckling som överlevnad.¹⁷³ Teorier kring intressentmodellen samt de om bidrags- och belöningsbalans, som March & Simon (1958) tar upp, skapar förståelse för varför och hur dessa olika typer av aktörer kan hålla ihop. Då mötesindustrin består av flera olika typer av branscher innebär detta att dess organisationer måste präglas av denna omvärlds kontext. Industrin arbetar huvudsakligen med destinationsspecifika och fysiska möten vilket innebär att platsen dit mötesdeltagarna kommer blir viktig att undersöka då den bör tillgodose slutkundens primära (mötesanläggning) och sekundära (boende) syfte. I fallstudierna framkom det i huvudsak tre fysiska områden som samtliga respondenter ansåg viktiga för en mötesdestination:

- Mötesanläggning
- Logistik
- Kringverksamhet

Våra respondenter uttryckte behov av att det finns en välfungerande mötesarena på mötesdestinationerna då denna anläggning är ett viktigt dragplåster för många kunder. Det är här mötesdeltagarna skapar kontakter och relationer och utför därmed arrangemangets primära syfte. För en destination som inte har en fungerande mötesanläggning är det svårare att locka affärsturister, vilket Örebro insåg och därmed initierade byggandet av Conventum. Vidare är det viktigt att dessa anläggningar är anpassade efter nutida krav och kan erbjuda goda faciliteter.

I fallstudierna framkom även behov av goda logistiska möjligheter på destinationen. Kunden ska kunna erbjudas transportmöjligheter som lätt tar dem till och från exempelvis mötesanläggningar, hotell, tågstationer och flygplatser. En annan central logistisk verksamhet är hotellen då en mötesdestination bör kunna erbjuda centrala hotell med god standard. Fallstudierna från samtliga respondenter talade om vikten av att kunna tillgodose varje mötesarrangemangs hotellbehov, det vill säga att kunna erbjuda hotellrum till alla mötesdelegater som kräver det.

¹⁷² Jacobsen & Thorsvik 1998:171

¹⁷³ Jmf. Abrahamsson & Andersen 2000:163 och Håkansson et al 1993:15 ff

Ett tredje fysiskt område som samtliga respondenter tog upp var den som handlade om kringverksamhet, såsom affärer och upplevelsearenor. Dessa platser ansåg de flesta inte vara särskilt viktiga men bör ändå finnas så att besökarna har möjlighet att samlas under mer avspända former.

Som nämnts ovan anser samtliga av våra respondenter att en mötesanläggning, logistik och en eventuell kringverksamhet vara viktiga komponenter vid skapandet av ett mötesarrangemang. Behovet av dessa tre olika fysiska områden anser vi indirekt utgör en mötesdestinations aktörer. Vid skapandet av en samverkansorganisation anser vi därför att samtliga av dessa aktörer bör vara representerade. I våra fallstudier går det att utläsa att det finns olika uppfattningar i de samverkansorganisationer som skapas på de olika destinationerna, då samtliga ovannämnda aktörer inte alltid finns representerade i organisationens kärna. GCB, anser vi är den organisation som bäst lyckats tillämpa denna tankegång. Här har man en kärngrupp där representanter från samtliga aktörsgrupper, mötesanläggning, logistik och kringverksamhet, finns representerade. Vi anser att man inom GCB insett vikten av att samtliga aktörer, såväl direkt som indirekt involverade i mötesindustrin, även bör vara delaktiga i skapandet av ett mötesarrangemang. Detta sätt att arbeta styrks av klusterteorierna som bland annat Christensen & Kempinsky (2004) behandlat. I GCB: s styrgrupp finns exempelvis en anläggningsrepresentant från Svenska Mässan, logistikrepresentanter från hotell, flygbolag, SJ och Göteborgs Restaurangförening. Vad gäller kringverksamhet finns det inga representanter i GCB: s styrgrupp, dock bedrivs ett nära samarbete med upplevelsearenor såsom Liseberg då dessa är medlemmar i GCB: s organisation. Dessutom ingår GCB i ett större organ, Göteborg & Co, som består av ytterligare tre affärsområden (se stycke 5.2.) vilket underlättar samarbetet med organisationer utanför styrelsegruppen. Västerås & Co har ett arbetssätt (se stycke 5.3.) som till viss del påminner om Göteborg & Co: s med skillnaden att Västerås & Co: s arbetslag består av tre personer och inte 20 som i Göteborg. Västerås & Co: s avknoppning, Mötesplats Västerås, är den samverkansorganisation som tar hand om stadens marknadsföring mot affärsturister. Inom denna organisation har man likt Göteborg en styrgrupp där stadens största mötesanläggning finns representerad. När det kommer till logistiken har man endast representanter från hotelldelen, övriga logistikaktörer såsom SJ, flygplatser etcetera är endast medlemmar. Detta anser vi vara en nackdel då dessa sistnämnda transportaktörer är viktiga komponenter på en mötesdestination och transport en central del för kundens sätt att ta sig till och från platser. Därför bör dessa få en plats kring styrgruppens diskussionsbord och därmed ändra bidrags- och belöningsbalansen så att intressenten känner sig behövd och får belöning för det arbete som läggs ner. Detta styrks av Anderssons (2004) resonemang då han anser att samtliga organisationer som skapar mötet från ax till limpa ska ingå i ett komplext och komplett nätverk av sammanlänkade organisationer.

I Örebro och Norrköping har man valt en organisationsform som skiljer sig från de två ovan nämnda. I Örebro har det alltid varit Destination Örebro som har haft hand om marknadsföringen mot affärsturister. Sedan öppnandet av Conventum har dessa två aktörer på skilda håll marknadsfört Örebro som mötesdestination. Då aktörerna kände att destinationen behövde samordna marknadsföringen inom affärsturismen gick fyra aktörer samman och skapade konceptet Mötesplats Örebro (se stycke 5.4.). Även om vi anser konceptet vara bra saknar vi en kärna, styrgrupp, där mötesaktörer kan sitta och diskutera hur man ska gå tillväga med marknadsföringen och utvecklingen av destinationen som mötesplats. Andersson (2004) styrker vårt påstående genom sin

forskningsrapport där han skriver att en organisation blir effektiv i hanteringen av möten endast då en permanent organisationsstruktur (klusterkärnan) ligger till grund. Våra fallstudier visar på att även Norrköping saknar en sådan kärna. Dessa destinationer bedriver endast olika sorters samarbeten med mötesaktörer vid olika mötesarrangemang vilket vi anser inte ger en kontinuerlig samverkan för utvecklandet av platsen som mötesdestination. Detta arbetssätt anser vi därför inte heller skapar något intresse hos aktörerna att lägga ner energi på att utveckla organisationen då kontinuitet saknas och belöningar är utom räckhåll.

Utöver ovanstående aktörer framkom det även i fallstudierna vikten av att ha en politisk förankring i samverkansorganisationen. Både i Göteborg och i Västerås är politiska representanter en del av samverkansorganisationens kärna. Destinationernas politiska tänkande och förståelse för de ekonomiska vinster som möten genererar har gjort att platserna präglas av en samlingsfilosofi där alla vill vara med och hjälpa till. Detta är något som exempelvis Örebro saknat eftersom deras politiker inte verkar ha en förståelse för att mötesindustrin är en industri som genererar destinationens ekonomi. För att lyckas som mötesdestination tror vi att en samverkansorganisation behöver ha en politisk förankring där kommunen är en del av samverkanskärnan eftersom det mesta i slutändan går att härleda till politiska beslut. Med detta menar vi exempelvis hotell- och restaurangmoms, byggnadsbeslut, nya vägar etcetera där samtliga präglas av politiska beslut.

En ytterligare aktör som kom fram i två av våra fallstudier var området forskning och utveckling. Både Göteborg och Örebro anser att dessa är givande områden som bör utforskas och utnyttjas mer än vad som sker i dagsläget då dessa är potentiella skapare av möten. Göteborg har exempelvis ett nära samarbete med Göteborgs Universitet och Chalmers Tekniska Högskola, medan Örebro har ett gott samarbete med Örebro Högskola. Dessa samarbeten anser vi vara oerhört viktiga då forskning är och förblir en fortsatt verksamhet i vårt kunskapssamhälle. Enligt klusterteorin finns det ett samband mellan företags konkurrensfördelar och de möjligheter till nytänkande och utveckling som erbjuds. Vidare är det påvisat att ett närmare samarbete mellan olika typer av aktörer skapar en mer innovativ och dynamisk miljö.¹⁷⁴ Triple Helix-modellen bygger på interaktion mellan forskning, politik och näringsliv och samordnar utvecklingsresurser som satsas inom en region eller ett kluster. På så sätt ökar klustrets innovationsförmåga och kan i och med detta skapa andra synergieffekter.¹⁷⁵ Genom att nischas sig inom en specifik forskningsgenre kan universitet/högskolan via mötesindustrin synas mer utåt och därmed bli mer känt samtidigt som nya kontakter kan knytas för vidare utveckling. Detta innebär att både forskning och utveckling samt mötesorganisationer gynnas av varandra. Mötesplats Västerås och Destination Norrköping saknar nära samarbeten med universitetsvärlden, någonting som vi anser att de båda destinationerna borde överlägga att initiera i framtiden.

Att vara delaktig som aktör i en samverkansorganisation är dock inte helt problemfritt. Aktörer från skilda branscher och organisationer som går samman i en organisation har ofta skilda åsikter och synsätt i gemensamma frågor (Katz & Kahn 1978). Även om mötesaktörerna, direkt och indirekt, är beroende av varandra och strävar mot samma mål, att dra mötesarrangemang till staden och därmed gynna sin verksamhet, har mötesaktörerna olika sätt att ta sig dit. Detta resonemang innebär i sin tur en

¹⁷⁴ Christensen & Kempinsky 2004:22

¹⁷⁵ Visanu: Triple Helix-modellen, en definition.

aktörsproblematik då dess beroende av varandra för överlevnad samtidigt kräver att samtliga intressenter på något sätt samverkar med och investerar i organisationen (Abrahamsson & Andersen 2000). Detta medför att aktörerna till viss del tar en risk vid samarbete (Mitchell, Agle & Wood 1997). Detta risktagande tror vi är anledningen till att exempelvis Mötesplats Örebros organisationssamverkan varit luddig och svårdefinierad. Aktörernas vilja att samarbeta har alltid funnits men när det handlar om att formalisera detta samarbete under en mer konkret samarbetsform uppstår det komplikationer. Exempelvis kan detta inbegripa hotellen när det gäller frågan vem som ska få uppdraget att inkvartera möteskunderna. Samarbetet kan innebära att man både får ta och ge, vilket aktörerna kan ha svårt att acceptera då de gärna håller hårt i sina kunder och inte inser den vinst ett samarbete hade kunnat ge. Aktörerna upplever det i detta fall svårt att skapa ett gemensamt arbetsorgan med bestämda regler och gemensamma mål då detta kan resultera i en inbördes konkurrens eftersom alla vill uppnå en hög beläggningsgrad på sina hotell. En ytterligare konflikt i en samverkansorganisation kan uppstå mellan de olika branschaktörerna. Holst beskrev exempelvis mötesanläggningar som mötesgeneratorer och hotell som endast mottagare av möteskunder, vilket praktiskt visar två aktörers olika roller i mötesindustrin. Dessa olika roller kan skapa konflikter då de aktörer som genererar möten kan känna att de blir utnyttjade av de aktörer som endast är mottagare. Ett sätt att undvika denna problematik och risk för konflikter mellan aktörerna är att även här vara medveten om bidrags- och belöningsbalansen. Om en aktör känner sig misskrediterad säger March & Simons (1958) teorier att detta enbart beror på att aktörens givna bidrag är större än den upplevda belöningen.

Vidare tvingas mötesaktörerna att acceptera beroendskapet sinsemellan och det maktberoende som råder i en organisation där varje aktör förväntas anpassa sig till sin roll. Göteborgs goda samverkan är exempelvis ett resultat av politikernas starka vilja att göra destinationen till en framgångsrik mötesplats. Även om GCB har en väl fungerande organisation där man kan tycka att samtliga är med och påverkar så kan man indirekt säga att organisationens framgång egentligen inte varit så demokratisk då politiker varit en central del av framgången. Det var politikerna som var initiativtagarna till det nya sättet att arbeta och satte riktlinjerna för hur aktörerna skulle agera. Resterande aktörer "tvingades" delta i projektet utan att bli tillfrågade eftersom politikerna ville investera i turismindustrin och därför krävde att aktörerna samverkade på ett gediget sätt. Politikerna har därmed en större och mer central roll i GCB jämfört med andra aktörer. Av detta kan man utläsa att det inom samverkansorganisationen finns såväl stora som små aktörer. Det är något som är oundvikligt i en samverkansorganisation eftersom det alltid finns en verksamhet som är större och viktigare än någon annan, man bör dock vara medveten om denna problematik så att inga aktörer glöms bort oavsett storlek. Alla aktörer bör få en möjlighet att på något sätt delta i beslutsfattandet på mötesdestinationen. I en stor och komplex organisation som exempelvis GCB kan det finnas större risk att mindre aktörer inte får sin röst hörd på samma sätt som de stora, något som kanske inte är lika riskabelt i en mindre organisation som vid exempelvis Mötesplats Västerås.

Detta är en vanlig företeelse inom flera mötesdestinationers klustersamverkan. Martin's (2001) kritik mot klusternivåerna anser vi vara relevant då vi i flera av våra fallstudier fått liknande uppfattning och insett problematiken. Detta behöver dock inte bara vara ett problem. I ett kluster anser vi det behöver finnas en viss maktfördelning då vi inser svårigheten med att ha makten jämt fördelad mellan klustrets samtliga aktörer.

Ju större mötesdestinationen är desto fler aktörer brukar vara representerade. I vår fallstudie avseende GCB presenterar vi dess organisation med bland annat 15 styrgruppsmedlemmar för att ge en förståelse av gruppens omfattning. Utöver dessa 15 har GCB även ett 90-tal andra medlemmar som representerar andra centrala delar såsom boende och möteslokaler. Vi stödjer Martin's (2001) åsikt om aktörsnivåerna samtidigt som vi anser att man bör vara försiktig med en allt för hierarkisk indelning då vi tror att mycket bra information och viktiga strategiska förändringar kan gå förlorade genom att arbeta på detta sätt. Norrköping arbetar på ett annat sätt. Deras filosofi går emot Martin's (2001) genom att ha ett möteskluster uppbyggt kring samtliga aktörer. Vi har dock märkt att det bidragit till en större inre ineffektivitet då allt för många vill göra sin röst hörd och beslut måste gå långa vägar innan de kan fastställas. Vi ifrågasätter Norrköpings sätt att bedriva samverkan på destinationen. Trots att deras destination enbart är en fjärdedel storleksmässigt jämfört med Göteborg finns mer än dubbelt så många medlemmar representerade.

Den problematik angående aktörernas beroendeskap som diskuterats ovan är inget som är direkt uttalat i våra fallstudier utan något som vi valt att ta upp då det är ett oundvikligt problem vid aktörssamverkan. Därmed inte sagt att dessa problem nödvändigtvis behöver blomstra upp trots att det ligger latent. De problem som kan uppstå anser vi vara den största anledningen till att organisationer många gånger har svårt att organisera sig i formella former som exempelvis Mötesplats Örebro och Destination Norrköping.

6.2. Samverkan och nätverk

Vi har i samtliga fallstudier funnit att det inom destinationen länge funnits nätverk och samarbeten mellan aktörer för att försöka locka affärsresande till destinationen. De nätverk vi funnit är av såväl formell som informell karaktär. GCB och Mötesplats Västerås står för den formella delen medan Mötesplats Örebro och Destination Norrköping har en informell organisation för mötesaktörer att samlas kring. Även om karaktären på nätverken mellan destinationerna skiljer sig åt, kan man utläsa att det på samtliga platser råder en vilja att samarbeta och skapa dynamiska nätverk. Detta visar att det finns en vilja bland destinationsaktörerna att samla resurser från olika organisationer i form av människor, kapital, faciliteter samt kunskaper. Med hjälp av mötesaktörernas resurser har man skapat en större, bättre och mer effektiv värdeskapande helhet i jämförelse med om aktörerna på egen hand hade utfört sin egen del av arbetet och inte hade någon insyn i resterande aktörers verksamhet (jmf. Abrahamsson & Andersen 2000).

Genom att samarbeta kan aktörerna i ett dynamiskt nätverk tillsammans skapa en komplett produkt för destinationens marknadsområde, i det här fallet affärsturism.¹⁷⁶ För att nätverken ska vara lyckade krävs det att aktörerna känner att man står varandra nära. Samtliga destinationer beskriver hur måna de är om att samarbeta och vikten av att ha en god relation där man inser fördelarna med samarbetet. Göteborg beskrev det som att: *...alla står i armkrok och hjälper till att vinna över alla de stora kongresserna.*¹⁷⁷

¹⁷⁶ Snow et al. 1992:5ff

¹⁷⁷ von Arnold 050428

Resterande destinationer, Norrköping, Västerås och Örebro, ansåg sig också ha ett gott samarbete mellan destinationens aktörer. Anledningen till att samtliga mötesdestinationer är måna om ett gott samarbete är att konkurrensen mellan mötesdestinationer ständigt ökar och att det är ineffektivt att arbeta åt olika håll. Samtliga aktörer menar att de tillsammans blir starkare vilket är viktigt för att inte gå miste om ett möte på grund av brist på kommunikation som annars hade kunnat inträffa. Det är inte enbart organisatoriska skäl till att man valt att bedriva ett nära samarbete utan även av kostnadsskäl då kostnaden av destinationens marknadsföring som mötesplats kan delas upp på flera parter.

Vidare underlättar det för aktörerna att bedriva ett nätverk då samarbetet i detta även kommer att leda till att kunden får en mer kvalitativ mötesprodukt. Detta aktörssamarbete gör det enklare för aktörerna att framställa en mötesprodukt anpassad efter kundernas behov och ger kunden en större möjlighet att få en bra och effektiv leverans även från kringtjänster som exempelvis ett museibesök. I fallstudierna fick vi fram att samtliga aktörer tack vare de dynamiska nätverken som funnits under en längre tid lett till att de idag har en god kännedom om varandra. I fallstudierna ansåg samtliga respondenter att aktörsnätverken på de olika destinationerna är någonting etablerat och vedertaget som alltid har funnits. Samtliga organisationer vi undersökt har anor från 15 till 20 år, såväl formellt som informellt. Den långvariga relationen har bidragit till att aktörerna skaffat sig kunskaper om varandras resurser. Både Västerås och Göteborg arbetar exempelvis efter denna princip då de har en telefoncentral där kunden kan få all information som rör mötesbesöket. Hemligheten bakom att det räcker med att endast behöva ringa ett samtal för att boka upp ett arrangemang är just att det finns ett starkt, gediget samarbete mellan aktörerna på orten.

Vidare anser vi att Uppsalaskolan har en del att lära våra mötesdestinationer. Syftet med Uppsalaskolan är att visa hur aktörerna via sina resurser drivs till att utföra olika aktiviteter. Modellen bygger på olika bindningar vilka innebär att olika företag utvecklar relationer och på så sätt blir beroende av varandra (jmf. Håkansson et al 1993). Vi anser att denna modell genom sina bindningar skulle kunna utveckla samt förstärka samarbetet mellan de olika aktörerna på respektive destination. Detta är en process som även har potential att förenkla utvecklingsprocessen då deras arbete skulle kunna delas in i fem kategorier, där det tydligt klargörs hur varje avdelning/företag ska arbeta för att uppnå vissa mål. Som nämnts ovan anser vi att GCB arbetar efter ett klart mönster där de i sitt arbete uppfyller Uppsalaskolans kriterier vilka är:

- det tekniska
- det tidsmässiga
- det kunskapsmässiga
- det sociala
- det ekonomiska/juridiska.¹⁷⁸

Den tekniska delen förutsätter att aktörerna framställer produkter som anpassas efter varandra för att skapa mervärde för de specifika produkter som kan sammanlänkas. Detta är något som vi anser att GCB verkligen haft i åtanke, när ett nytt projekt planeras är det av stor vikt att funktionen fastställts redan innan. I Göteborg finns ett klustertänkande där varje länk har en funktion i samarbetet och stödjer varandra. De är

¹⁷⁸ Håkansson & Snehota 1995

även noga med att aktörernas olika arbetsmoment stämmer tidsmässigt, det vill säga att leveransförmågan och kommunikationen måste fungera. Detta är en av de viktigaste funktionerna, om något förbises här kan ett helt projekt gå i graven. Problemet för mindre destinationer är att få dessa moment att fungera då begränsningarna är mer påtagliga. Det är enklare att arbeta när det erbjuds fler kontakter och bättre kommunikation med därtill hörande transportmöjligheter.

Vi anser även att det är att föredra att aktörerna skaffar sig bättre kunskaper om varandra, då det är viktigt i ett nätverk som detta. Vi menar samtidigt att detta i nuläget är något av en bristvara hos exempelvis Norrköping och Västerås och som kan förbättras avsevärt. Även om de båda destinationerna är i en positiv utvecklingsfas så behöver de bredda sig och få mer insikt i varandras verksamheter. Detta för att skapa en förståelse för hur deras verksamheter kan samarbeta och gynna mötesdestinationen. I våra fallstudier har det framkommit oerhört goda insikter i den egna verksamheten, där vi dock skulle önska mer insikt om de andra aktörernas verksamhet samt produkter. För att kunna förbättra och utveckla ett samarbete i ett nätverk underlättar det om aktörerna känner till varandras styrkor och svagheter, dels för att kunna komplettera varandra, dels för att inte gå miste om information som är relevant i sammanhanget. Vi anser samtidigt att den sociala biten fungerar, det vill säga den del som rör de mänskliga relationerna. I våra fallstudier har det framgått att de olika aktörerna har en positiv syn på varandra. I Norrköping är detta dock inte helt problemfritt då två stora verksamheter är i behov av att utnyttja en och samma lokal. Vem bör då lämna företräde för den andre? I fallet Örebro anser vi att man bedriver ett tillfredsställande nätverk, där man har spridit ut sina långa armar för att skapa långsiktiga kontakter. Där läggs det ett oerhört stort fokus på universitet och forskning. Uppsalaskolans femte kategori berör ekonomiska och juridiska avtal inom nätverket, detta är en faktor som även den verkar fungera hos våra fall. Denna del berör exempelvis avtal som skapas i samband med arrangemang. Av naturliga skäl anser vi att det finns en del att lära för vissa av våra mötesdestinationer. Visst finns det goda utvecklingsmöjligheter på de mötesdestinationer vi undersökt, de har dock en bit på väg innan de är där. Det vi saknar i Uppsalaskolan är en tydligare kärna såsom en klustermotor. Även om det är aktörerna som är de som genomför samarbetet är det bra om någon håller i trådarna som exempelvis politikerna i Göteborg. Det finns mycket att lära och ta del av i detta synsätt, vi hade dock gärna sett en liknelse med klusterperspektivet.

Till skillnad från begreppet kluster ansåg sig flera av våra respondenter vara välbekanta med terminologin nätverk då detta av någon anledning uppfattades som mindre diffust. Detta ansåg vi på ett sätt underlätta vårt arbete på samma sätt som det försvårade eftersom dessa begrepp innehåller likheter såväl som skillnader.

6.3. Klusterperspektivet

Vid slutet av samtliga intervjuer ställde vi våra respondenter frågan om de ansåg deras arbete på något sätt förhåll sig till begreppet kluster. Trots att alla intervjuade visste vad klusterperspektivet innebar, framkom det att två respondenter indirekt ansåg sig arbeta efter klusterterminologin till skillnad från de andra två. De två destinationerna, Göteborg och Västerås, som enligt oss skaffat sig en formell samverkansorganisation som samlar olika mötesaktörer under ett destinationsparaply visade sig även vara de

som var mer bekanta med klusterperspektivet i sitt arbete. Trots att Göteborg och Västerås inte uttalat arbetar efter klusterperspektivet kan man i dessa organisationer hitta flera faktorer som visar på hur organisationen trots sitt ovetande mer eller mindre utvecklats sin verksamhet efter klustertänkandet.

I Norrköping och i Örebro har man inte en formell samverkansorganisation som samlar destinationens olika aktörer i ett gemensamt organ. Detta gör att dessa två destinationers arbete, enligt oss, inte kommit lika långt i sitt arbete sett utifrån klusterperspektivet. Precis som Christensen och Kempinsky (2004) anser vi att kluster förutsätter ett välutvecklat samarbete med inblandade organisationsnätverk för att kunna utvecklas till ett kluster. Ovanstående talar om att det på de fyra destinationerna finns välutvecklade dynamiska nätverk där mötesaktörerna samarbetar för att skapa bättre förutsättningar för destinationen som mötesplats. Detta innebär att själva viljan att samverka finns hos samtliga aktörer på destinationerna. Dock skiljer sig Göteborg och Västerås från Norrköping och Örebro i den bemärkelsen att de förstnämnda kommit längre i sitt arbete sett utifrån klusterperspektivet. De har som vi tidigare nämnt en formell samverkansorganisation till skillnad från Norrköping som inte har en sådan organisation där mötesaktörerna kan samlas. Örebro, som inte heller har en formell samverkansorganisation har till skillnad från Norrköping skapat ett koncept, Mötesplats Örebro, där man samordnar ett antal grupper som tillsammans ska marknadsföra staden. Denna organisationsform ser dock annorlunda ut än den Göteborg och Västerås tillämpar då den inte enbart är koncentrerad på affärsturism utan även inriktad på andra intressen.

Det politiska intresset för samverkan är något som samtliga destinationer har gemensamt och som kan kopplas till klusterperspektivet. Enligt den Svenska Klustermanualen som NUTEK (2004) skrivit har offentliga aktörer ofta till uppgift att fungera som initiativtagare och katalysatorer i klusterutvecklingens inledande faser. I samtliga fallstudier kan vi utläsa att den offentliga verksamheten varit den drivande faktorn. Skapandet av GCB initierades, som tidigare nämnts, av politiska insatser. Detsamma gäller för resterande tre destinationer. Att samtliga organisationer dessutom till större delen är kommunalt ägda, visar ytterligare på kommunens intresse att destinationens aktörer ska samverka.

Som Christensen och Kempinsky säger är ett kluster inte statiskt utan genomgår i allmänhet fyra utvecklingsfaser: inlednings-, etablerings-, tillväxt-, och mognadsfasen. Sett utifrån detta klusterutvecklingsperspektiv kan man säga att de fyra organisationerna vi undersökt har kommit olika långt. GCB anser vi är den organisation som kommit längst i sitt arbete och nått mognadsfasen. Inom denna organisation har man redan gått igenom planerings-, rekryterings- och uppbyggnadsfasen, dvs. man har skapat en organisation som består av en styrgrupp, som kan liknas vid klusterkärnan, där man har specifika riktlinjer som visar hur samarbetet ska kunna genomföras. Vidare finns även resterande klusternivåer representerade i form av ett 90-tal medlemmar och intressenter. Mötesplats Västerås har även de skapat en liknande organisation som GCB: s med skillnaden att aktörerna i Mötesplats Västerås endast ser samverkansorganisationen som en samlad marknadsföringsgrupp som ska sälja Västerås som mötesplats. Att organisationen inte har en funktion för att utveckla staden som mötesplats gör att vi anser Mötesplats Västerås ännu inte nått en mognadsfas. Med detta menar vi att aktörerna inom GCB kommit till punkten där man ser affärsturism från en annan dimension och inser hur samverksorganisationen bättre kan utnyttja sina aktörer för att

locka fler möten till staden. Exempelvis lokaliserar man viktiga personer bland intressenter som kan tänkas få fler möten till platsen inom IT, kultur, media, fordonsindustri, design etcetera. Det här tänkandet anser vi inte har anammats hos Västerås aktörer då dess aktörer anser att denna utveckling ligger hos Västerås & Co och de enskilda organisationerna. Detta anser vi försvåra processen att gå vidare till nästa fas sett utifrån klusterperspektivet då vi menar att själva utvecklandet av staden som mötesplats bör ligga hos kärnaktörerna. I det här fallet de aktörer som utgör Mötesplats Västerås. Som bland annat Christinsen & Kempinski (2004) samt Eriksson & Larsson (2002) diskuterat i sina arbeten är det viktigt att inte lämna klusterutvecklingen åt slumpen för att detta ska kunna nå sin fulla potential. Klusterutvecklingen kan därför ses som en metod för hur man bör gå till väga med det fortsatta samverkansarbetet.

Örebro anser vi befinner sig i inledningsstadiet sett ur klusterperspektivet. Man har inlett ett koncept som kan liknas vid en organisationssamverkan där flera viktiga aktörer finns representerade såsom näringsliv, forskning och kommun. Örebros fokus ligger dock inte bara på en målgrupp utan flera, vilket gör att aktörerna inte enbart kan fokusera på mötesaspekterna och utveckla staden inom denna industri. Vi anser dock att Conventum har en mängd goda idéer som skulle kunna utveckla stadens organisering till att samverka ur ett klusterperspektiv. Med goda idéer syftar vi till deras planer på fortsatt samarbete med forskningsenheter för att locka fler möten till staden.

Norrköping anser vi arbeta efter nätverksprinciper då de inte har en samverkansorganisation, varken formell eller informell, där man samlar centrala aktörsrepresentanter. Man fokuserar mer på olika sorters samarbeten som är tidsbegränsade och projektorienterade mer än långvariga och ihållande relationer. Denna typ av samarbeten anser vi vara mer representativa för nätverk än för klusterkonstellationer.

Enligt NUTEK (2004) ökar som regel intresset från näringslivets sida efterhand som ett kluster utvecklas och mognar. Detta har visat sig vara ett återkommande fenomen vi tydligt märkt på samtliga destinationer där respondenterna talat om näringslivets vilja att samarbeta. Detta märks tydligast i de formella samverkansorganisationerna GCB och Mötesplats Västerås där privatägda bolag såsom hotell valt att vara en del av verksamheten. Dock motsäger vi det teoretiska påståendet om klusterutvecklingsstadier som säger att de offentliga aktörerna är en kontaktlänk mellan företrädare för kluster och de offentliga och privata aktörerna kring kluster som på olika sätt bidrar till klustrets utveckling (jmf. Stycke 4.7.1 samt NUTEK 2004). Ser man till GCB: s verksamhet, vilka vi anser kommit längst i sitt arbete sett utifrån klusterperspektivet och nått mognadsfasen, kan man tydligt se hur stor betydelse den offentliga verksamheten fortfarande har.

När det gäller de olika verksamheternas klustermotorer, det vill säga drivkraften till skapandet av ett samverkansorgan som bland andra Eriksson & Larsson (2002) behandlat, var det svårt att definiera vilka dessa var. Ingen av våra respondenter såg sig själva som motorer, däremot kunde vi ana politikernas intresse i denna fråga. På samtliga av de mötesdestinationer som vi undersökt fanns det ett stort intresse från kommunpolitikernas sida, vilka även är de som finansierar och äger, om inte hela, så en stor del av verksamheten. Detta kan härledas till politikernas lust att utveckla staden som en mötesdestination. I de fall där politikerna visade stort intresse fanns ofta även en

välutvecklad samverkansorganisation som i exempelvis Göteborg och Västerås. Precis som NUTEK (2004) visar fungerar denna offentliga verksamhet som initiativtagare till samverkansorganisationer som stödjer och utvecklar samverkningsarbetet mellan platsens aktörer. Eriksson & Larsson (2002) anser att klustermotorn behöver vara neutral gentemot sin organisations aktörer i syfte att skapa ett ömsesidigt förtroende. Detta anser vi vara svårt att åstadkomma som en offentlig verksamhet. Som vi tidigare har skrivit är politik något som präglar samhällets vardag och svår att undvika. Vidare ägs samtliga verksamheter av om inte helt så till större delen av kommunen, vilket ger dessa en outtalad makt att leda organisationen så som önskat. Som vi tidigare har skrivit är de åtgärder som gjorts i Göteborg som mötesstad egentligen inte så demokratiska som de verkar vara vid en första anblick då politikerna varit de som dirigerat hur aktörerna ska agera. Av denna anledning tror vi det är svårt för en offentlig verksamhet att agera som en neutral klustermotor. Många av våra respondenter, bland annat Bergström saknade detta politiska initiativtagande och agerande. Detta anser vi tyder på att politiken spelar en stor och viktig roll i skapandet av en mötesdestination där det råder god samverkan med platsens olika mötesaktörer. Vi anser därför inte att den neutralitet som en klustermotor enligt teorin bör ha fungerar i det här fallet.

6.4. Resultat

6.4.1 Ett gemensamt forum

Varje enskilt företag på en mötesdestination har möjlighet att garantera kvaliteten på sin egen produkt men den totala mötesproduktens kvalitet kan svårtligen garanteras av ett enskilt företag.¹⁷⁹ Detta gör att många aktörer är involverade vid skapandet av mötesprodukten. Beroendeskaper som därmed präglar skapandet av mötesprodukten är något som samtliga av våra respondenter är väl införstådda med då alla anser att det i dagens samhälle inte går att springa åt olika håll utan det krävs ett enat arbete för att utveckla sin plats till en framgångsrik mötesdestination. Att samarbeta med varandra har därmed kommit att bli en central roll i våra respondenters arbetsprocesser för att locka till sig möteskunder. Dock har vi under våra fallstudier märkt att även om stor vetskaper om vikten för samverkan råder bland de fyra destinationernas mötesaktörer, så väljer man att organisera sitt samverkansarbete på annorlunda sätt. I analysen har vi diskuterat hur dessa fyra organisationsarbeten skiljer sig åt och vad anledningen till detta kan tänkas vara utifrån teoretiska referensramar. Vårt teoretiska bidrag i denna uppsats kommer därför att bli att utifrån analysen ta fram de komponenter som vi anser är mest centrala för hur en mötesdestinations aktörers organisationsarbete bör vara utformad. Vi vill dock delge läsaren att oavsett hur varje destination formar sitt arbete så har detta formats efter de egna förutsättningarna och behöver därför inte betyda att den ena arbetsformen är bättre än den andra. Denna uppsats vill endast förmedla hur arbetet på en destination utifrån ett klusterperspektiv kan hjälpa till och utveckla mötesplatsen. Detta behöver således inte vara det enda sättet utan är en möjlig arbetsform vi författare anser vara passande på en mötesdestination.

Som tidigare skrivits ger en destination vars aktörer verkar åt vars sitt håll en slitträd bild av stadens som mötesplats, därför är det viktigt för en destinations mötesaktörer att

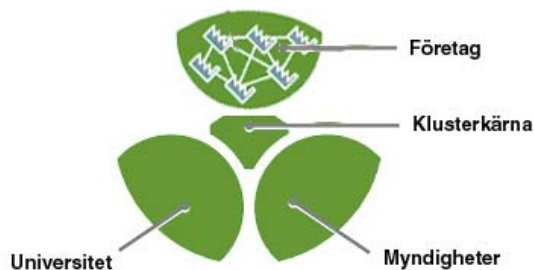
¹⁷⁹ von Friedrichs Gränsjö 2004

ha någonting att samlas kring. Precis som Sölvell (2004) anser vi att mervärde skapas genom utveckling och uppgradering av nya produkter och tjänster genom att aktörer inom ett begränsad geografiskt område samverkar. Men för att detta ska ske bör aktörsarbete samordnas under mer organiserade former. Genom att sammansluta olika grupper och organisationer som redan är etablerade i staden och viktiga inom mötesindustrin skapar man därmed ett gemensamt forum som kan arbeta för utvecklingen av staden som mötesdestination. Ett gemensamt forum bidrar samtidigt till att mötesaktörerna blir mer medvetna om varandras resurser, vilket i och med detta kan utnyttjas på ett bättre och mer effektivt sätt.

För att läsaren lättare ska förstå hur vi anser att mötesaktörer bör organisera sitt samverkansarbete har vi valt att skapa en modell som tar upp de komponenter som vi anser är mest centrala i ett mötesforum. Vi vill poängtera att vi anser att detta forum ska utformas som ett formellt forum som endast har hand om affärsresenärer. Vi anser att man på en mötesdestination bör skilja mellan privatturism och affärsturism då dessa två segment skiljer sig åt. Affärsresenärer gynnar högre intäkter, samtidigt som de ofta kräver högre standard, vilket mötesdestinationen bör anpassa sig efter. När en destination valt att rikta in sig på affärsturism krävs det därför att mötesaktörerna tillsammans arbetar målinriktat för att stimulera de krav som möteskunderna ställer.

6.4.2 Klustermodellens tolkning utifrån ett destinationsutvecklingssammanhang

Modellen vi skapat utgår från Sölvells (2004) klustermodell där han förklarar hur aktörer av olika slag kan samverka utifrån ett klusterperspektiv (se stycke 4.6.1). Anledningen till att vi valt att utgå från Sölvells modell är att kluster handlar om företags och organisationers geografiska placering samt relationen mellan varandra och till samhället de omges av. Av denna anledning kan begreppet ses som ett sätt på vilket man kan samordna en destinations aktörssamverkan.



Figur 6.1. Samverkansforum utifrån ett klusterperspektiv. Influerad av Sölvells (2004) modell.

Som man kan se av modellen består denna av tre komponenter som tillsammans skapar en klusterkärna. Denna klusterkärna kan liknas vid forumets styrelse och består av aktörer som tillsammans ska utveckla staden till en framgångsrik mötesdestination. De tre komponenter som modellen består av utgår från Triple Helix tankegång vilken visar på att en samverkansorganisation bör vara integrerad av politik, näringsliv och FoU. Som bland annat Nordins (2003) teorier påvisar skapar ett nära samarbete mellan dessa tre typer av aktörer en innovativ miljö vilket därmed gynnar mötesdestinationen. Detta är något som våra fallstudier även styrker. Vikten av politisk förankring är något samtliga respondenter ansett vara av stor vikt eftersom denna komponent är den som har

mycket att säga till om vad gäller den ekonomiska biten. Det är exempelvis många som kopplar Göteborgs goda aktörssamverkan till just den goda politiska förankringen som råder. För att kunna utvecklas som mötesdestination krävs det därför att stadens politiker har förståelse för de ekonomiska vinster som möten genererar därför är det viktigt att det finns politiska representanter i kluster kärnan, det vill säga forumets styrelse.

Gällande näringslivets förankring anser vi det vara viktigt att här plocka ut de aktörer som är mest centrala för skapandet av en mötesprodukt. Utifrån våra fallstudier anser vi att de aktörer som bör vara representerade i detta forum är de aktörer som tillsammans skapar mötesarrangemang, såsom, anläggningsaktörer och logistikere i form av hotell, restauranger och kommunikationsmedel. Dessa aktörer bör följaktligen vara representerade i forumets styrelse för att ha möjlighet att utveckla mötesprodukten. Det får ej glömmas att varje destination är unik och bör utformas efter sina förutsättningar. Det är därför viktigt att inte ha styrelseportarna stängda för andra näringsidkare utan hela tiden vara öppna och ta till sig vad andra har att säga då dessa kan vara potentiella generatorer för skapandet av möten. Exempelvis kan en viss kringverksamhet vara den som lockar dit kunder som exempelvis Liseberg i Göteborg. Vidare är det viktigt att stadens näringsliv är beredda på att samarbeta med varandra även om de på samma gång är varandras konkurrenter. Som aktör från näringslivet måste man förstå att det är mer gynnsamt för de själva och för hela destinationen att gemensamt arbeta för att locka till sig kunder.

Vidare är en stor generator till möten, som majoriteten kanske inte tänker på i första hand, representanter från FoU. Att samarbeta med olika Universitet och Högskolor är oerhört viktigt då forskning är och förblir en fortsatt verksamhet i vårt kunskapssamhälle. Genom att nischa sig inom en specifik forskningsgenre kan universitet/högskolan via mötesindustrin synas mer utåt och därmed bli mer känt samtidigt som nya kontakter kan knytas för vidare utveckling. Detta innebär att både forskning och utveckling samt mötesorganisationer gynnas av varandra. För att utnyttja detta bör därför även representanter från olika utbildningsinstitut ingå i forumets styrelse.

Vi anser att aktörerna inom ett mötesforum bör vara väl medvetna om vad det innebär att vara med i en sådan organisation. Det är viktigt att sträva mot gemensamma mål, därför bör aktörerna inom ett mötesforum skapa en gemensam vision och plan att arbeta efter. Detta för att samtliga aktörer ska vara väl medvetna om vart organisationen är på väg och vad var och en har för roll i samarbetet. I analysen har vi diskuterat hur de olika aktörerna förhåller sig till varandra och att man ej kan utesluta att det inte alltid kommer att finnas en eller flera aktörer som har mer att säga till om än andra. Det går inte att vara uteslutande demokratisk i alla frågor, därför är det viktigt att som aktör i ett mötesforum vara medveten om att man får ge och ta för att kunna skapa en god balans mellan alla trådar som dras fram och tillbaka.

Klustermodellen kan sammanfattningsvis beskrivas i denna kontext, kring mötesdestinationers utveckling av god samverkan, vara oavhängigt beroende av tre delar: aktiva företag, utvecklande universitet och stödjande myndigheter. Dessa tre delar måste byggas upp kring en klusterkärna bestående av en eller flera professionella samordnare som agerar motor i initieringsfasen och därefter ser till att klustrets aktiva medverkande jobbar i rätt riktning.

Att forma sitt arbete utifrån klustermodellen anser vi bidrar till ett närmare samarbete mellan parterna där man utnyttjar sina egna och varandras resurser på ett mer gediget sätt. Det är av stor vikt att de olika delarna, företag, myndigheter och universitet får insikt i hur arbetet bedrivs. Klusterkärnan är neutral, central punkt som aktiverar och binder samman de omkringliggande faktorerna och som verkar pådrivande. Genom att arbeta utifrån ett klusterperspektiv anser vi att destinationsaktörerna närmar sig en viktig ingrediens vid aktörssamarbete, *förtroende* mellan de som ingår i klustret. Detta då samtliga parter måste engagera sig för att tillsammans skapa en gedigen mötesprodukt, något som krävs för att uppnå en optimal funktion. Det är med andra ord viktigt att parterna inser att det råder en win-win situation vid arbete utifrån klusterperspektivet. Även om aktörerna är konkurrenter med varandra vinner de på att tillsammans skapa den produkt kunden efterfrågar, eftersom samarbetet blir mer effektivt och lönsamt i längden då kostnader och tid minimeras. Att arbeta utifrån vår klustermodell bidrar till att de inblandade aktörerna får en större möjlighet att utveckla sin destinationsprodukt och på så sätt locka till sig fler kunder. Här får en positiv cykel sin början då fler kunder genererar mer kapital vilket bidrar till att man kan förbättra och vidareutveckla mötesprodukten.

6.5. Förslag till vidare forskning

Under denna avslutande rubrik vill vi ge idéer till hur vår studie kan ligga som underlag för framtida forskning i och kring ämnet. Studien har gett en grundläggande förståelse för vilka aktörer som samverkar på en mötesdestination samt hur detta samarbete kan se ut.

Fortsatta studier inom detta ämnesområde skulle kunna bestå i kvalitativa och fördjupande undersökningar av exempelvis ett klusters verkliga betydelse för den enskilde aktören för att påvisa vikten av att alla aktörer behövs och för valuta för sitt engagemang. Även studier med fokusering på framtidens möteskluster ser vi ett intresse i att genomföra. Detta hade varit intressant då utvecklingen på såväl klusterområdet som hela mötesindustrin ständigt fortskrider och kräver förnyelse och nytänkande. Ytterligare förslag till forskning består i att bryta ut en viss del av de teorier vi valt att behandla för att med ett fördjupande fokus analysera ett antal mötesdestinationer utifrån exempelvis klustrets målfokusering eller klusterutveckling. Dessa studier skulle ge en kompletterande bild av den komplexitet som råder i ämnet och som vi i denna studie gett en grundläggande och översiktlig förståelse för.

7. Källförteckning

7.1. Skriftliga källor

Böcker:

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. 2000. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, G. 2004, *Professionella möten och mötesplatser – fallstudier inom mötesindustrin i Stockholm*. Södertörns Högskola: Haninge.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. 1995. *Kvalitet från behov till användning*. Studentlitteratur, Lund.
- Christensen, L. & Kempinsky, P. 2004. *Att mobilisera för regional tillväxt: regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem*. Studentlitteratur, Lund.
- Clark, G. L., Feldman, M. P. & Gertler, M. S. 2000. *The Oxford handbook of economic geography*. Oxford University Press. Oxford
- Davidson, R. 1994. *Business Travel*. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Flaa, P. et al. 1998. *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hallencreutz, D. 2004. *Populärmusik från Svedala: näringspolitiska lärdomar av det svenska musikklustrets framväxt*. SNS Förlag, Stockholm.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997. *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 1995. *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business, London.
- Håkansson, H., Laage-Hellman, J., Lundgren & Waluszewski, A. 1993. *Teknikutveckling i företaget. Ett nätverksperspektiv*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 1998. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D. I. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001. *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM förlag. Göteborg.
- Lindquist, I. 1995. *Konferenshandboken*. Liber-Hermods AB, Malmö.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1982. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Magne-Holme, I. & Krohn-Solvang, B. 1997. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Malmberg, A. & Lundmark, M. 2000. *Utlandsägda företag och regional utveckling*. Institutet för regionalforskning, Stockholm.
- March, J. G. & Simon, H. A. 1958. *Organizations*. New York, Wiley.
- Merriam, S. B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund.
- Nordin, S. 2004. *Kluster och turism*. European Tourism Research Institute (ETOUR), Östersund.

- OECD Proceedings. 1999. *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *The external Control of Organizations*. Harper & Row. New York.
- Porter, M. E. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London.
- Sahlberg, B. 2001. *Möten, Människor & Marknader. Om turism och resande*. Liber ekonomi i samarbete med European Tourism Research Institute (ETOUR), Malmö.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: Mc Graw-Hill.

Artiklar:

- Cluster Navigators Ltd. 2001. *Cluster Building: A Toolkit. A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand*.
- Donaldson, T. Preston, L. E. 1995. *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. The Academy of Management Review. Vol: 20, nr: 1, sid: 65-91.
- Liyanage, S. 1995. *Breeding innovation clusters through collaborative research networks*. Technovation. Vol: 15, nr: 9, sid: 553-567.
- Martin R. & Sunley P. 2001. *Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea?*, reviderad version av paper presenterat vid the Regional Studies Association Conference, London 21 november 2001.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. Academy of Management Review. Vol: 22, nr: 4, sid: 853-886.
- Porter, M. E. 1998. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard Business Review. Vol: 76, nr: 6, sid: 77-91.
- Sahlberg, B. *Professionella mötens förutsättningar och effekter*. 2003. Centrum för turismforskning & Södertörns Högskola.
- Snow, C. C., Miles, R. E. & Coleman, H. J. 1992. *Managing 21st century network organizations*. Organizational Dynamics. Vol: 20, nr 3, sid: 5-21.

Publikationer:

- Eriksson, P-O. & Larsson, S. 2002. *Att ge kluster kraft – en inspirationsskrift till klustermotorer*. NUTEK, Stockholm.
- von Friedrichs Gränsjö. 2004. *Handlingsnätverk för lokal utveckling – en studie av konkurrens och samarbete inom hotellgruppen i Östersund* I Wolvén, L-E och Ekstedt, E. (red), *Företagande och gemenskap - små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Ösresund:Arbetslivsinstitutet, Arbetsliv i omvandling (Work Life in Transition)
- Göteborg & Co. 2005. *Göteborg & Co - Årsredovisning 2004*.
- Göteborg & Co (u. å.) Broschyr: *Göteborg & Co – Göteborg Convention Bureau*.
- Höijed, K, Singman, J. 2004. *Att skapa engagemang i kluster - en studie av kluster inom evenemangsindustrin i Jämtland*. (Magisteruppsats) Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska Institutionen.

- Malmberg, A. A 2002:008. *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling - begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. Institutet för tillväxtpolitiska studier, Östersund.
- Meeting Profesional Industry, 1999. *Professional Meeting Management – Handbook*, MPI: Brüssel.
- Nilsson, J. E. & Uhlin, Å. R. 2002:3. *Regionala innovationssystem - En fördjupad kunskapsöversikt*. Verket för Innovationssystem, Stockholm.
- Nordin, S. U 2003:14. *Tourism Clustering & Innovation – Paths to Economic Growth and Development*. European Tourism Research Institute (ETOUR), Östersund.
- NUTEK. Rapport 2004:13. *Den Svenska Klustermanualen*. Stockholm.
- Näringsdepartementet. 2004. *En politik för en långsiktigt konkurrenskraftig svensk turistnäring*. Regeringens proposition 2004/05:56.
- SHR 2004. *Hotellåret 2003*. Stockholm
- Sölvell, Ö. A 2004:010. *Kluster och den nya näringspolitiken*. Institutet för tillväxtpolitiska studier, Östersund.
- Turistdelegationen 2001. *Den Svenska Mötesindustrin - med fokus på kongresser, mässor och konferenser (incentive/event)*. Turistdelegationen, Stockholm.
- Turistdelegationen. 2004. *Möteslokaler 2004 – En kartläggning av anläggningars möteskapacitet i Sverige*. Turistdelegationen, Stockholm.
- United Nations Industrial Development Organization. 2001. *Development of Clusters and Networks of SMEs*. Wien.
- Visanu (1). *Tillväxtens drivkrafter*. Från www.visanu.se, 050508.
- Visanu (2). *Triple Helix-modellen, en definition*. Från www.visanu.se, 050508.

7.2. Elektroniska källor

- Conventum Örebro: www.conventum.se
- Göteborg & Co: www.gbg-co.se, 050428.
- Mötesplats Västerås: www.motesplatsvasteras.com, 050525.
- Restauratören Nyheter: www.restauratoren.se, 050525. *Utmärkelser*. 030619
- SKD Euroconf AB: www.konferens.se, 050525.
- United Nations Industrial Development Organization: www.unido.org, 050425.
- Västerås Mälarstaden: www.vasteras.se, 050520.
- Västerås Turism: www.vasterasturism.se 050802
- Mälarstänk, nr. 3 2003: www1.vasteras.se/biz/

7.3. Muntliga källor

- Intervju: Henrik von Arnold, chef Göteborg Convention Bureau, 050428.
- Telefonintervju: Andreas Strömberg, Chef; försäljning, marknad, nöje, Conventum Örebro, 050429, tfn 019-766 45 05 .
- Telefonintervju: Christina Leinonen, VD Destination Norrköping 050426. tfn 011-15 50 56.
- Telefonintervju: Jenny Holst, Marknadschef Hotel Gothia Towers, 050425. tfn 031-750 88 00.

Källförteckning

- Telefonintervju: Lars Renvall, Marknadsföringschef Västerås & Co 050505, tfn 021-39 11 13.
- Telefonintervju: Tobias Hultberg, Hotellchef Elite Stadshotellet, Västerås, 050527, tfn 021-10 28 00.
- Telefonintervju: Håkan Bergström, VD Conventum, 050603, tfn 019-766 45 01.
- Telefonintervju Björn Fransson, Marknadsvarig Destination Örebro, 050507, tfn 019-21 56 58.
- Telefonintervju Anki Bengtsson, VD Aros Congress Center 050506, tfn 021-10 11 11.

*Caroline Balkevärn
Claudia Cuellar
Anton Robertson*