



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management



Handledare:

Carl R Hellberg

Anette Svingstedt

Magisteruppsats

Vt 2006

Förord

Den här magisteruppsatsen vänder sig till alla som är intresserade av servicebranschen och dess verksamhet. Studien har varit berikande och intressant på många olika sätt, även om det många gånger har varit problematiskt och svårhanterligt. Vi har haft många bra dagar men även lite tyngre, vilket vi lärt oss under våra år på universitetet är fullt normalt. Vi har erfarit oerhört mycket genom att skriva denna studie samt fått nya insikter kring serviceorganisationer som fenomen.

Vi vill innan presentationen av arbetet tacka de som bidragit till vårt arbete och hjälpt oss att nå vårt slutgiltiga mål. De vi främst vill tacka är respondenterna på de undersökta turistbyråerna som har varit väldigt tillmötesgående, utan er hjälp hade inte uppsatsen kunnats skrivas. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra handledare Anette Svingstedt och Carl R Hellberg som har varit en inspiration och en hjälp för att under arbetets gång finna nya vägar, vilket lett oss till det slutgiltiga arbetet.Handledningstillfällena har resultat i inspirerande samtal som hjälpt oss att förfina våra metoder, problematisera på nya nivåer och höja diskussionerna.

Tack!

Helsingborg 2006-05-31

Carolin, Linda & Lotta

Sammanfattning

- Titel:** Turistbyråns framgångsfaktorer
- Nivå:** Magisteruppsats i Service Management, 10 poäng, Vt 2006
- Författare:** Charlott Lindberg, Linda Nilsson och Carolin Pålsson
- Handledare:** Carl R Hellberg och Anette Svingstedt
- Syfte:** Syftet är att beskriva och analysera framgångsfaktorer för att driva en turistbyrå.
- Metod:** Vi har genomfört kvalitativa undersökningar i form av djupintervjuer och observationer hos sju turistbyråer från Varberg i norr till Trelleborg i söder, med Helsingör inräknat. Tillvägagångssättet i uppsatsen är baserad på en abduktiv ansats, där vi utgått från den empiriska undersökningen för att sedan applicera denna kunskap i teoretiska undersökningar.
- Slutsats:** Vi har genom att studera olika viktiga komponenter av en serviceorganisation, vilka är organisation, arbetsorganisation, nätverk & samarbete, tjänsteerbjudande samt marknadsföring och dess omvärld, har vi kommit fram till att dessa faktorer, tillsammans med ett utökat servicekoncept, måste fungera i symbios för att skapa en effektiv turistbyrå. Faktorerna blir för turistbyrån framgångsfaktorer och resultatet beskrivs ur en egen komponerad modell, Serviceorganisationsträdet.
- Nyckelord:** Serviceorganisationer, arbetsorganisation, nätverk & samarbete, marknadsföring, tjänsteerbjudande, omvärld samt utökat servicekoncept.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING | 7 |
| 1.1 VÄGEN TILL TURISTBYRÅN | 7 |
| 1.2 SVERIGES TURISTORGANISATION | 7 |
| 1.3 PROBLEMDISKUSSION | 9 |
| 1.4 SYFTE | 11 |
| 1.5 UPPSATSENS DISPOSITION | 11 |
| 2. METODAVSNITT | 13 |
| 2.1 STUDIENS UTGÅNGSPUNKT | 13 |
| 2.2 ÖVERGRIPANDE ANSATS | 13 |
| 2.3 EMPIRISK INSAMLING | 14 |
| 2.4 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT | 14 |
| 2.5 DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN | 16 |
| 2.6 TOLKNINGSMETOD | 16 |
| 2.7 INSAMLING AV TEORETISKT MATERIAL | 18 |
| 3. TEORETISK REFERENSRAM | 19 |
| 3.1 ORGANISATION | 19 |
| 3.2 ARBETSORGANISATION | 20 |
| 3.3 NÄTVERK & SAMARBETE | 21 |
| 3.4 TJÄNSTEERBJUDANDE | 22 |
| 3.5 MARKNADSFÖRINGENS EFFEKTER | 23 |
| 3.6 OMVÄRLD | 24 |
| 4. FALLSTUDIER | 25 |
| 4.1 HELSINGBORGS TURISM | 25 |
| 4.1.1 Organisation | 25 |
| 4.1.2 Arbetsorganisation | 26 |
| 4.1.3 Nätverk & Samarbete | 26 |
| 4.1.4 Tjänsteerbjudande | 27 |
| 4.1.5 Marknadsföring | 27 |
| 4.1.6 Omvärld | 27 |
| 4.2 HALMSTADS TURISTBYRÅ | 28 |
| 4.2.1 Organisation | 28 |
| 4.2.2 Arbetsorganisation | 28 |
| 4.2.3 Nätverk & Samarbete | 28 |
| 4.2.4 Tjänsteerbjudande | 29 |
| 4.2.5 Marknadsföring | 29 |
| 4.2.6 Omvärld | 29 |
| 4.3 TURISTBYRÅN I VARBERG | 30 |
| 4.3.1 Organisation | 30 |
| 4.3.2 Arbetsorganisation | 30 |
| 4.3.3 Nätverk & Samarbete | 31 |
| 4.3.4 Tjänsteerbjudande | 31 |
| 4.3.5 Marknadsföring | 31 |
| 4.3.6 Omvärld | 32 |
| 4.4 FALKENBERGS TURIST AB | 32 |
| 4.4.1 Organisation | 32 |
| 4.4.2 Arbetsorganisation | 33 |
| 4.4.3 Nätverk & Samarbete | 33 |
| 4.4.4 Tjänsteerbjudande | 34 |
| 4.4.5 Marknadsföring | 34 |
| 4.4.6 Omvärld | 34 |
| 4.5 MALMÖ TURISM | 34 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.1 Organisation | 35 |
| 4.5.2 Arbetsorganisation | 35 |
| 4.5.3 Nätverk & Samarbete | 36 |
| 4.5.4 Tjänsteerbjudande | 36 |
| 4.5.5 Marknadsföring | 36 |
| 4.5.6 Omvärld | 36 |
| 4.6 TRELLEBORGS TURISTBYRÅ | 37 |
| 4.6.1 Organisation | 37 |
| 4.6.2 Arbetsorganisation | 37 |
| 4.6.3 Nätverk & Samarbete | 38 |
| 4.6.4 Tjänsteerbjudande | 38 |
| 4.6.5 Marknadsföring | 38 |
| 4.6.6 Omvärld | 39 |
| 4.7 HELSINGÖRS TURISTBYRÅ | 39 |
| 4.7.1 Organisation | 39 |
| 4.7.2 Arbetsorganisation | 39 |
| 4.7.3 Nätverk & Samarbete | 40 |
| 4.7.4 Tjänsteerbjudande | 40 |
| 4.7.5 Marknadsföring | 41 |
| 4.7.6 Omvärld | 41 |
| 5. FRAMGÅNGSFAKTORER | 42 |
| 5.1 ORGANISATION | 42 |
| 5.1.1 Offentliga kontra privata organisationer | 43 |
| 5.1.2 Organisationsstruktur | 46 |
| 5.2 ARBETSORGANISATION | 47 |
| 5.2.1 Motivationsfaktorer | 48 |
| 5.2.2 Kommunikation | 50 |
| 5.3 NÄTVERK & SAMARBETE | 52 |
| 5.4 TJÄNSTEERBJUDANDE | 55 |
| 5.4.1 Tjänstens tillgänglighet | 56 |
| 5.4.2 Interaktion med företaget | 56 |
| 5.4.3 Kundens medverkan | 57 |
| 5.5 MARKNADSFÖRINGENS EFFEKTER | 58 |
| 5.6 OMVÄRLD | 62 |
| 5.6.1 Övriga påverkansfaktorer | 64 |
| 5.6.2 Ständig utveckling | 64 |
| 5.6.3 Nytt fokus | 65 |
| 5.6.4 Nätverkens betydelse | 67 |
| 6. AVSLUTNING & DISKUSSION | 68 |
| 6.1 SERVICEORGANISATIONSTRÄDET | 68 |
| 6.1.1 Organisation | 69 |
| 6.1.2 Arbetsorganisation | 71 |
| 6.1.3 Nätverk & Samarbete | 72 |
| 6.1.4 Tjänsteerbjudande | 73 |
| 6.1.5 Marknadsföring | 73 |
| 6.1.6 Omvärld | 74 |
| 6.1.7 Sammanfattning | 75 |
| 6.2 GENERALISERING | 75 |
| 6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER | 76 |
| KÄLLFÖRTECKNING | 768 |
| TRYCKTA KÄLLOR | 77 |
| Litteratur | 77 |
| Artiklar | 78 |
| Broschyrer | 79 |
| MUNTliga KÄLLOR | 79 |
| Föreläsningar | 79 |

- Turistbyråns framgångsfaktorer -

| | |
|--------------------------------|-----------|
| <i>Intervjuer</i> | 79 |
| INTERNETKÄLLOR: | 80 |
| BILAGA 1; INTERVJUGUIDE | 81 |

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en generell bakgrund till uppsatsens problem. Vidare gör vi en mer specifik problemformulering som utmynnar i uppsatsens syfte. I slutet av kapitlet redovisas uppsatsens disposition.

1.1 Vägen till turistbyrån

På semester genom Sverige och på väg mot en ny stad! Utmed motorvägen dyker en, för de flesta människor, välkänd symbol upp. Skylten med ”i” är en första kontakt med någon form av turistinformation. Strax efter skylten möts du av den ensliga tavlan med en kort samlad information om staden, speciellt kartor som hjälper dig med lokaliseringen. Efter avfarten mot centrum uppenbarar sig återigen skylten ”i”. Denna gång är det den gröna skylten med ”i” som visar vägen fram till stadens turistbyrå. Som turist går du naturligtvis in på byrån och ber om råd, vägvisning och broschyrer. Det kan också hända att du väljer att boka dina övernattningar, en guidad tur eller biljetter till någon show i staden. Visst är det bra med en turistbyrå, en serviceinstans som bara väntar på att få ge varje kund ett så bra omhändertagande och en så bra service som möjligt. Dessutom är det gratis med både information och kataloger. Oftast finns det en souvenirbutik i anslutning till byrån som ett komplement till servicen. Vare sig du kommer in på turistbyrån som turist eller en lokal kund, är nog detta den vanligaste bilden av verksamheten. Människor ägnar inte ens en tanke åt vad som möjligen skulle kunna dölja sig bakom kulisserna, eller vilket arbete som ligger bakom enbart framtagningen av en broschyr. Beskrivningen skulle kunna avslutas här, men för oss och arbetet som vi ska presentera innebär det bara en början. Bakom kulisserna på byrån finns kompetent personal som har jobbat för att integrera turismen och turistbyråns roll i stadens tillväxt och utveckling. Turistbyråns roll är här större än vad som visar sig på ytan. Skrapas det försiktigt på denna yta förgrenar sig byråns resurser på ett sätt som inte förväntas vid en första anblick.

1.2 Sveriges turistorganisation

Sveriges turistorganisation består av VisitSweden, FörTur samt en mängd turistbyråer som var och en representerar sin stad. VisitSweden är en nationell organisation som ansvarar för att marknadsföra Sverige som resmål och ägs till lika delar av staten genom Näringsdepartementet och Svensk Turistnäring genom Svensk Turism AB. Föreningen Turism i Sverige (FörTur) är en intresseorganisation för svensk turism som medverkar aktivt för utvecklingen av den svenska turismnäringen. Organisationen företräder lokala

och regionala turistorganisationer samt företag som producerar resor i Sverige. FörTur har även ansvaret för auktoriseringen av Sveriges turistbyråer. (www.turism.se) Det finns regionala och lokala turistorganisationer som arbetar på olika sätt för att marknadsföra och samordna de områden som de representerar. De olika regionerna kan själva skapa de strukturer som anses passa dem i syfte att utveckla turismen eller välja att inte ha någon organisation alls. Den vanligaste funktionen på lokal nivå är att tillhandahålla information via en turistbyrå. Hur kommunerna organiserar sin turistverksamhet och i vilken utsträckning de satsar på turismen är beroende av den kommunala politik som råder. Det har länge legat under respektive kommun att driva någon form av turistinformationsverksamhet, men det är inte ett måste för dem att driva en turistinformation och det har heller inte setts som en nödvändighet, då det kan vara svårt att mäta den ekonomiska effekten av den insats som görs. Turistbyråers utformning har därför varierat beroende på intresse och engagemang från kommunens sida. Kommunal förvaltning är dock den vanligaste driftsformen av turistverksamhet i Sverige, då ungefär hälften av landets turistbyråer drivs i deras regi. Ungefär 80 % av kommunerna har minst en turistbyrå med tillhörande budget, vilket innebär att de satsar på turism¹

Turistbyråerna fungerar på olika sätt och deras roller skiftar. Tre stora arbetsområden är information, bokning och försäljning följt av verksamheter som marknadsföring, produktutveckling, administration och guideverksamhet. En turistbyrå är ofta en icke vinstdrivande organisation som representerar en stad eller ett område genom att tillhandahålla service och information. Idag finns en ökad tillgång på information samt ett ökat individuellt behov, vilket ställer oerhörda krav på servicen. Serviceorganisationer har helt enkelt blivit mer lyhörda för kundernas behov, (Grönroos 2002:7ff) och utgör enligt Bengtsson & Skärvad (1988:111) även en stor del av Sveriges och andra länders ekonomi. Turistbyråerna är komplexa serviceorganisationer som står för ett samlat intresse från andra myndigheter, näringar och organisationer som önskar dra turister till området. Den nya tjänstekonkurrensen tvingar i sin tur turistbyråerna till ett nytt sätt att tänka samt en ökad servicekunskap. Grönroos (2002:422) menar vidare att om inte företagsledningar ändrar sina tanke- och handlinsemönster i enlighet med den nya situationen, ökar risken att marknadsandelar går förlorade. Därför är servicekunskap både en strategisk och en operativ fråga. (Grönroos 2002:422) Turistbyrån fungerar även som en plats för informationsutbyte, som konferenskonsult samt som en marknadsföringsbyrå för området.

¹ www.etour.se/download/18.d09ad3f455c7702f7fff2447/WP2001000800002001110741906196sv.dat_p.pdf

Utöver dessa funktioner kan sägas att turistbyrån är en katalysator för utveckling och förnyelse.²

1.3 Problemdiskussion

Att marknadsföra sitt tjänsteerbjudande är en viktig del, både för turistbyrån och för staden, i syfte att locka till sig besökare. Det väcker tanken om hur olika turistbyråer arbetar för att marknadsföra sin stad och vad det genererar. Därför skulle det vara intressant att, genom kartläggning av ett antal turistbyråer, ta reda på vilka förutsättningar och faktorer som ligger bakom drivandet av en turistbyrå, samt att beskriva och analysera fram de framgångsfaktorer som bidrar till en turistbyrås effektivitet. Enligt Flaa et al (1998:11) är det viktigt att förstå hur organisationer uppstår, fungerar och utvecklas. Vidare menar författarna att organisationsstrukturer kan bidra till att förbättra organisatoriska strukturer och processer, samt att utveckla nya kunskaper och lösningar (Flaa et al 1998:11ff). Idag finns cirka 360 auktoriserade turistbyråer i Sverige, inklusive de som bara har sommaröppet. En turistbyrå kan antingen drivas av kommunen eller i form av en ekonomisk förening, en stiftelse, på entreprenad eller liknande.³ Vi vill därför undersöka hur olika turistbyråers organisationsformer skiljer sig från varandra och vilka egenskaper ur dessa former som kan vara att föredra.

Antalet anställda vid turistbyråer i landet är cirka 1 700, varav 700 är helårsanställda. Personalen är turistbyråns ansikte utåt gentemot kunden och det är personalen som representerar allt vad respektive stad står för, vilket betyder att personalfrågan är en oerhörd viktig aspekt. (Bengtsson & Skärvad 1988:115) Vi ställer oss därför frågan hur personalen motiveras för att skapa ett bra arbetsklimat på turistbyrån? En annan intressant aspekt är hur turistbyråerna arbetar för att ge kunden den service som förväntas. Ytterligare aspekter som kan funderas kring är hur turistbyråer går till väga för att utveckla sin service och om organisationen är utformad för att kunna leva upp till de nya krav som framtiden ställer på verksamheten.

För att driva en turistbyrå och den verksamhet som ligger där i, är det viktigt att samverka med andra aktörer, såsom andra byråer men främst med lokala aktörer. Detta är en självklarhet då vi lever i ett samhälle som på något sätt kräver av varje verksamhet skapar ett

² www.etour.se/download/18.d09ad3f455c7702f7fff2447/WP2001000800002001110741906196sv.dat_p.pdf

³ http://afi3.ams.se/afi3_

kontaktnät. Frågan är hur dessa samarbeten ser ut och hur de ter sig för organisationen inom en turistbyrå? Nätverk och samarbete är viktiga aspekter som vi ställer oss frågande till. Drar alla samarbetspartners alltid åt samma håll och vad får det för konsekvenser för staden och dess utveckling? Likaså, hur påverkar nätverkanden och samarbeten turistbyråns arbetsmetoder och sammansättning av interna team? Flaa et al (1998:15) menar att det är viktigt att söka efter och hitta orsaksfaktorer mellan individer, organisationer och dess omgivning samt att se sambanden mellan dessa huvudkomponenter. Därför är det för turistbyråer essentiellt att befästa sin verksamhet på så många instanser, i så många företag och hos så många privatpersoner som möjligt. Det krävs samarbete och koordination mellan de inblandade aktörerna på de olika nivåerna för att lyckas samt för att nyttja turismens möjligheter, då den ses som en viktig tillväxtmotor.⁴ Turistbyrån är en del av ett system, tillsammans med andra aktörer som de påverkar, påverkas av eller är beroende av. Därmed krävs det att alla parter strävar åt samma håll men också att ha en fysisk placering och tillgänglighet som är fördelaktig och som lockar människor innanför dörrarna på byrån. För att påvisa komplexiteten i en turistbyrå vill vi ta hjälp av en modell som ETOUR producerat. (www.etour.mh.se)

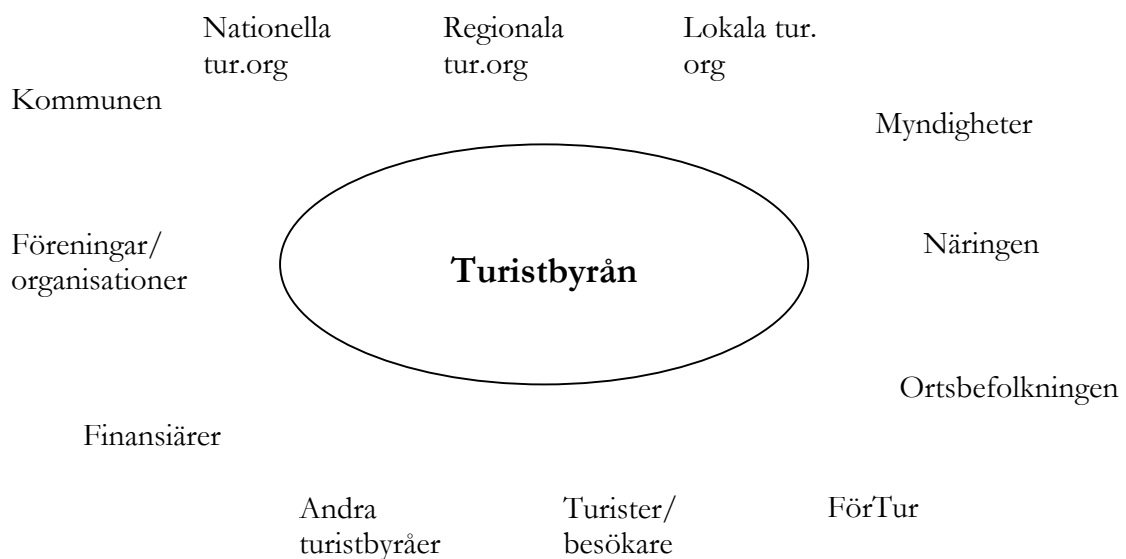


Fig. Turistbyrån och dess omgivning

Med ovanstående bakgrund och argument behöver teorier om serviceorganisationer belysas (Normann 2000:3ff).

Vi behöver således en begreppsapparat som låter oss fånga essensen i den nya ekonomin. Vilken etikett vi än vill sätta på denna ekonomi, måste den baseras på att värdeskapandets karaktär håller på att förändras och att relationerna

⁴ www.etour.se/download/18.d09ad3f455c7702f7fff2447/WP2001000800002001110741906196sv.dat_p.pdf

mellan aktörerna håller på att bli mer komplexa. De blir mer ömsesidigt beroende och reciproka snarare än en enkel producent versus konsument/användarlogik. De antar inte formen av värdekedjor utan snarare av nätverk. (Normann 2000:48)

Vi vill med utgångspunkt ur empiriskt material ta upp intressanta aspekter och faktorer om turistbyrån och dess funktion. Därför vill vi undersöka olika faktorer som påverkar turistbyrån i sin organisation. Faktorerna är delvis hämtade och framtagna ur litteraturen som vi fann relevant till problembeskrivningen och som är essentiella för att skapa en effektiv serviceorganisation, men är även delvis uppkomna utifrån det empiriska materialet som inhämtats. De valda faktorerna vill vi ur det empiriska materialet ställa i relation med teorin; hur förhåller sig verkligheten i förhållande till vad teorin åsyftar? Studien kommer att baseras på frågan om vad som kännetecknar en effektiv serviceorganisation inom turistnäringen, samt vilka framgångsfaktorer som finns i en turistorganisation. Vi kommer att visa på hur olika forskare tagit upp ämnet ifråga och genom teoretiska diskussioner ta reda på vad som karakteriserar en serviceorganisation. Vidare undersöks faktorer som vad en turistbyrå och dess organisation betyder för utvecklingen och tillväxten av en stad, för att bli en attraktiv destination. Utifrån denna uppsats vill vi få en djupare förståelse och en bättre inblick i att driva en turistbyrå.

1.4 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera framgångsfaktorer för att driva en turistbyrå.

1.5 Uppsatsens disposition

Kap 2 Metoden beskriver hur utformningen av studien gjorts, samt ger en beskrivning av vilka empiriska och teoretiska undersökningar som genomförts och använts samt hur dessa har bearbetats.

Kap 3 Teoretiska referensramen beskriver utifrån teorin vilka allmänna faktorer och förutsättningar som är viktiga för att en serviceorganisation ska vara effektiv. Här presenteras de teorier som vidare kommer att användas i studien.

Kap 4 Fallstudierna är en beskrivning av de undersökta turistbyråerna, utifrån de framgångsfaktorer som framställdes i kapitel tre. Det empiriska materialet har extraherats ur djupintervjuer med en respondent från var och en av de sju turistbyråerna samt inhämtats genom Internet och diverse material som tilldelats oss av turistbyråerna.

Kap 5 Framgångsfaktorer utvecklar det empiriska materialet som beskrivits i kapitel fyra och med hjälp av teorier ur kapitel tre kring berörda förutsättningar och framgångsfaktorer. Kapitlet är den analytiska delen där vi kopplar empiri med teori.

Kap 6 Avslutning & Diskussion redovisar de resultat som framkommit under kapitel fem i form av en diskussion. Detta för att sätta samman alla framgångsfaktorerna i ett sammanhang och knyta ihop dem. Vi diskuterar även om resultaten är applicerbara på andra liknande serviceorganisationer och därefter följer förslag till fortsatta studier.

2. Metodavsnitt

I detta kapitel presenteras den övergripande forskningsmetoden, samt vilka verktyg som valts för uppsatsen. Vidare redogörs för hur vår insamling gått till, samt hur vi bearbetat det empiriska och teoretiska materialet.

2.1 Studiens utgångspunkt

Denna studie hade sin början redan under kursen ”Projektledning” hösten 2005. Vi erhöll ett uppdrag från Helsingborgs Turism, där de ville att vi skulle undersöka guidens roll i en turistorganisation. Med guiden som utgångspunkt insågs vikten av att undersöka den underliggande organisationen för att kunna sätta guiden i ett sammanhang. Det gjorde att vi även intresserade oss för andra turistbyråer och dess organisation och vi insåg att det skulle kunna leda till en intressant magisteruppsats. Arbetet inleddes med diverse kontakter för att bolla idéer och ganska snart formulerades en intervjuguide (se bilaga 1). Ett antal turistbyråer i sydvästra Sverige längs med kustområdet från Varberg till Trelleborg, med Helsingör inberäknat, kontaktades. Efter genomförda intervjuer insågs att guiden och dess roll inte är essentiell, utan betoningen låg på andra faktorer som var mer väsentliga för en serviceorganisation. Vårt nya fokus innebar en revidering av studien, vilket i sin tur gav oss nya idéer och tankar om vad vi egentligen ville undersöka, det ledde vidare till att den tidiga planeringen fick en helt ny vändning och det är den som nedan presenteras.

2.2 Övergripande ansats

Efter insamling av det empiriska och teoretiska materialet, strukturerades arbetet utefter de teman som intervjuguiden innehöll samt ytterligare teman som ansågs viktiga för att besvara studiens syfte. I det empiriska material hittades förutsättningar och faktorer som var intressanta att analysera. De slutgiltiga teman som kom att präglade uppsatsen var organisation, arbetsorganisation, nätverk & samarbete, tjänsteerbjudande, marknadsföring och omvärld. Trots att respondenterna inte pratade mycket om omvärlden, anser vi ändå att det är en väsentlig del för serviceorganisationer, särskilt inom turismbranschen då externa påverkansfaktorer är av stor betydelse för dess utveckling. Omvärlden kommer vi därmed att analysera utifrån övrigt insamlat material. De sex teman som har tagits fram anser vi är stora områden som var för sig skulle kunna utmynna i en egen avhandling, men i studien har vi ändå valt att använda dessa områden för att kartlägga de fenomen som

finns inom en turistbyrå och dess verksamhet och som är essentiella för att skapa en effektiv serviceorganisation.

2.3 Empirisk insamling

Turistbyrån är idag en komplex serviceorganisation som involverar många olika aktörer med skilda intressen och önskemål (jfm: Larson 2002). Därför krävs en undersökning av olika turistbyråer för att få en bild av hur var och en fungerar. Studien utgår ifrån den empiriska insamlingen som utförts i form av djupintervjuer och observationer samt verksamhetsberättelser. Med hjälp av det empiriska materialet har vi kunnat visa på olika förutsättningar och faktorer som sedan ställts i relation till relevant teori kring ämnet serviceorganisationer. Angreppssättet liknar abduktion som är en alternativ metod till induktion och deduktion. Induktion och deduktion kritiseras av Alvesson & Sköldberg (1994:41ff) som menar att dessa metoder är för enkelriktade då induktion utgår från empirin och deduktion från teorin (Rienecker & Jørgensen, 2002:160). I enlighet med Alvesson & Sköldberg (1994:41ff) förespråkar vi abduktion som arbetsmetod, då den liksom induktion utgår från empiriska fakta, men avvisar inte teoretiska föreställningar i likhet med deduktionen (Alvesson & Sköldberg 1994:41ff). Metoden anses vara mest lämpad för vår studie, då vi från början inte var nollställda gentemot vilken teori som skulle tillämpas. Med detta menas att under de år som vi studerat, har vi tagit del av teorier och infallsvinklar som präglar valet av studieområde, som även återspeglas i denna studie. Våra tidigare erfarenheter och kunskaper kan ha påverkat uppsatsen, även om vi utgått ifrån den empiriska insamlingen.

2.4 Val av undersökningsobjekt

Sju djupintervjuer har utförts för att skapa oss en bättre uppfattning av turistbyråer. Detta med personer från turistbyråer belägna i Varberg, Falkenberg, Halmstad, Helsingborg, Malmö, Trelleborg samt Helsingör på den danska sidan. Alla respondenter (med Trelleborgs undantaget som var assistent) har en befattning som antingen VD för bolaget i vilket turistbyrån ingår eller är turistbyråchefer, respondenternas namn och befattning kan utläsas ur källförteckningen. Urval gjordes utifrån tanken att turistbyråerna är relativt lika i storlek, samt har en gemensam geografisk lokalisering med närhet till Danmark och därmed även närhet till Europa. Helsingör ingår i undersökningen för att de har en nära koppling till Sverige, med framförallt ett etablerat samarbete med Helsingborgs Turism, det så kallade HH-samarbetet. Vi tror att turistbyråerna har likartade förutsättningar och

kan därmed utgöra en bra utgångspunkt för studien. Arbetet har ett svenskt perspektiv, med undantag av respondenten i Helsingör. Även om Helsingör är med i detta material kommer vår studie att vara en svensk studie där eventuella kulturella skillnader och andra olikheter mellan Sverige och Danmark inte ska påverka vårt resultat.

Samtliga respondenter är väl insatta i den dagliga verksamheten samt hur organisationen arbetar för att utveckla staden. Om informatörer istället intervjuats hade den övergripande synen förmodligen inte framkommit. Från början var avsikten även att ta del av Göteborg & Co's verksamhet då det under intervjuerna framkom att flera av turistbyråerna jämför sig med Göteborg och ser upp till deras verksamhet. Kontakt försökte upprättas, dock utan vidare framgång då de inte kunde avsätta tid för oss. Den enda information som erbjöds var deras verksamhetsberättelser som fanns utlagda på webben. Då vi inte kunde få ett jämförbart material med de övriga turistbyråerna uteslöts Göteborg & Co från denna studie.

Utöver de sju djupintervjuerna har även observationer gjorts på Helsingborgs Turism som en del i att reda ut hur en effektiv turistbyrå fungerar. Observationer kan, enligt Bryman (2001:189), vara ett alternativ till djupintervjuer som ett sätt att studera beteende inom en organisation. Problematiskt är dock att veta vilka avsikter som ligger bakom de studerade beteendena och att göra dem rättvisa i sin tolkning (Bryman 2001:189). Som tidigare nämnts hade denna studie sitt ursprung från hösten 2005, detta har till viss del färgat arbetet och tidigt föddes en del tankar kring turistbyrån som serviceorganisation vilket verkade intressant att utveckla.

De ovan beskrivna metoder för empirisk inhämtning av material kallas för en kvalitativ metod, vilken enligt Widerberg (2002:15) ger förståelse för komplexa resonemang som kan utröna orsaker, känslor och attityder. Syftet med en kvalitativ forskning kan beskrivas genom följande; *den kvalitativa forskningen skapar förutsättningar för att ge bredare och rikare beskrivningar, visa känslighet för att beröra individernas idéer och innebörder, utveckla empiriskt underbyggda nya idéer och teorier och tillfredställa de praktiska utövarnas intressen* (Alvesson & Deetz, 2000:71). Den kvalitativa undersökningen möjliggör alltså ett perspektiv ur intervjupersonernas egna synvinklar (Kvale, 1997:70).

2.5 Den kvalitativa undersökningen

För att kunna dra slutsatser kring framgångsfaktorer för en serviceorganisation har en semistrukturerad intervjuanalys valts. Detta sätt att bearbeta empirin innebär att intervjuerna hålls inom ramarna för uppsatsen, då en intervjuguide används (se bilaga 1). Intervjuguiden utformades utifrån en kvalitativ form, där många av frågorna var relativt breda med tydliga teman utifrån den organisationslitteratur som vi valt att applicera på serviceorganisationer. Ju fler intervjuer som utfördes desto mer kunskap erhöles som ledde till att fokus till viss del flyttades under det empiriska insamlandets gång. Ett exempel är att vi tidigt ställde många frågor om guiden och dess betydelse för verksamheten, vilket visade sig vara en felbedömning av oss och därför användes inte dessa i samma utsträckning i de efterkommande intervjuerna. Efter alla genomförda intervjuer har ett bredare underlag erhållits för att kunna problematisera studiens syfte.

Den semistrukturerade intervjuanalysen betyder enligt Bryman (2001:300) att respondenten själv kan berätta fritt, utan att känna sig bunden till vissa svarsområden. Vissa respondenter anammade metoden och lade tyngden på de punkter som de själva ansåg extra relevanta. Andra intervjupersoner talade fritt utefter de teman som satts upp. Denna metod kan ses som en "ad hoc"-metod vars tillvägagångssätt bygger på olika tekniker och angreppssätt (Kvale 1997). Samtliga intervjuer är inspelade för att säkerställa att återgivningen av dem blir korrekta och att inget missas på grund av glömska eller missförstånd. Vi är medvetna om att vi kan ha en snedvriden subjektivitet då vi som individer påverkas av respondenternas syn på problemen. Vi är även medvetna om att turistbyråerna kan ha lämnat en förskönad bild av sig själva och sin organisation. Vi anser dock att tillräckligt många städers turistbyråer har innefattats i studien för att få en så rättvisande bild som möjligt samt kunna kartlägga turistorganisationerna. Därigenom kan vi reda ut hur en effektiv turistorganisation bör fungera och genom arbetet bidra med ny kunskap. Genom att utforma, genomföra och analysera intervjuer har övergripande frågeställningar brutits ner till konkreta frågor och intervjutekniken har gjort att svaren satts i ett större analytiskt perspektiv.

2.6 Tolkningsmetod

Studien har under arbetets gång varit med om många turer fram och tillbaka, vilket har präglats av många goda men även jobbiga stunder. Intervjuerna formade oss och vid handledningstillfällena fick vi feedback och konstruktiv kritik som ytterligare gav oss nya perspektiv. Detta sätt är vad Eriksson & Wiedersheim (2001:222) kallar en hermeneutisk

spiral, vilken är en tolkningsmetod för hur människan förstår sin omvärld. Hermeneutik betyder tolknings- eller förståelselära.⁵ Metoden beskriver hur det går till vid integration med andra människor, då det är genom andra vi lär. Utgångspunkten i den hermeneutiska spiralen är en bestämd förståelse om vad som ska undersökas, i studiens fall, hur en effektiv turistbyrå fungerar. Utefter detta syfte skapas intressanta problem, idéer, hypoteser etcetera som hjälper till vid utredning av frågan. Det handlar till en början om att ha en bakomliggande förståelse, som i dialog med andra skapar en tolkning och en ny förståelse. Den hermeneutiska spiralen har inget slut, utan kan ses som en livslång process, där man i sin vardag möter människor som ständigt ger ny förståelse. (Eriksson & Wiedersheim 2001:223) Människan tolkar alltså stegvis och förstår en episod bättre genom att sätta den i relation till en annan. Uppfattningen ändras allt eftersom vi tolkar och integrerar, vilket styrker metodvalet abduktion.⁶ Genom våra intervjuer har vissa intressanta infallsvinklar erhållits, vilka vi fann viktiga och intressanta att undersöka för att besvara vårt syfte. Dessa kommer att benämnas i kapitel fem.

Hermeneutiken uttrycks även i hur vår planering är utförd. Studien kan ses som ett projekt, det vill säga innefattar en temporär uppgift som har en begränsad tidsram där det handlar om att skapa något nytt. (Jansson & Ljung 2004:28ff) Att skapa något nytt kan göras ur två perspektiv, planerings- och processperspektivet och det är hur det skapas som skiljer perspektiven åt. Processperspektivet är den metod som använts, vilket innebär att det inte går att ha en exakt plan för ett projekt, då önskade eller oönskade situationer alltid uppstår. Hänsyn måste istället tas till de förändringar som sker i vår omvärld och utgå från bestämda mål för att därefter välja de lämpligaste medel. Att däremot hålla fast vid en detaljerad plan står i motsats till förnyelse i form av lärande och kreativitet, vilket Svensson & von Otter (2002:41) menar är en nödvändighet i en snabbt föränderlig värld. Projekt är inget som kan organiseras och planeras fram, utan istället måste vi leva med den osäkerhet som präglar vårt samhälle. Detta styrks även av Christensen & Kreiner (1997:12) som vill tydliggöra en ökad öppenhet och en mottaglighet för de förväntningar som sker i vår omvärld, samt att föränderliga levnadsvillkor har uppmärksammas. I efterhand har vi insett att planeringen inte höll, då vi vid projektets början hade en plan och en struktur som diskuterats fram. Vid handledningstillfällena diskuterades andra typer av tillvägagångssätt och strukturer som vi tidigare inte hade tänkt på, eftersom vi har lärt oss och är vana vid att göra på ett sätt. Det gör att det saknas kunskap om hur det skulle kunna

⁵ <http://komvuxnet.gotland.se/filosofi/her.htm>

⁶ Ibid.

se ut ur en annan synvinkel. Återigen är det genom andra vi lär. Strukturen på uppsatsen har arbetats fram allt eftersom och kan inte ses som planerad då den har följt utveckling av studien. Dessa förändringar är viktiga ingredienser, både i studien men också i det verkliga livet, då det som formar oss som individer och hur vi utför uppgifter är precis som den hermeneutiska spiralen.

2.7 Insamling av teoretiskt material

Teorierna i denna studie är valda efter att samtliga empiriska insamlingar var klara. Det medförde att intressanta aspekter framkom, vilka studien skulle bepröva med hjälp av teorier. Mycket litteratur kring serviceorganisationer har hämtats från Grönroos (2002) och Normann (2000) då dessa forskare har intressanta synvinklar kring ämnet. Även Kotler är av yttersta vikt då han ständigt har varit återkommande under hela vår utbildning och därigenom färgat vårt tankesätt kring serviceorganisationer samt upplägget och utformningen av arbetet. Andra använda teoretiker och forskare är hämtade ur olika källor, dock främst från studentlitteratur från utbildningen Service Management men även från annan litteratur som vi fann relevant. Andra viktiga källor i sökande efter att besvara studiens syfte är artiklar från Lunds Universitets databas ELIN. Även Internet och annat tilldelat material från respondenterna har varit till hjälp, där vi har försökt att använda oss av så trovärdiga källor som möjligt. Webben har enbart använts i de fall då informationen inte gått att tillgå på annat vis. Övrig litteratur anses vara trovärdig på grund av dess akademiska bakgrund. Studien baseras på referenssystemet som kallas för Harvardsystemet, vilket innebär att hänvisningar sker i den löpande texten (Westrup, Eld & Sjöbeck 2005:42). Dock har vi frångått detta referenssystem när det gäller långa Internetkällor som utgör ett störande moment. Här har vi istället valt Oxfordsystemet, vilket betyder att de utgörs av fotnoter (Westrup, Eld & Sjöbeck 2005:42).

3. Teoretisk referensram

Ovanstående kapitel syftade till att läsaren ska få sig en förståelse för hur studien skapats och utformats för att i detta kapitel gå vidare i den teoretiska referensram som vi använt oss av genomgående i vårt arbete. Detta kapitel presenterar framgångsfaktorer för en turisbyrå, vilka vi sedan bygger vår analys på. Kapitlet kan även ses som en bakgrund där läsaren får en bild av vilka delar en serviceorganisation bör ha.

3.1 Organisation

Service management är ett samlingsnamn för en mängd fenomen förknippade med serviceverksamheter. Viktiga forskare inom detta ämne är Richard Normann och Christan Grönroos, vilka tidigt intresserade sig för det specifika i att marknadsföra tjänster och leda tjänsteföretag som vidare har utvecklats till ett synsätt på hur kundorientering uppnås. Kunskap är idag den viktigaste resursen för ett företag och då främst kunskap från kundens behov, förväntningar, mål och planer. (Wikström et al 1998:40f) Nyckeln till framgång ligger i att differentiera sig så starkt att övriga alternativ reduceras, (Morgan et al 2000:kap2) och det krävs därmed fler kompetenser, utveckling av en bredare bas av tillgångar samt att anpassa sin organisation och managementmetoder efter det nya synsättet.

Det moderna samhället har lett till en organiserad samverkan mellan människor, vilken behandlar begrepp som organisationskultur och nätverk. Utvecklingen har mer och mer övergått från den centrala och hierarkiska strukturen till att istället spegla framväxten av horisontella strukturer, nätverksrelationer och självstyrande grupper som gynnar flexibilitet, innovation och omställningsförmåga. (Jacobsen & Thorsvik 2002:20ff) Det handlar bland annat om att förstå hur organisationer fungerar, det vill säga förstå hur individer och grupper tänker inom ramen för organisationer (Jacobsen & Thorsvik 2002:9f). En organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor där det finns en fördelning av arbete, makt och ansvar. En organisation kan definieras som *ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål* (Flaa et al 1998:9), vilket tyder på att organisationen är beroende av resurser från omvärlden som kräver samarbete och koordination aktörerna emellan. (Jacobsen & Thorsvik 2002:10ff)

För att utveckla sin organisation är det, enligt Grönroos (2002:7), viktigt att skapa bestående konkurrensfördelar genom värdeskapande faktorer. Detta i och med att dagens företag inte

längre konkurrerar med fysiska produkter, utan med tjänster. Produktens värde höjs genom kundanpassning och produktdifferentiering. *Alla företag möter någon slags tjänstekonkurrens* (Grönroos 2002:422). Det betyder att serviceföretag numera måste se till sin verksamhet och sina relationer ur ett serviceperspektiv (Grönroos 2002:7ff). Serviceorganisationer måste skapa sig konkurrensfördelar genom olika nivåer av service. Vid fokusering på detta kan det uppnås en hög grad av kundorientering. Vidare enligt Grönroos (2002:7ff) gäller att hålla god service på alla delar i sin organisation, även i de specifika delarna då det kan vara det som är avgörande om en kund väljer dig eller inte.

Flaa et al (1998:87) menar att kärnan i varje organisation är vilken uppgift den ska utföra, vilket hjälpmedel som behövs för att lösa uppgiften på samt vilka ambitioner och mål den har. Mål och funktioner säger vilka resultat organisationen vill uppnå, det är ett rättesnöre mot framtiden, det legitimerar verksamheten samt används som bedömningsgrund för att jämföra uppnådda resultat med den uppställda målsättningen (Flaa et al 1998:87). För att vara effektiv krävs framförallt att organisationen är produktiv och inte använder mer resurser än nödvändigt (Jacobsen & Thorsvik 2002:50ff). Målstyrning handlar om att styra aktiviteter och resursanvändning mot prioriterade mål och resultat för att öka den totala effektiviteten (Flaa et al 1998:100). Det allra bästa kriteriet på effektivitet är att en organisation bör värderas utifrån vad den levererar till omvärlden. (Jacobsen & Thorsvik 2002:67f). Vidare styr mål beteende och kan i sin tur ha en motiverande effekt samt styrande funktion på de anställda, då de vet i vilken riktning som organisationen arbetar. (Latour 1998:153) En effektiv organisation, oavsett form, är beroende av mänskliga insatser.

3.2 Arbetsorganisation

Dagens företag och organisationer arbetar under helt nya och förändrade förutsättningar än tidigare där team har blivit ett viktigt inslag i de nya organisationsformerna. Team återfinns i de flesta stora organisationer och är den snabbast växande arbetsorganisationsformen. När människor arbetar tillsammans utgör de ett team som har ett eller flera gemensamma mål. I ett teamarbete skapas ett mervärde, vilket gör att den individuella insatsen får en högre utväxling då de olika medlemmarna har kompletterande kompetenser. ”TEAM = Together Everyone Accomplishes More” (Lind & Skärvad 2000:15ff). Vid arbete i team är det essentiellt med olika typer av uppskattning, vilka påverkar motivationen. Människor motiveras på lång sikt i arbetslivet utifrån olika faktorer, tre av de viktigaste är pengar, trygghet samt befordran. (Jay 1995:43ff) Vissa människor behöver bevisa för sig själva, men också för andra, att de kan klara

av uppgifter som andra inte trodde att de skulle klara. Därför är det av vikt, enligt Jay (1995:43ff), att delegera uppgifter till människor, då de kan behöva den där extra stimulansen. Vidare handlar motivation om att tillfredsställa människors behov. När basbehoven är uppfyllda, i detta fall genom en grundlön på företaget, börjar sökandet efter mera. Enligt Maslows behovspyramid krävs att behoven fylls i tur och ordning. Ju mer medarbetarna förstår av sin uppgift desto högre blir deras motivation. (Jay 1995:40ff)

I och med moderniseringen menar Lind & Skärvad (2000:33ff) att organisationer och dess medarbetare tvingats in i en process där kompetens är en färskvara som snabbt föråldras och därför hela tiden måste förädlas. Idag måste vi utvecklas genom att gå ifrån invanda beteenden till att lära in helt nya. Lind & Skärvad (2000:33ff) menar vidare att i samma takt som förändringar sker, kundkraven ökar, konkurrensen intensifieras, krävs det att organisationer utvecklas. Medarbetarna måste vara framtidsinriktade och förändringsvilliga samt kunna lyfta sina individuella prestationer över ”normalnivå” och snabbt kunna agera. För att skapa effektiva team gäller det att förbättra gruppens interpersonella processer samt att få ett rollbalanserat team, vilket kan ske genom kommunikation och konflikthantering. (Lind & Skärvad 2000:33ff) I en grupps utveckling uppstår alltid konflikter men det viktiga är hur man tar sig an dem. Konflikter är nödvändiga i alla former av relationer och löses dem på ett bra sätt, skapas det i sin tur ett förtroende. För att konflikter ska kunna vändas till någonting positivt krävs att det finns en tydlig kommunikation parterna emellan, där det sker ett samarbete och förhandlingar för att nå ömsesidiga lösningar. (jfm Larsson & Wikström 2002) Det handlar även om relationer mellan relationer, kedjor som är förbindelser av människor och icke-människor (Latour 1998:153). Anledningen är att en organisation inte lever helt avskilt från andra, utan det behövs relationer och kontakter för att överleva på marknaden. Detta leder oss in på nästa viktiga egenskap, vikten av att samarbeta genom nätverk.

3.3 Nätverk & Samarbete

Organisationer har alltid relationer till andra organisationer, vilka baseras på och är ofta uppbyggda på tillit, öppenhet, flexibilitet samt engagerade medlemmar (Svensson & Von Otter 2002:kap 4). Det finns en trend att allt fler företag ingår samarbeten för att lyckas nå ut till marknaden och för att försöka kostnadsminimera. Oftast handlar samarbetena om att stärka varandra i marknadsföringen och få tillgång till de värderingar, kompetenser och associationer som företaget själv saknar. Det kan exempelvis röra sig om att de vill öka produkters kännedom och rykte, samt att nå nya distributions- och försäljningskanaler,

expandera kundbaser, öka kassaflödet och få en snabbare väg till marknaden. (Uggla 2004) Det kan även vara fråga om att företag genom samarbeten vill förändra sin image (Morgan et al 2002). Nätverk kan alltså ses som en strategi som i samverkan med andra kan utveckla en organisation på ett långsiktigt, genomtänkt och nyskapande sätt. Nätverk kräver lojalitet och långsiktighet och är ett begrepp för att beskriva kopplingar mellan olika aktörer, exempelvis mellan kunder och leverantörer, på en marknad (Hermelin 2000:285). Enheterna i ett nätverk utgör tillsammans en struktur och är en sorts transportsträcka för information (Ek 2003-04-07). Att nätverka är rutinmässigt och komplext då det innefattar många aktörer med stor betydelse för en organisations strategizing, strategens handling samt handlingsmöjligheter. Vidare ger det tillgång till en mängd resurser som en verksamhet behöver för att överhuvudtaget kunna producera tjänster. (Nygaard 2002:kap 8) Nätverksteorin diskuterar hur möjligheter skapas samt hur gränser sätts för verksamheten, då det är de interna och externa relationerna som anger möjligheterna till dess strategizing (Höpner 2002:217). Varje organisation måste därför systematiskt undersöka sitt nät av relationer, för att i största möjliga mån kunna kombinera resurser och utveckla aktiviteter för att nå ett gemensamt mål. Vid initiering av en relation bör det ses över vad den andra parten kan tillföra. Efterhand investeras mer och mer i relationen som binds genom makt och pengar. (Eldh 2003-04-07) Ett nätverk kan på så sätt skapa informationsbyte och se till att onödigt arbete inte förekommer (Wilson 1999:kap 10). Nätverk är ett sätt att samordna och skapa identiteter i svårstyrda organisationer (Svensson & Von Otter 2002:kap 4). Larson (2002) menar att nätverkets aktörer kompletterar varandra och genom samarbetet ökar det kommersiella värdet, det vill säga lönsamheten för alla parter. Samtidigt konkurrerar de även internt om kunderna (Nygaard 2002:kap 8), och därför är det viktigt att kunna ha ett lockande och tilldragande tjänsteerbjudande.

3.4 Tjänsteerbjudande

Tjänsteerbjudandet är en viktig egenskap och faktor för att en turistbyrå ska fungera då det är tjänsteerbjudandet som lockar till sig besökare. Ett tjänsteerbjudande är, enligt Grönroos (2002:182), olika typer av tjänster, såväl konkreta som abstrakta. En faktor som, enligt Normann (2000:28), symboliserar serviceföretagens tjänster är att de flesta är av handlingar, det vill säga interaktioner. Den främsta egenskap som kännetecknar service är att den är immateriell, det vill säga inte kan lagras och måste därmed produceras och konsumeras i samma ögonblick. Tjänster handlar om relationer och dess hantering (Grönroos 2002:7), och därför måste tjänsteföretag använda sig av tjänsteperspektivet som

strategi, vilket även kallas service management (Grönroos 2002:17). Vidare delas ofta tjänster upp mellan kärntjänst och bitjänst. Bitjänsterna är extra tillägg som gör att organisationer blir konkurrenskraftiga. Tjänsteerbjudandet blir en viktig faktor då det är tjänsterna som utmärker organisationernas utbud. Vidare måste tjänsteerbjudandet planeras, marknadsföras och presenteras för kunderna eftersom det är tjänstekonceptet som bestämmer vad företaget har för avsikter gentemot denne. Det finns, enligt Grönroos (2002:186ff), tre grundläggande element som beskriver hur tjänsteprocessen upplevs; tjänstens tillgänglighet, interaktioner med företaget och kundens medverkan. Beroende av de tre ovanstående faktorerna skapar sig kunden en upplevelse och bedömer därefter tjänstens kvalitet. Det leder till att det är svårt att kontrollera tjänstens kvalitet innan den levereras, då kundens upplevelse av kvaliteten på tjänsten är beroende av samspelet mellan leverantör och kund. Tjänsten kan alltså inte produceras utan kundens medverkan. Detta är vad Normann (2000:29) kallar för sanningens ögonblick. *Personalens motivation och kunnsighet och agerande blir tillsammans med kundens förväntningar och beteende avgörande för hur tjänstens kvalitet uppfattas* (Bengtsson & Skärvad 1988:115). Tjänsteerbjudande är alltså en viktig del i turistbyråns koncept och måste förmedlas på något sätt, (Grönroos 2002:186ff) vilket leder oss in på nästa viktiga faktor, marknadsföring.

3.5 Marknadsföringens effekter

Valet av semesterdestination signalerar en livsstil där människor väljer att spendera sin tid och sina pengar. Morgan et al (2002:4) menar att destinationer är morgondagens mode. *Places are potentially the world's biggest tourism brands* (Morgan et al 2002:4). Vid val av en destination är det viktigt för resenären att kunna identifiera sig med platsen. Därför handlar marknadsföring om att bygga upp relationer med sina kunder, dock kräver tjänster, till skillnad från produkter, en annan typ av marknadsföring (Bengtsson & Skärvad 1988:111ff). Tillverkningsföretag vänder sig numera till serviceföretag och service management ”know-how” för nya idéer. Dessa strategiska och ledningsmässiga konsekvenser av tjänster och tjänsteverksamhetssärdrag uppmärksammades av Normann (2000:13) som menar att det har skett en förändring i vårt samhälle där vi nu är på väg mot ett tjänstesamhälle. Relationsmarknadsföring är marknadsföring uppfattad som relationer, nätverk och interaktion (Grönroos 2002). Kotler et al (2003) och Grönroos (2002) förespråkar båda vikten av att marknadsföra sig. Författarna menar precis som Morgan et al (2002) att marknadsföring är en social- och ledningsprocess där det skapas och utbyts produkter med andra. Därför är det viktigt för turismen i Sverige, länen samt de enskilda städerna att

marknadsföra sig för att locka till sig besökare. Turismen medför i sin tur ökad attraktionskraft för både besökare och företag. (Morgan et al 2002:4) Oavsett om hänsyn tagits till tidigare nämnda förutsättningar och faktorer måste alla organisationer beakta sin omvärld, vilken vi kommer att behandla i nästa avsnitt.

3.6 Omvärld

Att se till sin omvärld är för att kunna erhålla information kring vad som händer runt ens organisation, för att i sin tur kunna reducera osäkerheten genom strategiska val då de strategiska analyserna framför allt bygger på omvärld och resurser samt mål och värderingar (Jacobsen & Thorsvik 2002:50ff). En organisation måste enligt Kotler et al (2003:114) både se till mikromiljön, det vill säga det som är fysiskt nära företaget, och makromiljön som innefattar de faktorer som inte direkt är påverkbara såsom det ekonomiska och politiska läget i Sverige, vårt klimat etcetera. Att skaffa information om dessa faktorer är ett sätt att hantera framtiden; *To manage a business well is to manage its future; and to manage the future is to manage information* (Kotler et al 2003:155). Det spelar ingen roll hur bra en organisation fungerar då omvärldsfaktorer kan rubba dess förutsättningar. Ett exempel är den 11 september som var en oerhörd tragisk dag inte för bara den amerikanska befolkningen utan även för turismen i sin helhet. Tragedin fick till följd att människor i stor utsträckning slutade resa, vilket i sin tur ledde till en nedgång för turismen. Som organisation går det inte att skydda sig emot alla ej påverkbara omvärldsfaktorer. Dock är det viktigt att se till sin omvärld och försöka hitta andra alternativa vägar. Omvärlden påverkar alltså en organisations beteende både direkt och indirekt. Alla organisationer är beroende av externa aktörer, vilka också kan begränsa dess handlingsfrihet som i sin tur leder till en osäkerhet. Omvärlden ger en extern otrygghet då var och en har ringa kontroll utanför gränserna. (Jacobsen & Thorsvik 2002:18f)

4. Fallstudier

I kapitlet ovan har det redogjorts för de framgångsfaktorer som en serviceorganisation bör innefattas av. Framgångsfaktorer såsom organisation, arbetsorganisation, nätverk & samarbete, tjänsteerbjudande, marknadsföring samt omvärld har tagits upp som viktiga för en effektiv organisation. Utifrån dessa ska vi i detta kapitel beskriva den empiriska insamlingen som vi utfört, det vill säga hur våra respondenter från de olika turistbyråerna ser på dem. Vi kommer nedan att redogöra för de sju turistbyråer som vi varit i kontakt med för att eventuellt utröna likheter och skillnader. Vi kommer att börja med en beskrivning av Helsingborgs Turism följt av Halmstad-, Varberg-, Falkenberg-, Malmö-, Trelleborg-, samt Helsingörs turistbyrå. Samtliga turistbyråer kommer att beskrivas utifrån valda framgångsfaktorer.

4.1 Helsingborgs Turism

När du kommer med någon av färjorna från Danmark är du välkommen att göra ditt första stopp i Sverige hos oss. (www.helsingborg.se)

4.1.1 Organisation

Helsingborgs Turism är idag helt kommunalägt. Det som tidigare var Visit och Näringslivsenheten har nu blivit avdelningen Näringsliv och Marknad i Kommunstyrelsens förvaltning. (Näringsliv och Marknad) Kommunstyrelsens förvaltning har till huvuduppgift att leda, utveckla och samordna kommunens verksamhet inom områden som är övergripande och gemensamma. De ska även erbjuda tjänster och produkter som efterfrågas av kommunstyrelsen, förvaltningar och bolag, inklusive gemensamma funktioner som riktar sig direkt till helsingborgarna. Slutligen ska de även i samverkan med externa parter skapa förutsättningar för en positiv utveckling av Helsingborg. (Kommunstyrelsens förvaltning) Turistbyrån ligger under den operativa funktionen tillsammans med First Stop Sweden och Kongress Helsingborg. På turistbyrån finns en informationsavdelning, en bokningsavdelning, en biljettavdelning och en souvenirshop. (www.helsingborg.se) Då Helsingborgs Turism numera är kommunalägt är de inte längre vinstdrivande i den bemärkelsen som de var tidigare, då de var en annan typ av organisation som tänkte precis tvärtom. På den tiden handlade det mycket om de där extra intäkterna. Nu tänker de på samma sätt, eftersom de ska bära sina egna kostnader, men det handlar inte längre om jagandet utan mer om servicen. Pengarna som de tjänar används i bolaget och kommer bland annat från biljettförsäljning och den provision de får in av exempelvis logi och förmånskort. Även souvenirerna bidrar till intäkter, men ses främst som en service till kunderna. Däremot faller marknadsföringen utanför deras

affärsområde, men självklart kan pengarna läggas där om det skulle krävas extra kapital. (Stålberg 2006-04-19)

4.1.2 Arbetsorganisation

På Helsingborgs Turism finns fem anställda, där alla medarbetare har sin nivå. Det finns en tydlig indelning och struktur med olika ansvarsposter, men vilket ansvar och hur pass mycket befogenheter var och en har är inte det viktiga, och därmed blir inte den hierarkiska känslan framhävande. (Stålberg 2006-04-19) De olika ansvarsposter är till exempel informationsansvarig, biljettansvarig och evenemangskordinator. Dock har de anställda mycket frihet under ansvar och ibland måste de även strukturera om lite om det uppkommer extra arbete eller om någon blir överbemannad. Detta kan vara lite känsligt då alla har sin arbetsuppgift och värnar om den, men i princip hjälps de åt så alla gör allt. (Stålberg 2006-04-19) Vidare handlar det om att se, uppskatta och uppmuntra sina medarbetare för att motivera, effektivisera och för att alla ska känna att de har sin roll. På turistbyrån anser de dock att tiden inte alltid räcker till och att det sociala inte alltid hinns med. Däremot arbetas det med möten och interna träffar, om tydlighet och att ge information. Motivationen ligger i att tycka om människor. Dock finns inga arrangemang från företagets sida, men ibland görs spontanutflykter då de blir bjudna av sina leverantörer. (Stålberg 2006-04-19) När det gäller kompetensutvecklingen anser turistbyråchefen att det kunde vara bättre, men chansen är nu större inom Helsingborgs Stad än tidigare. (Stålberg 2006-04-19)

4.1.3 Nätverk & Samarbete

Helsingborgs Turism samarbetar med ganska många aktörer, men de anser att det är svårt att få samarbetena på lika villkor, då det finns olika behov och prioriteringar. Helsingborgs Turism samarbetar med olika verksamheter som förmedlar logi samt biljettleverantörer såsom Ticknet och Julius. (Stålberg 2006-04-19) Även turistbyråerna i nordvästra Skåne samarbetar i NOSAM, där turistchefer från tio skånska turistbyråer sitter. Detta samarbete anser Helsingborgs Turism som väldigt nyttigt för näringen och turistnäringen för att utbyta erfarenheter. Dock är det svårt att skapa lika villkor och rättvisa dem emellan, då de är olika stora samt har olika behov och prioriteringar. Alla har dock rätt att framföra sin talan. (Stålberg 2006-04-19) Helsingborgs Turism har också ett HH-samarbete mellan Helsingborg och Helsingör för att ta fram gränsöverskridande produkter. (Stålberg 2006-04-19)

4.1.4 Tjänsteerbjudande

På turistbyrån i Helsingborg kan man finna information om staden, närregionen och material från hela Sverige. Personalen har även goda kunskaper om Danmark och ett stort utbud av danska broschyrer. (www.helsingborg.se) Informationsavdelningen informerar och tipsar om sevärdheter, evenemang och utflyktsmål. De säljer förmåns/säsongskort och medlemskap i Svenska Turistföreningen, samt tillhandahåller broschyrer. Bokningsavdelningen hjälper till med bokningar av boende, medan biljettavdelningen bokar och säljer konsert, teater och sightseeingbiljetter. I souvenirshoppen finns ett stort utbud av lokala och nationella souvenirer. Det går även att växla pengar på X-changes växlingskontor. (www.helsingborg.se) När det gäller att sätta ihop sina paket har Helsingborgs Turism själva tagit på sig arrangörsrollen. De använder sig även utav guider som en viktig del i tjänsteerbjudandet. (Stålberg 2006-04-19)

4.1.5 Marknadsföring

I Helsingborg försöker de till viss del marknadsföra sig tillsammans med Helsingör som ”Kryssningsdestinationen Helsingborg-Helsingör”. *En unik belägenhet som ger kryssningspassagerare en sällsynt möjlighet att kunna uppleva två länder och två städer med utgångspunkt från en och samma hamn* (Helsingborg/Helsingör Guiden 2006:13). Fördelen att besöka vänorterna är att det finns en mängd sevärdheter. Gemensamt menar de på att de; *är naturligtvis varandras främsta utflyktsmål* (Helsingborg/Helsingör Guiden 2006:48). Det är även en fördel av att inte vara vinstdrivande, då de bättre kan utöka servicen för kunderna på sikt och att saker och ting numera blir mer genomtänkta. Idag anser de att det inte finns tid till omvärldsanalyser och att de skulle kunna bli bättre på att bevaka omvärlden. (Stålberg 2006-04-19)

4.1.6 Omvärld

Framtiden ser de som en trygghet i att vara kommunal, då det ger möjligheter på ett annat sätt. De tror även att det kommer att innebära en annan status för turistbyråerna samt att de tror att de kommer vara mer som en turistbyrå, det vill säga att de paketerar sitt besök och att turistbyrån får rollen som arrangör. Vidare tror de att turistbyrån kommer att boka mer resor med buss, tåg och flyg, det vill säga bitar som det inte finns någon motsvarighet för idag. Turistchefen vill även att de ska bli bättre på att se till sin omvärld, då det idag inte finns så mycket tid för detta. (Stålberg 2006-04-19)

4.2 Halmstads Turistbyrå

4.2.1 Organisation

Halmstads Turistbyrå är kommunalägt och är en förvaltning med en egen turistnämnd. I och med deras 700 års jubileum bildades ett bolag som heter Halmstad 700 AB. Byrån anser att Halmstad Kommun tror på turismen. Trots att de är kommunala gäller det att hålla budget. Det finns en ganska stor ekonomisk press för att överhuvudtaget kunna driva en verksamhet. Det som turistbyrån tjänar pengar på är bland annat från uthyrningsverken, där de hyr ut stugor och lägenheter. Den andra biten är kongresser, allt annat är småintäkter. Kommunala bolag betalar också mindre skatt på lokal nivå jämfört med de privata. (Nilsson 2006-04-12)

4.2.2 Arbetsorganisation

Till skillnad från Helsingborgs Turism är turistbyrån i Halmstad en platt organisation, där alla känner sig delaktiga. Det finns inte så många ansvarsposter, men där är alltid någon som har huvudansvaret. Det innebär att fler personer har ansvar över många frågor. Ett team kräver få människor och ett ledarskap med tillit som baseras på personliga angelägenheter. Turistchefen menar vidare att det krävs även tillit till varandra. Några gånger om året görs aktiviteter med den fasta personalen. Turistchefen säger; *det ska vara roligt och spännande men det ska även fungera.* (Nilsson 2006-04-12) Ibland görs även småsaker som att åka ut och titta på ett företag som gjort en nysatsning. (Nilsson 2006-04-12) Till organisationen krävs jordnära människor som har koll och som vet vad som ska säljas. Då de på turistbyrån inte anställer ny personal särskilt ofta, finns ingen sagd nivå när det gäller utbildningskrav (Nilsson 2006-04-12), men samtliga medarbetare ska delges en grundinformation. De ska även samverka för att behålla duktiga medarbetare i Halmstad genom att internrekrytera. (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad)

4.2.3 Nätverk & Samarbete

Det finns många olika aktörer som påverkar Halmstad som destination och för att utvecklas ytterligare krävs att alla företag, organisationer och offentliga instanser som gemensamt är Halmstad hör ihop och är beroende av varandra. Det är helheten som lockar och tillsammans har de en mängd olika kunskaper, kompetenser och erfarenheter. Alla måste dra åt samma håll, vilket erbjuder möjligheter men ställer också krav. Dock kan ingen aktör bestämma över någon annan. Halmstads Turistbyrå menar *att samverka är inte alltid lätt, men det är en nödvändighet för utveckling.* (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad:2) Därför har de investerat mycket tid och engagemang för att skapa dessa förutsättningar. (Strategiplan - Resan till

Sveriges destination nummer ett Halmstad) Destinationsutvecklingen har en samverkansgrupp på 15-20 och en stor grupp på 100 stycken. De har tillsammans med dessa aktörer kommit fram till en strategiplan, där alla enheter drar åt samma håll. De anser det viktigt att nätverka och att båda parter bör få ut lika mycket ur sina nätverk. Till 90 procent fungerar det bra. På mötena handlar det om att vara överens om mål samt vilken strategi och hur de ska arbeta vidare. Självklart tittar de på sina konkurrenter som har samma tänk med koncernbolag, såsom Göteborg. Liksom Helsingborgs Turism ingår även Halmstads Turistbyrå ett samarbete med de mindre aktörerna inom Halland och med Varberg, där de funderar på att koppla ihop näringslivsfrågorna eftersom det handlar om en översiktsplanering och att tänka över gränserna. (Nilsson 2006-04-12) *Samverka över gränser och sätta guldkant på tillvaron. Det är något som alla är överens om* (Nilsson 2006-04-12).

4.2.4 Tjänsteerbjudande

På Halmstads Turistbyrå hjälper de till med boende, utflyktstips, biljetter till evenemang och mycket mer. De erbjuder försäljning som de själva producerar, exempelvis museet, samt vissa rundturer, men det finns inga integrerade guider. (Nilsson 2006-04-12)

4.2.5 Marknadsföring

Halmstad är känt som en positiv sommarstad. Den starka profilen som också står för kvaliteten vill nu bland annat Halmstads Turistbyrå vidga till att även vara aktuell året runt. På Halmstads Turistbyrå är de också medvetna om att deras resurser och energier är begränsade, vilket gör att de måste fokusera på att hitta de människor som är eller kan bli attraherade av deras utbud. Därför anser Halmstads Turistbyrå att det är viktigt att lära känna dessa människor, veta vilka de är, vad de efterfrågar samt hur turistbyrån kan tillfredsställa deras behov. Halmstads Turistbyrås strategiplan är att kontinuerligt arbeta med kundattitydmätningar. I deras strategiplan är det även viktigt att vara öppna för omvärldsbevakningar och marknadsundersökningar. (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad) På turistbyrån menar de att omvärlden ställer mer krav på dem idag och därför måste de koncentrera sig av det flöde som Internet bistår med. (Nilsson 2006-04-12)

4.2.6 Omvärld

Inför framtiden tror de att det krävs mer back-office genom att hålla Internet och databaser igång. Idag ställs oerhörda krav om allt som händer i omvärlden, genom att kunderna vill ha mer specialiserad information. Troligtvis kommer det att leda till en mer personlig försäljning för att turistbyrån i framtiden måste vara mer specificerad för att kunna möta kundens behov.

(Nilsson 2006-04-12) Framgångsreceptet ligger i; *Hur vi ska förhålla oss till våra kunder och hur vi ska förhålla oss till varandra internt* (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad). De gör Halmstad till nr 1 genom: att utgå från kundernas behov och önskemål, samverka över gränser, ha gemensamma mål, vara uthålliga och konsekventa, tänka nytt och annorlunda, sätta guldkant på allt de erbjuder, engagera sig samt att ta ansvar för helheten. (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad)

4.3 Turistbyrån i Varberg

4.3.1 Organisation

Marknad Varberg anser sig ha en syn på utvecklingen ur ett turistiskt perspektiv och jobbar med utvecklingen totalt sett. De ägs av en ideell förening och är en formell organisation där alla är representerade i olika typer av samverkansgrupper och har ett utvecklingsforum, som får näringslivet och kommunen att dra åt samma håll. Dock är det viktigt att se skillnad på turistorganisationen och turistbyrån. Varberg AB är en utvecklingsorganisation, där turistbyrån ingår som en servicefunktion och är en fysisk institution. Fram till 1990 var turistbyrån i kommunens ägo, men därefter ville kommunen inte längre ansvara och satsa resurser på turism och turistbyrån. Tio företag tog då tillsammans över turistbyrån och skapade ett bolag som hette Turistbyrån Varberg AB. Vidare utvecklades Marknad Varberg som numera har hand om utvecklingsfrågor i Varberg, det vill säga det traditionella näringslivskontoret samt centrumutvecklingen. (Lillhage 2006-04-06) Dess styrelse har tagit fram en strategiplan där det klart framgår vad de arbetar med och vad de ska prioritera, för att genom marknadsföring, aktiviteter, nätverk och information skapa utveckling. (Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB) Marknad Varberg är en mötesplats där kommunala ledare och politiker möter näringslivets representanter. Verksamheten har haft en kraftig utveckling, från att omsätta 2 miljoner 1992, till dagens 22 miljoner. Utvecklingen har skett av egen kraft, men de får bidrag från kommunen och är annars helt friställda från dem. Deras övriga inkomster baseras på deras förmåga att skapa egna intäkter och kommer bland annat från en konferensanläggning. (Lillhage 2006-04-06)

4.3.2 Arbetsorganisation

Idag finns 15 anställda. Utifrån en hierarkisk struktur delegeras ansvaren, men inom organisationen finns ändå en öppen dialog där alla hålls uppdaterade, vilket kan jämföras med Helsingborgs Turism som har ungefär densamma arbetsorganisation. Vidare anser

turistbyråchefen att det inte finns några motivationsfaktorer, förutom de veckomöten där alla träffas, pratar, informeras och har trevligt tillsammans. Han menar att de redan har jobbat upp en bra grund, då det är en liten verksamhet som bidrar till en familjekänsla och att de anställda är superlojala. Ändå pratar han om att det varje år görs två personalresor. När det gäller utbildningsnivån är den varierande bland personalen, dock är det ingen som har högskoleutbildning. Däremot sker det internutbildningar hela tiden, vilket trots allt bidrar till en hög utbildningsnivå. (Lillhage 2006-04-06)

4.3.3 Nätverk & Samarbete

I Marknad Varberg AB verksamhetsplan framkommer att de har ett stort nätverk som kräver ständigt underhåll för att kunna bibehålla dess goodwill. Trots löpande arbete med kompetens och effektiviseringsskäl eftersträvas hela tiden samordning av resurser. (Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB) Därmed samarbetar de med Varbergs kommun, Hallandsturist vid mässdeltagande och näringslivet i Varberg när det handlar om annonsering. I följd av deras profilering som kurort samarbetar de även med utländska kurorter. Vidare kommer de aktivt att arbeta med att få logistikföretag att samarbeta för att kunna uppnå målet att bli en av Sveriges främsta logistikkommuner. (Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB)

4.3.4 Tjänsteerbjudande

Turistchefen på Marknad Varberg menar att det måste finnas god service och aktiviteter året runt samt att det måste finnas ett god omhändertagande. Varberg arbetar långsiktigt med utvecklingen och mer konkret med servicen. Exempelvis har Varberg haft den snabbaste hotellutvecklingen i Sverige och har den näst största campingen. Vidare försöker de sedan 1997 skapa en profil som kurort, vilket fått en stor spridning då det attraherar företag, näringsliv och besökare. (Lillhage 2006-04-06) De kommer även att erbjuda extra förmånliga kampanjer i syfte att bredda säsongen. (Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB)

4.3.5 Marknadsföring

Marknadsföring och information drivs genom Marknad Varbergs egen verksamhet. (Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB) Profilering och marknadsföring, någon form av destinationsmarknadsföring, arbetas det med året runt. (Lillhage 2006-04-06) I deras verksamhetsplan och marknadsplan för 2005 framkommer att centrumsamverkan ska prioritera att utveckla den gemensamma marknadsföringen. Marknad Varberg ska även

bevaka möjligheterna att delta på näringslivsmässor. En annan viktig del i deras profilering är trycksaker, exempelvis producerar de affischer till olika evenemang. Annonsering däremot sker i samarbete med företagen i Varberg. Radio och TV kommer att användas för att till exempel marknadsföra happenings lokalt. Marknad Varberg har även som mål att bli bättre på att bearbeta pressen. Elektroniska nyhetsbrev skickar de ut direkt till turisterna. (Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB)

4.3.6 Omvärld

Marknad Varberg vill i framtiden utvecklas till en organisation där det finns anslag om turism och näringsliv i samma butik. *Vi vill gå mot att beta näringslivsorganisationen som jobbar med utveckling. Det positionerar hela utvecklingen och vi hjälper turismutvecklingen att komma in i näringslivet.* (Lillhage 2006-04-06) Vidare menar de på att jobba med konferenser istället för hotellkapaciteten, samt förstärka och förädla deras utbud. Det viktigaste målet är att skapa en ort och kommun dit kreativa människor kommer, flyttar in och bor i. När väl stadiet är nått, sköter sig kreativiteten av sig själv. *Får vi bara in fler huvudkontor, intressanta företag som utvecklas ja då har vi lyckats. Det är ju människor man flyttar inte, företag.* (Lillhage 2006-04-06)

4.4 Falkenbergs Turist AB

Falkenberg – det goda livet! (www.falkenbergsturist.se)

4.4.1 Organisation

Falkenbergs Turist AB är ett driftsbolag som ägs till 100 % av föreningen Falkenbergs Turism AB med cirka 240 medlemmar, med en turismverksamhet och en centrumorganisation som värnar om det lokala näringslivet i Falkenberg. Falkenbergs Turists affärsidé är *att vara den självklara samarbetspartnern i frågor som berör och främjar besöksnäringen i allmänhet och turismen i synnerhet* (Falkenberg 2015 en turistvision). Deras viktigaste uppgift är att driva turistbyrån samt samordna och utveckla turismen i Falkenberg. Vidare har Falkenbergs Turism AB ett samarbetsavtal med centrumföreningen där de hyr ut tjänster. Näringsrådet hyr i sin tur in sig hos Falkenbergs Turism. Till skillnad från Varberg som är ett bolag, har Falkenberg olika organisationer för turistfrågor, centrumutvecklingsfrågor och näringslivsfrågor. Alla tre organisationer sitter under samma tak med en nära samverkan, men är inte samma företag. (Jacobsson 2006-04-12) Falkenbergs Turist AB har på uppdrag från kommunen att sköta turistbyrån i Falkenberg och den officiella informationen för besökarna samt representerar kommunen i diverse turistiska sammanhang. (Falkenberg 2015 en turistvision) För det utförda arbetet får de ersättning från kommunen, med andra ord outsoursar kommunen

verksamheten. Dock ligger det inte i Falkenbergs Turists uppgift att dra in näringslivet, utan det är kommunens näringslivschef som har i uppdrag att aktivt bjuda in näringslivet, vilket skiljer dem från verksamheten i Varberg. (Jacobsson 2006-04-12) Falkenbergs Turist AB säljer även annonser, samt har betalda platser.

4.4.2 Arbetsorganisation

På Falkenbergs Turist AB finns ett 10-tal personer på fast basis, med olika ansvarsområden. Största problemet som turistchefen anser är att verksamheten är mångfaciliserad, där de ibland är experter på samma områden. Liknande Halmstads Turistbyrå anses organisationsstrukturen vara platt, eftersom alla pratar med alla samt håller en jämn nivå gentemot politiker och kommunen. Dock anser de att i den här typen av organisation är det svårt att vara effektiv, då förutsättningarna är annorlunda, exempelvis avsaknaden att vara ekonomiskt inriktade. Ansvarsområdena finns till exempel inom marknadsproduktion, souvenirbutik, försäljning, turistinformation, paketlösningar etcetera. Det finns även ansvar inom ekonomi och administration. Det är även möjligt att vara involverad i olika områden. Till skillnad från de övriga undersökta turistbyråer satsar Falkenberg på att motivera sin personal genom konserter, kickoffer, julträffar etcetera. (Jacobsson 2006-04-12) Falkenbergs Turist AB anser även att det är viktigt att hänga med i utvecklingen och anpassa sina kunskaper till nutiden och framtiden. Bland de anställda finns olika nivåer av utbildning och kompetens. (Falkenbergs Turist Affärsplan) I mån av tid finns även möjlighet till kursutbildning. När det gäller rekrytering handlar det mest om att personligheten måste harmoniseras i företaget, men självklart beror det på vilken tjänst som ska tillsättas. (Jacobsson 2006-04-12)

4.4.3 Nätverk & Samarbete

Nätverken för Falkenbergs Turist AB är många och nödvändiga, vilka tyder på engagemang och att ha eldsjälarna bakom sig skapar även motivation. Turistbyrån anser att alla parter är viktiga men att vissa arbetas det mer med, exempelvis de stora och mer turistiska verksamheterna. Det finns även medlemmar i Falkenbergs Turist AB som inte alls är turistiska och dessa får därför betala för att få vara med. Anledningen att sådana verksamheter vill vara med, förklarar turistchefen, beror på att de anser att Falkenbergs Turist AB är en bra organisation med positiva värden, det vill säga något som de vill förknippas med. Dock lyssnas det kanske lite extra på en huvudpartner. Falkenbergs Turist AB värnar, som sagt, om det lokala näringslivet i Falkenberg. Det finns också ett samarbete med hästföreningar etcetera. Det finns även ett 25-tal samarbete som inte är inom kommunen,

vilket Falkenberg, i likhet med Helsingborg och Halmstad, anser det viktigt att dela mellan gränserna. (Jacobsson 2006-04-12)

4.4.4 Tjänsteerbjudande

Turistbyrån jobbar med Västkustbokningen, eftersom de inte har egen stugby, dock finns ett vandrarhem i egen regi. Det är även svårt att fylla säsongen, helst under lågsäsongen då de naturliga delarna saknas. Turistchefen anser att det är viktigt att bredda säsongen, men problemet ligger i att ingen vill satsa. De erbjuder endast guider på beställning samt har en souvenirförsäljning och ett begränsat utbud av konferensverksamhet. (Jacobsson 2006-04-12)

4.4.5 Marknadsföring

Falkenberg vill uppfattas som familjevänligt, härliga bad, naturskön och spännande vildmark, attraktivt för shoppingsugna, destination med många aktivitetsmöjligheter och evenemang. Idag uppfattas vi som ett typiskt semester mål som är familjevänligt med bad, sol och naturskönt. (Falkenberg – det goda livet) På Falkenbergs Turist AB arbetar de aktivt med både extern och intern marknadsföring och kommunikation. Deras mediaservice är till hjälp för deras medlemmar likaväl som ett sätt att skapa fokus på Falkenbergs turistområde och därför förser de media med relevant information. Vidare menar de på att information och service är grunden för deras verksamhet. De producerar även pressmeddelanden, gör reportage och liknande i syfte att göra Falkenberg mer känt. (Falkenbergs Turist Affärsplan)

4.4.6 Omvärld

I Falkenberg finns en tanke om att så småningom slå ihop de tre organisationerna till ett bolag, liknande det i Varberg. I framtiden anser de att det kommunala ansvaret förmodligen kommer att minskas eller blandas upp med näringslivsfrågor. Turistorganisationen kommer sannolikt också att bli mer kommersialiserad. Tack vare Internet kommer troligtvis även samarbete och utbyte av tjänster öka och därmed kan turistinformationen komma från andra håll. (Jacobsson 2006-04-12) Exempelvis behöver Falkenberg fler fasta attraktioner såsom Gekås. Även viljan att investera i gemensamma långsiktiga aktiviteter behöver öka hos många företag. (Falkenberg – det goda livet)

4.5 Malmö Turism

Malmö – mångfaldens och möjligheternas stad. (www.malmo.se)

4.5.1 Organisation

Malmö Turism är en enhet inom Malmö Stad och dess officiella turismorganisation. Organisationen arbetar med marknadsföring, administration, information, press och IT gentemot privat- och affärsresenärer samt för konferensarrangörer.⁷ De arbetar i syfte att göra Malmö till en attraktivare stad (www.malmo.se) och arbetar konkurrensneutralt med att stärka Malmös många olika sidor. Verksamheten består av, förutom marknadsavdelningen, två turistbyråer, en vid Centralstationen och en på Skånegården. Malmö Turism är alltså kommunalt ägt, vilket betyder att det finns många aktörer inblandade. Mellan 1992- och 1999 var Malmö Turism ägd av en privat entreprenör och därmed en ekonomisk fråga då de hade en liten budget, vilket ställde högre krav på att turistbyrån skulle vara vinstdrivande. Den privata sfären var inte lönsamt och år 2000 tog Malmö Stad tillbaka Malmö Turism i dess ägor. Kommunen satsar mycket kapital på staden i syfte att ligga med i toppen med Göteborg och Stockholm. Det negativa är att kommunen helt utan förvarning kan sänka bidraget. Annars bär turistbyrån till viss del sina egna kostnader och kan därför ses som en vinstdrivande organisation, då de fördelar överskottet till nya satsningar. Pengarna tjänar de på de cirka 1 000 evenemang per månad. Dock är hotellbokning deras främsta inkomstkälla där de har avtal med cirka 25 hotell. Andra inkomstkällor är hemsidan, Malmö-kortet, sightseeing och souvenirer. (Eriksson 2006-04-24)

4.5.2 Arbetsorganisation

Totalt arbetar det 22 personer inom Malmö Turism, varav sex helårsanställda befinner sig på Centralstationen och tre på Skånegården. Samtliga är informatörer, förutom en platschef på Skånegården. Liksom både Helsingborgs Turism och Marknad Varberg är även Malmö Turisms organisation hierarkiskt uppbyggt, men trots hierarkin strömmar informationen som i en platt organisation. Det finns en turistdirektör och under honom sitter ett antal projektledare och en mellanchefer. Därunder kommer turistbyråchefen, platsansvarig och informatörerna. Varje del i organisationen har sitt ansvarområde. De olika ansvarområdena inom turistbyrån är marknads-, ekonomi-, analysavdelning etcetera. Även Malmö Turism använder sig utav årliga utflykter och event som ett moment för att motivera sin personal. Det handlar om att göra något tillsammans utanför sin dagliga verksamhet. Viktigt är även att veta vad de är de säljer på turistbyrån, därför arrangeras årliga sightseeing-turer för personalen samt att de är ute och besöker hotellen som de har avtal med. Arbetsklimatet på byrån anses vara god. Liksom både Helsingborgs Turism och Marknad Varberg är dagliga morgonmöten

⁷ <http://www.meetings.nu/asp/datab2/default.asp?what=visa&open=yes&ID=30>

även något som tillhör rutiner för Malmö Turisms anställda. På Malmö Turism ges utbildningar för att motivera sin personal. Även sommarpersonalen åker på utbildningshelger. (Eriksson 2006-04-24)

4.5.3 Nätverk & Samarbete

Samarbete är en viktig och värdefull faktor för Malmö Turism. Som en kommunal verksamhet är det, enligt turistbyråchefen, viktigt att alla intressenter drar åt samma håll för att uppnå en god utveckling för staden. Det gör det hela tiden viktigt att kommunicera vad turistbyråns uppgift är för staden och vad den bidrar med. Nätverken underhåller de genom att det årliga hålls nätverksträffar tillsammans med cityföreningen och näringslivskontoret. När de vill förbättra sin organisation tittar de gärna, liksom Halmstad, på Göteborg & Co, som de anser vara en stark och bra organisation. Malmö Turisms samarbetspartners är många, bland annat samarbetar de med Wonderful Copenhagen genom ”One destination two countries”. (Eriksson 2006-04-24)

4.5.4 Tjänsteerbjudande

På turistbyråerna arbetar de främst med hotellbokning, ger information om sevärdheter samt har utflykts- och sightseeingprogram.⁸ De arbetar på många sätt direkt mot besökarna, exempelvis över disk, via Internet, broschyrer, mässor och press. (www.malmo.se) Guider anlitas efterhand som det behövs. (Eriksson 2006-04-29)

4.5.5 Marknadsföring

Som tidigare sagts marknadsför sig Malmö Turism som ”One destination two countries”. Liksom Halmstads Turistbyrå satsar även Malmö Turism mycket på servicebiten. Nummer ett är bemötanden till kunden och nummer två handlar om värdskap. Därför ligger fokus på att finna rätt och trevlig personal som kan utöva detta oerhört viktiga värdskapet. *Service ska komma främst oavsett* (Eriksson 2006-04-24).

4.5.6 Omvärld

På Malmö Turism tror de att framtiden för Sverige är god, då det fortfarande är mycket som är oupptäckt. Andra viktiga aspekter är att kunna ge kunden den service som förväntas. Framtiden för turistbyrån är värdskap att representera det som staden vill förmedla, *mångfaldens och möjligheternas stad*. Därför är det viktigt att även satsa på personalen för att de ska kunna ge den servicen som krävs, trots att kunden numera själv kan finna materialet på

⁸ <http://www.meetings.nu/asp/datab2/default.asp?what=visa&open=yes&ID=30>

nätet. Visionen är att Malmö Turism ska vara lika duktiga som Stockholm och Göteborg. (Eriksson 2006-04-24)

4.6 Trelleborgs Turistbyrå

Bäst i Skåne! - Trelleborgs turistbyrå är en auktoriserad blå-gul turistbyrå, enligt FörTurs auktorisationskrav. /.../ Av Sveriges 175 blå-gula turistbyråer blev Trelleborg Sveriges tredje bästa turistbyrå i en undersökning gjord på uppdrag av FörTur 2003. (www.trelleborg.se)

4.6.1 Organisation

Trelleborgs Turistbyrå ligger sedan 2002 i ett bolag som heter Trelleborgs Kommuns Utvecklings AB. I bolaget ingår, förutom turistbyrån, även näringslivskontoret där större delen av personalen sitter som jobbar med marknadsföringen i Trelleborg. Därmed är turistbyrån inte helt kommunal, utan ägs till 90 % av Trelleborgs Kommun och 10 % av Trelleborgs Företagarklubb. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05) På somrarna driver verksamheten tre stationer, förutom Trelleborgs Turistbyrå, som drivs året runt, ingår även turistbyrån i Smygehuk och Gislövs Läge. Turistbyråns huvudinriktning är att fler ska upptäcka Trelleborg som turistmål. (www.trelleborg.se) På Trelleborgs Turistbyrå finns inga avdelningar, utan det finns tre anställda med varsitt ansvar. Eftersom turistbyrån inte är helt kommunal är den till viss del vinstdrivande. Det finns ett indirekt krav att de ska tjäna pengar. Souvenirer, paket och stugor är de största inkomstkällorna. Pengarna dras in till resten av bolaget och slutnotan är aldrig en vinst. Resultat är istället nöjda och glada kunder. Självklart tycker de att det är kul att se ekonomiskt resultat, men det är inte det som är drivkraften. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

4.6.2 Arbetsorganisation

Verksamheten har för tillfället tre anställda, men personalantalet kommer att dras ner i takt med att de utvecklar en turistbyrå i Smygehuk för året runt öppet. (www.trelleborg.se) Inom Trelleborgs Kommuns Utvecklings AB finns en turistchef som också är näringslivschef. Det är han som fattar de stora övergripande besluten. Det finns också en ekonomiansvarig i bolaget. På byrån finns det dock ingen chef och därmed ingen hierarki, utan alla är på samma plan, vilket kräver samarbete. Däremot finns olika ansvarsområden. De tre anställda på turistbyrån har varsitt ansvarsområde; stug-, paket- eller evenemangsansvarig. Det finns inget uttalat mål om att skapa effektiva team på turistbyrån, utan personlighet och personkemin är de viktigaste faktorerna. För dem är effektiva team ett team som är glada, lyckliga, trivs på sin arbetsplats och kan prestera därefter. Det arbetas heller inte uppifrån för att motivera sin personal, utan på turistbyrån motiveras de av varandra. Däremot har de en

konferens en gång om året. Generellt vill Trelleborgs Turistbyrå att personalen tidigare ska ha gått en turismutbildning. Men det är främst utifrån personlighet och personkemi som de rekryterar sin personal. Även erfarenheter slår bättre än utbildning. Liksom Helsingborgs turism kunde kompetensutvecklingen varit bättre då det inte ges någon intern- eller vidareutbildning från företagets sida, utan det är i så fall något som de själva får kämpa för. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

4.6.3 Nätverk & Samarbete

På Trelleborgs Turistbyrå inses vikten av att nätverka och etablera kontakter med företag. Dock har de inga sponsorer, men de har en daglig kontakt med deras besöksnäring, det vill säga alla företag i Trelleborg, där det hela tiden sker utbyte. Det har även uppkommit ett Söderslättsamarbete, där kommunerna Trelleborg, Svedala, Vellinge och Skurup ingår. Samarbetet är för att marknadsföra regionen, där alla kommundirektörer har skrivit på ett avtal och lagt in tusentals kronor. Bortsett från det pengamässiga som är beroende på kommunens storlek, är det lika villkor för alla och det finns en uttalad plan vad det ska generera. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

4.6.4 Tjänsteerbjudande

Trelleborgs Turistbyrå erbjuder stuguthyrning i Skånes sydvästra del som är en stor del av verksamheten. De erbjuder även golfpaket, evenemang, biljettförsäljning och andra vanligt förekommande turistbyråsysslor såsom att marknadsföra Trelleborg, ta fram broschyrer, uppdatera hemsidan, ge service, skicka material och sälja souvenirer. Turistbyrån anordnar även företagsfester, fixar med mässor och så vidare. Av hela Sverige är det bara Trelleborgs Kommun som har den sydligaste udden, vilket de ser som någonting unikt och kommer att satsa på mycket. En hel del satsas även på att utveckla Trelleborg, dock använder sig inte turistbyrån av guider. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

4.6.5 Marknadsföring

Fler och fler människor hittar sin information online, speciellt svenskarna. På somrarna kommer det in många tyska kunder och i Tyskland finns en annan trend. Tyskarna tar det som det kommer, medan svenskarna är väldigt organiserade och har färdigt det innan de åker. Den stora förändringen ligger i att det inte längre är den vanliga turistinformationen, utan människor kommer in på byrån för biljetter eller andra kringgrejer. De märker även att efterfrågan på paket har ökat, vilket kommer att ses över. Trenden är att människor vill ha mer skräddarsydda färdiga lösningar som de gärna betalar för. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

4.6.6 Omvärld

På Trelleborgs Turistbyrå tror de att de i framtiden kommer att tvingas erbjuda tjänster som inte skulle vara tänkbara för några år sedan. De har redan blivit postombud och blivit erbjudna om att bli till exempel agenter för Western Union Money transfer. De har även tittat på att bli Ticnetombud. Troligtvis måste de utvecklas för att överleva. Risken med att turistbyrån i Trelleborg kommer att dras ner ser de inte som särskilt stor, då de är en gränsstad med färjeläget. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

4.7 Helsingörs Turistbyrå

/.../ Helsingør Turist- & Erhvervsforenings formål at fremme udviklingen af erhverv og turisme i Helsingør Kommune. (Vigtig indsats for optimale vilkår – Strategi og visioner 2003/2004)

4.7.1 Organisation

Helsingörs Turistbyrå ingår i en organisation som heter Utveckling Nord, som är en sammanslagning av tre organisationer; cityföreningen, handelsföreningen och näringslivs- och turistföreningen. Deras vision är att utveckla Helsingörs kommun till en attraktiv destination för turister och skapar goda etableringsförhållanden och växtbetingelser för näringslivets verksamheter som lever i harmoni med området. På Helsingörs Turistbyrå finns olika avdelningar. En avdelning som arbetar med staden i olika projekt, en avdelning för event och konferens samt en för marknadsföring, produktion etcetera. (Wikstrand 2006-05-09) Det finns även en gruppavdelning, Helsingør Event och Kongres. (Helsingør/Helsingborg Guiden 2006) Turistbyrån är en kommunal verksamhet, men arbetar utifrån en vinterkongress, vilket betyder att de måste tjäna sina egna pengar. Principen är att tjäna pengar till personalen, utvecklingen och allt annat inom organisationen. De anser på turistbyrån att alla turistbyråer tjänar pengar utan att erkänna det och skillnaden gentemot andra är att de uttalar sitt mål. Det finns dock tillskott i form av bidrag från kommunen till olika projekt. Det finns alltså en uppbackning för det som görs, samtidigt som det är viktigt gentemot politikerna att informera om utförda arbeten. Alla kataloger är en kostnad, eftersom de inte får ta pengar för broschyrer för egenproduktion. (Wikstrand 2006-05-09)

4.7.2 Arbetsorganisation

Organisationen har totalt 25 medarbetare, varav 6 anställda på turistbyrån och resterande arbetar med näringslivet. Turistbyrån jobbar med staden i olika projekt med olika ansvar. Det finns olika ansvarsområden där alla har ett huvudansvar, men det är viktigt med

kommunikation och att kunna överlappa varandra, vilket gör organisationen både platt och hierarkisk. Ansvarsområde är bland annat event och konferens, marknadsföring, produktion etcetera. Det är viktigt att vara flexibel, då de ständigt möter nya utmaningar, förmedling, information och kommunikation. Från organisationens sida anordnas två gånger om året personalarrangemang. Utbildning är något som är viktigt på Helsingörs Turistbyrå, dock behövs ingen specifik utbildning för turistbranschen. Helsingörs turistbyrå rekryterar ungefär på samma sätt som Trelleborgs Turistbyrå, det vill säga de ser mest till språkkunskaper, erfarenheter och personlighet samt stresstålighet och god samarbetsförmåga. Liksom Falkenbergs Turist AB påpekar även Helsingörs Turistbyrå att utbildningskravet beror på tjänsten. (Wikstrand 2006-05-09)

4.7.3 Nätverk & Samarbete

Möjligheter för utveckling handlar om att skapa de nödvändiga, optimala betingelser och tillväxt som de påstår är mycket omfattande då de är beroende av utvecklingsvillkoren internationellt, nationellt och regionalt. (Viktig indsats for optimale vilkår – Strategi og visioner 2003/2004) De ser nätverk som otroligt viktigt och att skapa den dagliga kontakten som leder till förtroende, vilket kan jämföras med Trelleborgs Turistbyrå som har liknande tänk. Liksom Malmö Turism anser även Helsingörs Turistbyrå att det är viktigt att kunna förmedla vilka mål som eftersträvas och vad som görs för turismen. Om det är lika villkor spelar mindre roll, utan kommunikationen samt uppdatering är det som är det betydelsefulla. (Wikstrand 2006-05-09) Helsingörs Turism samarbetar bland annat med Helsingborg. De har även fem till sex samarbetspartners när det gäller övriga resebyråutbud. (Wikstrand 2006-05-09)

4.7.4 Tjänsteerbjudande

På turistbyrån arbetar de med service, bokar konferenser, hotell etcetera. Det finns ett stort utbud av kataloger och broschyrer från alla danska semesterområden (Wikstrand 2006-05-09), samt kartmaterial, camping- och hotellguider (Helsingör/Helsingborg Guiden 2006). Turistbyrån erbjuder sevärdheter, evenemang, kulturella erbjudande, hotell och restauranger i Helsingör och dess omgivning samt buss-, tåg- och tidtabeller för färjorna. De säljer Copenhagen Card och har ett ganska bra urval av souvenirer. Turistbyrån arrangerar stadsrundvandringar och guide turer i området. Deras guideverksamhet består av cirka 20 självständiga guider som anställs på konsultuppdrag och får betalt per uppdrag. (Wikstrand 2006-05-09) Vidare arrangerar de även upplevelser och företagsbesök. Byrån erbjuder även semesterresor i utlandet. (Helsingör/Helsingborg Guiden 2006).

4.7.5 Marknadsföring

Helsingörs Turistbyrås organisation och marknadsföringsplattform är Wonderful Copenhagen som genom ett samarbete ska hjälpa till att marknadsföra Helsingör som destination. (Wikstrand 2006-05-09) Vidare anser Helsingörs Turistbyrå att säsongen har förändrats i form av att den blivit längre samt att citybreaksen ökar. Till skillnad från Trelleborg som anser att svenskarna är organiserade, anser Helsingör att svenskarna bara packar bilen utan att beställa något i förväg. Charterturismen är ute och liksom Trelleborg krävs numer en mer individuell bokning. (Wikstrand 2006-05-09) Liksom Helsingborg menar Helsingör att de tillsammans med Helsingborg utgör ett sammanhängande turistområde med tillräckelige övernattningsmöjligheter, sevärdheter, museer, attraktioner etcetera. Arbetet med att marknadsföra HH-området som en turistdestination ska fortsätta att utvecklas, bland annat ska det marknadsföras som mål för utländska verksamheter. (Helsingborg Helsingør Two countries – one destination)

4.7.6 Omvärld

Utbildning handlar även om att hålla sig uppdaterad om vad som händer i omvärlden. Turistbyrån kommer i framtiden att utveckla bokningsprocessen, då det ska bli lättare för kunden att boka sina upplevelser. De kommer troligtvis också ställas högre krav på att turistbyrån ska bli mer individualiserade i deras processer, då kunden numera vill få sin semester anpassad efter just dennes önskningar. De anser att turismen hela tiden är föränderlig och det är svårt att ligga i fas. De vill även vidareutveckla event och konferensanläggning genom att få tillgång till en större del av arrangemanget. Planer finns även på att utveckla familjeturism och satsa på produkter, bokningsbara paket och så vidare. (Wikstrand 2006-05-09)

5. Framgångsfaktorer

I kapitlet ovan beskrivs de fallstudier som gjorts samt hur varje turistbyrå förhåller sig till varandra. För att dessa ska bli jämförbara resultat kommer vi i nedanstående analys koppla an empirin till teorin. Här tas de framgångsfaktorer upp som vi tycker är essentiella en turistbyrå. Orsaken till de framgångsfaktorer vi valt att benämna har även sin grund i de likheter och skillnader som finns mellan de olika turistbyråerna.

5.1 Organisation

Grunden för turistbyråer är att ge information och service till sina besökare (Falkenbergs Turist Affärsplan), vilket innefattas av organisationslitteraturen som handlar om att skapa det som kännetecknar effektiva organisationer, det vill säga grad av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning (Jacobsen & Thorsvik 2002:64ff). Turistbyråers mål står för ett samlat intresse från myndigheter, näringar och organisationer som önskar dra turister till regionen genom att tillhandahålla service och information.⁹ Men trots att det finns en uppsättning mål är det inte säkert att det kommer att nås eftersom utvecklingen hinner i kapp. Det viktigaste målet för Varbergs Turistbyrå är att skapa en ort och kommun som kreativa människor vill besöka, flytta till och bo i. (Lillhage 2006-04-06) Det är tack vare visionen som de i Halmstad känner att de leder dem på ”rätt” väg. (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad)

Även Falkenberg påpekar att på grund av att vi lever i en föränderlig värld, där förändringarna sker allt fortare, krävs en tydligare bild av framtiden. Vidare menar Falkenberg på att en gemensam syn på deras målsättningar förenklar planeringen för näringsliv och politiker. Utifrån deras affärsidé *att vara den självklara samarbetspartnern i frågor som berör och främjar besöksnäringen i allmänhet och turismen i synnerhet* (Falkenberg 2015 en turistvision), skapas ett gemensamt verktyg som visar vad de ska fokusera på och i vilken riktning det bör påverka utvecklingen. För att lyckas med detta behövs ekonomiska resurser och eldsjälar som engagerar sig och står bakom en gemensam vision. (Falkenberg 2015 en turistvision) Även Jacobsen & Thorsvik (2002:10ff) menar på, för att kunna upprätthålla en verksamhet krävs att en organisation är beroende av resurser från omvärlden. Hur pass mycket resurser som finns att tillgå är bland annat beroende av hur mycket pengar som kommunen vill satsa på turismen. Men i Falkenberg handlar det inte bara om pengar och personer, utan där ser de även naturen som en värdefull resurs. (Analys & Översikt – Marknad Falkenbergs turist) Dock måste det, enligt Jacobsen & Thorsvik (2002:10ff), finnas ett ömsesidigt samband mellan dessa

⁹ www.etour.se/download/18.d09ad3f455c7702f7fff2447/WP2001000800002001110741906196sv.dat_p.pdf

element och för en turistbyrå gäller det att alla parter i organisationen strävar åt samma håll, då det finns många intressenter och olika viljor som gör det extra viktigt att ha samsyn på verksamheten. Det innebär att det krävs ett samarbete och en koordination mellan de inblandade aktörerna på de olika nivåerna på marknaden som påverkar, påverkas och är beroende av turistbyråns existens. (Jacobsen & Thorsvik 2002:10ff)

Enligt Flaa et al (1998:87) handlar en organisation om vilken uppgift den ska utföra, vilket hjälpmedel som behövs för att lösa uppgiften på samt vilka ambitioner och mål som den har. Eftersom i princip alla de undersökta turistbyråerna får något slags bidrag från den respektive kommunen är det därmed viktig för turistbyråerna att hela tiden kommunicera vad turistbyråns uppgift är för staden och vad den bidrar med (Eriksson 2006-04-24), det vill säga beskriva vilka resultat den vill uppnå (Flaa et al 1998:87). Dock är det svårt att fastställa effektiviteten i offentliga organisationer på detta sätt då det finns en osäkerhet om vad det är som produceras. En turistbyrå drivs för det mesta inte som en vinstdrivande organisation och representerar ofta en stad eller ett område genom att tillhandahålla service och information, där turister och lokalbefolkning skall kunna inhämta information och broschyrer utan att betala för dessa tjänster.

5.1.1 Offentliga kontra privata organisationer

En turistbyrå kan antingen drivas av kommunen eller som en ekonomisk förening, en stiftelse, på entreprenad eller liknande.¹⁰ För att kommunen ska åta sig att driva eller bidra till en verksamhet krävs att den ligger inom ramen för det allmänna intresset och måste drivas i enlighet med detta. Det allmänna intresset innebär idag att det blivit en kommunal åtgärd att främja turismen. Kommunen får inte i sin marknadsföring, genom webben och dylikt, gynna enskilda företag men ska däremot gynna staden. (Lidholm 2006-04-21) Av sju undersökta turistbyråer är det bara två stycken (Varberg och Falkenberg) som är privatägda, resterande drivs i annan form som helt eller delvis ägs av kommunen. Offentliga organisationer ägs av kommunen och styrs av formellt valda politiker, med hjälp av ”den kommunala kompetensen”, medan privata ägs och styrs av privata investerare. Många av uppgifterna i den offentliga sektorn karaktäriseras som ett komplicerat tillhandahållande av tjänster. Det leder till att målsättningarna i de offentliga organisationerna blir mer komplexa och kompromisspräglade än målen i den privata sektorn. Det innebär även att offentliga organisationer måste beakta fler olikheter och motstridigheter när målen ska utformas.

¹⁰ http://afi3.ams.se/afi3_

(Jacobsen & Thorsvik 2002:62ff) I ett kommunalt bolag är det vissa näringar som går bra, andra dåligt. Det betyder att pengar tas från de näringar som går bra. En kommun är inte enligt lag obligerad att ha en turistbyrå, men det krävs många andra inblandade aktörer, exempelvis måste det finnas en fastighetsförvaltning. Det gör att turistbyråerna ligger löst, vilket gör dem väldigt utsatta. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05) Falkenbergs verksamhet drivs i aktiebolag och är självfinansierad, vilket ställer krav på kommersiell inriktning, det vill säga söka resurser som direkt går tillbaka till verksamheten. (Falkenbergs Turist Affärsplan) Detta skiljer sig inte nämnvärt från den kommunala verksamheten som förvisso finansierar turistbyrån men den måste också kunna driva runt sin egen verksamhet, däremot får den inte redovisa någon vinst. *Är man en kommunal verksamhet så får man inte vara vinstdrivande* (Rönnow-Nielsen 2006-04-05). Arbetet ska vara förenligt med den kommunala kompetensen och drivas enligt självkostnadsprincipen vilket innebär att verksamheten inte får vara vinstdrivande. Däremot kan separata resultatenheter under vissa perioder generera vinst. I slutändan är det ändå en revisor som går in och ser över det.

Ytterligare ska arbetet som sker på turistbyrån och utbudet av deras tjänster ligga innanför ramen av det allmänna intresset, vilket innebär att de enbart får gynna staden som helhet och inte enskilda näringsidkare (Lindholm 2006- 04-21). Dock kände fyra utav de fem undersökta kommunala turistbyråerna ändå en stor ekonomisk press på att de finns ett indirekt, outtalat och internt krav på att tjäna pengar för att hålla budget. Antagligen beror det på, vilket Jacobsen & Thorsvik (2002:62ff) menar, att ett måste för de offentliga verksamheterna är att de ska drivas kostnadseffektivt samt leva upp till vissa demokratiska ideal. På Helsingborgs Turism pratade de om att målet är att bära sina egna kostnader, men utan jagandet vilket gör det möjligt att fokusera på en bättre service. (Ståhlberg 2006-04-19) I Helsingör var de mer raka med att alla turistbyråer tjänar pengar vare sig de vill erkänna det eller inte. Trots att Helsingörs Turistbyrå är kommunal finns ett mål om att de måste tjäna sina egna pengar till personal, utveckling och annat inom organisationen.

Utöver detta mål får de, liksom övriga turistbyråer, bidrag och tillskott från kommunen till olika projekt. Syftet är ju att vinsten ska användas i organisationen, så slutnotan blir aldrig någon vinst. (Wikstrand 2006-05-09) Även Marknad Varberg som är privatägt får bidrag från kommunen, men deras intäkter baseras främst på deras förmåga att skapa egna intäkter genom att engagera näringslivet och organisationer i en mängd projekt och aktiviteter. (Lillhage 2006-04-06) Målen i den offentliga sektorn är också ofta kontinuerliga, vilket förhindras genom

att hävda att verksamheten bara bedrivs och inte klart definiera vad det är som ska uppnås. Det gör det svårt att veta när målen har uppnåtts. Vidare leder sådana tjänster till att sambanden mellan mål och medel blir oklara. (Jacobsen & Thorsvik 2002:62ff) En turistbyrå kostar pengar, medan politiker vill se ekonomiskt resultat. Problemet ligger i att det aldrig går att mäta turismen i rena pengar. Dessa motsättningar gör att vid nerskärningar är det ofta turistbyråerna som läggs ner. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

En annan viktig skillnad mellan det privata och offentliga är att det offentliga har en begränsad handlingsfrihet gentemot den domän som de vill verka inom. I regel måste även de offentliga organisationerna inkludera element som de privata organisationerna inte skulle ha funnit lönsamma eller intressanta. För offentliga organisationer måste de även ta hänsyn till värden som är svåra att uttrycka i kvantitativa termer. (Jacobsen & Thorsvik 2002:62ff) Oavsett om turistbyrån är kommunal eller privat verkar det finnas ett nära och viktigt samarbete mellan kommun, näringsliv och turism. Samarbetet är en viktig faktor enligt Eriksson (2006-04-24) på Malmö Turism, som menar att det är viktigt vid kommunalt ägt bolag att alla intressenter drar åt samma håll för att nå en god utveckling för staden. Därför är det hela tiden viktigt att kommunicera vad turistbyråns uppgift är för staden och vad denna bidrar med. Eriksson (2006-04-24) menar vidare att det goda samarbetet visas i de satsningar som görs i regionen, bland annat Americas Cup, Hyllie framtidsprojekt, citytunneln etcetera. (Eriksson 2006-04-24)

Marknad Varberg som är privatägt ligger i en bolagsform och ett utvecklingsforum där näringslivet och kommunen träffas och drar åt samma håll (Lillhage 2006-04-06). I Trelleborg ligger de i bolag med både näringsliv och turism. På turistbyrån ser de kritiskt på den bolagsformen som finns, då det kan vara svårt för en Vd att syssla med både turism och näringsliv, vilket gör att det ibland kan vara svårt att satsa rätt. Det är lättare att satsa på näringslivet då det genererar synliga pengar, till skillnad från turism som inte gör det. Det finns dock en fördel och det är att besluten inte tar så lång tid som de hade gjort om de varit helt kommunala. En annan fördel är att i den kommunala fritidsförvaltningen ingår även badhuset, museet och campingen, vilka aldrig går med vinst. Som kommunal hade turistbyrån fått dela med sig av sina pengar till fritidsförvaltningen, men nu får de istället ta en större del av dessa pengar då det går bättre för bolaget. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05) Både Helsingborgs Turism och Malmö Turism är kommunalt ägt, men drivs ihop med centrum och näringsliv, där alla tre enheter drar åt samma håll (jmf Eriksson 2006-04-24 & Ståhlberg 2006-04-19). Fördelen att vara kommunal, som Ståhlberg (2006-04-19) anser, är att saker blir mer genomtänkta och att

det finns möjlighet att utöka servicen på andra bitar. Även Eriksson (2006-04-24) på Malmö Turism är väldigt skeptiskt till privatägda turistbyråer. Hon menar; *Om en turistbyrå ska vara privatägt krävs enorma inflöden kapital för att det ska gå ihop.* (Eriksson 2006-04-24) Vidare betonar hon vikten av att inte vara vinstdrivande, då det inte ställer lika höga krav på turistbyrån, men eventuella ekonomiska överskott kan användas till nya satsningar i staden.

5.1.2 Organisationsstruktur

Som tidigare sagts har utvecklingen övergått från en central och hierarkisk struktur till horisontella strukturer, nätverksrelationer och självstyrande grupper (Jacobsen & Thorsvik 2002:20ff). De stora turistbyråerna som Helsingborg, Malmö och Varberg utgår ifrån att det finns någon form av hierarkisk struktur. På Helsingborgs Turism ses inte de olika nivåerna som något negativt eftersom de olika ansvarsposterna inte är så viktiga, utan det är ganska klart och tydligt vem de ska vända sig till med vad. På något vis handlar det om frihet under ansvar. (Ståhlberg 2006-04-19) Även på Malmö Turism och Marknad Varberg strömmar informationen med en öppen dialog som om det vore en platt organisation (jmf Eriksson 2006-04-24 & Lillhage 2006-04-06). Kulturen diagnostiserar och förändrar i syfte att förbättra. En kultur bevarar sig själv, ger oss rutiner för problem och underlättar. Att studera organisationskultur går ut på att se vem och vad som värdesätts. Värderingar och attityder kan styras utifrån kulturen. (Wilson 1999:50ff) De mindre turistbyråerna präglas av en platt organisationsform där alla pratar med alla, alla känner sig delaktiga och det finns en mer jämn nivå. Visst är ansvaren delegerade på så vis att det finns någon som har huvudansvaret för respektive avdelning, men det finns inte så många ansvarsposter och det viktiga är kommunikation samt att kunna överlappa varandra. I Halmstad säger de;

Det finns en stor nytta för oss alla att se över vilka uppgifter som vi kan hantera bäst genom att hantera dem gemensamt istället för att vi var och en sitter hemma och uppfinner lösningar (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad).

En organisation innehar, enligt Grönroos (2002:393ff) en organisationskultur vilken beskriver gemensamma normer och värderingar i ett företag. I Halmstad menar de att det är kulturen som beskriver framgångsreceptet. De menar att kulturen som präglar företaget är ett svårfångat fenomen, men är ofta väldigt tydlig för besökaren. (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad) Detta står i likhet med Grönroos (2002) som åsyftar att kulturen bygger på företagets förflutna och ger stabilitet, mening och förutsägbarhet åt företaget, den beskriver människors handlande och sätter upp riktlinjer för deras beteenden. Att ha en stark företagskultur är positivt vid nyanställning, då den nya medarbetaren påverkas på ett

gynnsamt sätt och känner sig som en i gruppen. (Grönroos 2002:393ff) En bra organisationskultur bygger på att grundläggande antaganden och uppfattningar delas av nästan alla, då de tas för givna och omedvetet styr arbetarnas beteende. Fördomar som finns präglar också organisationskulturen och människor som inte delar samma uppfattning som majoriteten hamnar utanför gruppen och i slutändan kanske även utanför organisationen. (Flaa et al 1998:70ff) Detta står i kontrast till Halmstads Turistbyrå som menar att kulturen binder samman dem och även skiljer dem ifrån andra resmål. Vidare är deras positiva och utvecklande klimat en av deras motivationsfaktorer, (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad) vilket kan styrkas av Flaa et als (1998) teorier om att en stark kultur är effektivare på så vis att den kan utformas och styras via personalens hjärta och hjärna. Individerna formar sina arbetsroller utifrån vanligt förekommande definitioner och synsätt. Kulturen utgör en egenskap hos organisationen och är den som är bäraren till den sociala ordningen, då den binder samman människor emotionellt. (Flaa et al 1998:70ff) En organisation är väldigt beroende av vem som jobbar i en organisation, vilket leder oss in på nästa framgångsfaktor.

5.2 Arbetsorganisation

På de intervjuade turistkontoren arbetar mellan tre till tio personer i så kallade team. Team arbetar idag under nya och förändrade förutsättningar (Lind & Skärvad 2000:15ff), där människor jobbar med en nära kontakt till varandra och det är viktigt att kemin stämmer dem emellan. Den största utmaningen för en organisation är att rekrytera motiverade och serviceinriktade medarbetare. Medarbetarnas kompetens, tillsammans med att lyckas utveckla arbetsvillkor och samarbetsformer som motiverar och främjar kompetensutveckling samt innovationsförmågan och är avgörande för hur väl en organisation fungerar. (Lind & Skärvad 2000:15ff). Eriksson (2006-04-24) på Malmö Turism betonar vikten av att finna rätt personal som kan representera vad turistbyrån står för. *Det är viktigt att vi satsar på personalen för att kunden ska få den servicen som de eftersträvar* (Eriksson 2006-04-24). Vid nyanställning är det fördelaktigt med en utbildning inom turism, men erfarenhet kan alltid väga upp utbildningen. Det är också viktigt att personen i fråga är stresstålig och tycker om den personliga kontakten med kunder, dock tas det i första hand hänsyn till om den sökandes personlighet harmoniserar med den övriga personalen på byrån. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05) *Vi tycker att personlighet och personkemi är jätteviktiga faktorer* (Rönnow-Nielsen 2006-04-05). När människor arbetar tillsammans utgör de ett team som har ett eller flera gemensamma mål (Lind & Skärvad 2000:14). Genomgående på alla byråerna har alla sina specialkompetenser och sina ansvarsområden för att de var och en ska

känna att de har en roll i teamet. Däremot är det viktigt att alla har en backup som kan hjälpa till vid frånvaro och vanligast är att alla är insatta samt har en övergripande bild av alla funktionerna på kontoret.

Vi har alla ett huvudansvar, men om det är någon som är borta måste någon annan gå in för den personen vilket innebär att jag måste vara insatt in dennes arbete, jag ska kunna allt i stora drag och vi ska kunna överlappa varandra
(Wikstrand 2006-05-09).

Detta enligt Jay (1995:48f) tyder på att den individuella motivationen ökar då alla får prova samtliga funktioner. Ju mer medarbetarna förstår av sin uppgift desto högre blir deras motivation (Jay 1995:48f).

5.2.1 Motivationsfaktorer

Enligt Jay (1995:43ff) motiveras människor på lång sikt utifrån olika faktorer, och pengar är en första tänkbar faktor. Pengar i form av lön för utfört arbete tas för givet och i den mån att skulle en person få en för dålig lön blir de omotiverade. Däremot blir det inte en motsatt effekt då en medarbetare har en normal lön, och även vid en löneförhöjning är en löneökning inte tillräckligt för att direkt höja dennes motivation. På turistbyråerna finns det inte några höga löner, utan det är andra faktorer som gör att medarbetarna stannar och trivs på företaget. Trygghet står som en andra faktor, en fast lön om än lite lägre, är mer motiverande än en prestationsbaserad lön, vilken direkt skapar en otrygghet. Turistbyråerna har inget bonussystem eller extra förmåner i form av ekonomisk ersättning, däremot reser gruppen tillsammans, gör dagsutflykter, går på teater eller liknande tillsammans. Tyvärr ser vi att de kommunalt anställda inte alls får samma förmåner som de medarbetarna som arbetar på de privata turistbyråerna. Status, beföring, uppskattning eller att få någon form av erkännande genom ett anslag, internblad, rapporter i en lokal tidning, personligt tack från VD eller liknande är starkt motiverande faktorer. Vissa får en kick av ett ökat ansvar, andra av utmaningar. Några vill ha en trygghet och överlåter därmed ansvaret och uppgifterna till andra. Att som ledare för en turistbyrå uppmuntra och stötta sina medarbetare är naturligtvis bra, men väsentligt är att ibland låta dem vara ifred, det vill säga att ge medarbetarna frihet under ansvar så att de känner att ledaren verkligen litar på dem. (Jay 1995:43ff)

Generellt sett på de undersökta turistbyråerna jobbar alla självständigt och under ett högt tempo. Arbetet kan kännas som fritt under ansvar fastän det kan vara av rutinartad karaktär. Det som gör att det aldrig kan bli ett rutiniserat arbete är att turistbyråerna har med kunder, det vill säga människor, att göra som i sin tur gör att inget uppdrag eller samtal är av samma kaliber eller utformas på ett förutbestämt vis. Turismen och en turistbyrå är en komplex

verksamhet som tar sig oanade proportioner och det är därför viktigt att medarbetarna kan se sin uppgift i ett större sammanhang och se att de där faktiskt spelar en viktig roll i både människors, näringslivets och stadens utveckling. (Jay 1995:43ff) På Helsingborgs Turism har de integrerat guideverksamheten med den övriga informatörsrollen för att både kunna ge kunden en bättre och snabbare service, men också för att ge en ökad stimulans och en chans till utveckling för de informatörer som har ett intresse i att förändra sin arbetssituation och göra den mer spännande och på så vis också mer krävande. (Stålberg 2006-04-19)

Om en medarbetare kan få de flesta av behoven i Maslows behovspyramid uppfyllda så kommer denne att vara högt motiverad till att prestera. Detta är vad som sker då exempelvis guideverksamheten integreras, vid en befordran på företaget eller kanske bara vid ett ökat ansvar. Längre upp i pyramiden finns respekt, vilket innebär status, självrespekt, erkännande och uppskattning. Status får en person genom att göra bra ifrån sig på arbetsplatsen och genom att avancera uppåt i företaget. Vet personen med sig att denne gjort ett bra jobb och lämnat en hög service till sina kunder kan han känna en självrespekt och får naturligtvis en uppskattning från omgivningen för det utförda arbetet. Självförverkligande är sedan individens absolut högsta mål. Det är olika för alla människor hur mycket som behövs eller krävs från varje trappsteg, till exempel känner inte människor trygghet genom samma saker. Alla uppgifter måste stämma överens med individen och det är upp till ledaren att skapa rätt arbetsmiljö för var och en av de anställda. (Jay 1995:40ff)

För att nå upp till självförverkligandet finns ytterligare motivationsfaktorer som Jay (1995:42ff) tar upp, vilka kan hjälpa en människa att uppnå sina mål. Dessa innefattar vikten av att involvera medarbetarna i så många funktioner som möjligt och låta dem komma med förslag och idéer. Att skapa en positiv, glad och trevlig miljö där människor har roligt är en avgörande faktor i skapandet av effektiva och motiverade team.

Jag tror att det handlar om att se sina medarbetare och få uppskattning för det man gör i det lilla och i det stora. Det är basic saker som ska till för att alla ska känna att de har sin roll och att alla trivs, då tror jag att man är effektiv
(Stålberg 2006-04-19).

Alla turistbyråer är överens om att medarbetarna måste trivas på sin arbetsplats och att i vardagen göra saker tillsammans. Då turistbyrån har som mest att göra finns det inte tid över till att interagera med varandra. *Tiden räcker inte alltid till, det handlar mycket om våra arbetstider. Vi har öppet 8 timmar om dagen för våra kunder och då blir det också att det sociala hinns inte alltid med* (Stålberg 2006-04-19). Jacobsson (2006-04-12) på Falkenberg's Turistbyrå stödjer Erikssons (2006-05-09) resonemang genom att säga;

Att vara effektiva team är ett problem, som sagt är vi mångfacilicerade och har jätkligt mycket att göra så det är mycket brandkärsutryckning. Så jag känner att det är svårt att vara effektiv i den här typen av organisation. (Jacobsson 2006-04-12)

För att täcka det här sociala gapet och se till att det förblir starka band mellan medarbetarna anordnas aktiviteter som ligger utanför det dagliga och rutiniserade arbetet. De anställda skickas iväg på utbildningar, årliga utflyter och event. *Vi gör spontanutflykter, ibland blir vi bjudna utav våra leverantörer (Stålberg 2006-04-19) Sen har vi våra julträffar och en "kick off" på våren för säsonganställda. Sen går vi på premiärer ihop, visfestivaler etcetera och utbildar oss i den mån vi hinner med. (Jacobsson 2006-04-12) Varberg berättar att de alla gör två resor per år, en större och en lite kortare. De satsar ca 50 000 till 100 000 kr på denna typ av aktiviteter för att motivera och belöna sina anställda. Denna satsning visar på ett stort intresse för att effektivisera teamet inom organisationen och det finns tre grundregler att utgå ifrån för att åstadkomma effektiva team. (Lillhage 2006-04-06) Teamen måste i klarhet veta vad som förväntas av dem samt få tydligt utformade uppgifter. Team måste enligt Lind & Skärvad (2000:51ff) arbeta med meningsfulla uppgifter för att varje medarbetare ska bli motiverad och därmed effektiv. För att kunna uppfylla dessa grundregler har alla byråer möten någon dag i veckan, ibland även flera gånger per vecka.*

5.2.2 Kommunikation

För att turistbyråerna ska fungera är det av avgörande att kommunikationen inte felar någonstans, utan alla måste kunna prata med alla och vara uppdaterade på vad var och en gör. Dock erkänner Stålberg (2006-04-19) på Helsingborgs Turism att trots att de är väldigt bra på att informera sina kunder, är de tyvärr mycket sämre på att informera sina kollegor. De vet inte alltid om de gör rätt saker vid rätt tillfällen och det är något som definitivt kan förbättras inom organisationen (Stålberg 2006-04-19). Kommunikation enligt Heide (2005-09-27) är en ömsesidig process, där målet är att skapa en gemensam förståelse. Vidare menar Heide (2005-09-27) att kommunikation är någonting som ofta tas förgiven och inte problematiseras, dessutom anses det vara så banalt att det är svårt att ägna någon direkt uppmärksamhet åt ämnet. Människor kan kommunicera på två olika plan, både genom det vi uttrycker, det vill säga det formella, men också genom det icke-verbala och informella, det vill säga våra individuella tankar och erfarenheter. Dock menar Jansson & Ljung (2004:404) att det är ett vanligt problem att kommunikationen eller kommunikationsflödena inte fungerar och för att nå ett så bra resultat som möjligt är det viktigt att kommunikation bland annat präglas av öppenhet och tillit mellan olika aktörer. *Team kräver få människor och det kräver ledarskap och det*

kan du först bli om du har tillit. Tillit till den som är ledare och tillit till varandra är viktigt (Nilsson 2006-04-12). Ja, naturligtvis måste även ledaren på byrån harmonisera med den övriga gruppen på alla de punkter som nämnts ovan angående personkemi och liknande.

Ledarskapsexperten John Adair i Jay (1995:11f) visar på tre aspekter som måste tas hänsyn till i ett team; uppgiften, gruppen och individen. Var och en av de olika sidorna integreras i de två övriga och ignoreras en utav dem minskar graden av effektivitet hos de andra två. För att frammana detta tredubbla fokus krävs en ledare som kan samla och motivera gruppen. En grupps prestationer är en reflektion av ledarens prestationer och förebild. Ledaren ska vara ett ansikte utåt som både är representativ för företaget och intressant för omvärlden. Samtidigt ska ledaren kunna motivera sina anställda genom att vara ett föredöme och en person som bryr sig om sina medarbetare. Viktigt är att kunna ena sina medarbetare mot de gemensamma målen. (Jay 1995:9ff) Alla de intervjuade ledarna för turistverksamheterna förefaller som starka och drivna ledare, de agerar som entreprenörer för staden och sin verksamhet och är ytterst delaktiga i den dagliga verksamheten. De har en konstant kontakt med alla berörda aktörer för verksamheten samt står i spetsen för alla nya projekt och beslut. Dessa ledare verkar nätverka i all oändlighet då de tar alla tillfällen i akt för att skapa nya kontakter samt hålla sig ajour, vilket tyder på att de har en central och övergripande roll. Enligt Svensson & Von Otter (2005:113ff) är detta viktigt för att kunna utöva ett totalansvar samt en samordning av alla resurser och uppgifter. Som ledare för en grupp är det viktigt att delegera inte bara uppgifter utan också ansvaret som medföljer (Skogfeldt 2006-03-09). På samtliga turistbyråer tar VD de viktigaste och mest avgörande besluten, men de är också bra på att delegera ansvar till sina medarbetare. Utan denna ordning skulle verksamheten inte fungera, då alla måste kunna klara sig själva samt klara av de övriga ansvarsområdena.

Frihet under ansvar fungerar bra men skulle i vissa fall kunna utnyttjas till än större del. Ett mål för våra intervjupersoner kan bli att till större del släppa kontrollen och delge de övriga mer av ansvaret. En bra ledare ska enligt Svensson & von Otter (2005:113ff) kunna sätta upp både långsiktiga och kortsiktiga mål för såväl företaget som för var och en av medarbetarna samt för sig själv som auktoritär ledare. Långsiktiga mål måste innefatta att personalen får utbildning och utvecklas i takt med det ökade kraven från omvärlden. Tyvärr finns det en tydlig skillnad mellan privat och kommunalt ägda byråer, där den privata verksamheten har en högre kompetensutveckling än den kommunala. En bra och konstant vidareutveckling fungerar som motivationshöjare och *det är ingen som säger upp sig och folk är superlojala* (Lillhage

2006-04-06). Organisationer och dess medarbetare tvingats in i en process där kompetens är en färskvara som snabbt föråldras. Alla nya krav medför att organisationer måste bli mer tids-, inlärnings- och förändringseffektiva. (Lind & Skärvad 2000: 32ff) Helsingör anser att utbildning även handlar om att hålla sig uppdaterad om vad som händer i Sverige och i världen. Halmstad upprätthåller den lokala kunskapsbasen genom att gemensamt åka ut och titta på olika nysatsningar i närområdet. Malmö håller sig uppdaterade genom att bland annat göra studiebesök på turistorganisationer som de anser vara starka och framgångsrika. På så vis kan de lära av dessa och förbättra den egna organisationen. I samma takt som förändringar sker krävs att turistbyråerna effektiviseras och förändras i fas med alla nya krav. Organisationen och dess medarbetare har vi nu visat på som viktiga framgångsfaktorer. Dessa i sin tur är beroende av att nätverka och samarbeta med andra aktörer.

5. 3 Nätverk & Samarbete

Ambitionen för turistbyråer är att initiera, förenkla och samordna för olika aktiviteter och aktörer inom turismen, (Falkenbergs Turist Affärsplan) vilket stämmer överens med Karlsson & Lönnbring (2003) som menar på att kärnan är att försona egensinne och solidaritet för att därigenom undvika opportunism, samt att samarbeta och ha en stark gemenskap. Det byggs upp ett ömsesidigt förtroende som gör att kunskap kan spridas och skapa ett flexibelt lärande. Ett bra socialt kapital leder till ett gynnsamt näringsklimat. Det historiska arv som finns kring en by eller ett samhälle utgör platsens kulturella kapital vilket i sin tur kan transformeras till ett ekonomiskt kapital. (Karlsson & Lönnbring 2003)

Egenskaper ett företag bör ha är förmågan att interagera, det vill säga anpassa sig till andra aktörer i de nätverk de ingår i (Ek 2003-04-07). Nilsson (2006-4-12) på Halmstads Turistbyrå påpekar att det inte alltid är lätt att samverka, men det är en nödvändighet för utveckling. Det menar även Larson (2002) som säger att det finns en trend att allt fler företag ingår samarbeten för att lyckas nå ut till marknaden och för att försöka kostnadsminimera. Nästan alla turistbyråer påpekar vikten av att nätverka och etablera kontakter med omvärlden. De flesta turistbyråer har ofta ganska många aktörer att samarbeta med och därmed ett brett nätverk. Jacobsson (2006-04-12) på Falkenbergs Turistbyrå ser samverkan som en röd tråd i deras turistnäring. *Ju mer vi samordnar våra intressen och hjälper varandra, desto nöjdare och fler turister får vi och då blir också medlemmarna och näringslivet framgångsrikare.* (Falkenbergs Turist Affärsplan) Vidare menar de på att; *nätverken är många och nödvändiga vilka även tyder på engagemang. Viktigt att ha eldsjälarna, det är de som sätter fart på oss.* (Jacobsson 2006-04-12) För Nilsson (2006-04-12) på

Halmstad Turistbyrå innebär nätverk både möjligheter och krav, då det är många olika aktörer som påverkar Halmstad som destination. Vidare påpekar de vikten av att det finns ingen aktör som kan bestämma över någon annan (Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad), vilket även Larson (2005-11-18) uttrycker att ingen enskild aktör kan agera som legitim auktoritet för nätverket som helhet. Turistbyråer är ett föreskrivet rum, vilket innebär att de har standardiserade nätverk. Det finns formaliserade skrivna och oskrivna regler för hur de ska bete sig samt ett visst handlingsutrymme. (Ek 2003:50) Det har blivit allt viktigare för företag och organisationer att förstå vad ett nätverk innebär innan de ger sig in i det (Eldh 2003-04-07). Turistbyråerna samarbetar främst med de företag som förmedlar logi, biljetter, föreningar etcetera. Det finns även olika samarbeten med staden i olika projekt, exempelvis när det gäller event, konferens, marknadsföring och guidning.

Som tidigare sagts har organisationer alltid relationer till andra organisationer (Svensson & von Otter 2002). Det är endast Trelleborgs Turistbyrå som inte har några direkta och egna samarbetspartners, utan deras nätverk baseras utifrån deras bolags.

Vi sköter ju det vi ska här nere, alltså det beror ju på hur man ser det, vi har ju dagliga kontakter med vår besöksnäring, alla företag i Trelleborg. Där är ju utbyte hela tiden självklart, vi försöker ju hjälpa dem och få deras verksamhet att gå framåt. (Rönnow-Nielsen 2006-04-05)

Även på Helsingörs Turistbyrå finns en daglig kontakt med deras samarbetspartners. *Den dagliga kontakten är viktigt för att de ska ha förtroende för oss (Wikstrand 2006-05-09)*. Enligt Larson (2005-11-18) finns det inte några definitiva kriterier för hur nätverkets gränser ska identifieras och kontrolleras. Vidare menar de i Helsingör att det är otroligt viktigt att nätverka och; *Det är viktigt att fördela gentemot sina nätverk vad det är vi jobbar med och vad det är för mål vi vill eftersträva, vad vi gör för våra turister (Wikstrand 2006-05-09)*. Dess struktur karaktäriseras därför av kontinuitet och kräver en viss stabilitet. Nätverk blir således rutinmässigt och komplext då det innefattar många aktörer samt har stor betydelse för en organisations strategizing.

För att en organisation överhuvudtaget ska kunna fungera behövs tillgångar till en mängd resurser (Nygaard 2002:kap 8), och därför måste varje organisation undersöka sitt nät av relationer, för att i största möjliga mån kunna kombinera resurser och utveckla aktiviteter för att nå ett gemensamt mål. Det bör alltså ses över vad den andra parten kan tillföra och efterhand binds relationen genom makt, pengar (Eldh 2003-04-07) och informationsutbyte så att onödigt arbete inte förekommer. (Wilson 1999:kap 10) Nätverk blir ett sätt att samordna och skapa identiteter i svärstyrda organisationer (Svensson & von Otter 2002: kap4). Relationen i ett nätverk kan vara antingen dubbelriktad, det vill säga ömsesidigt där båda ger och tar, eller

enkelriktad, där den ena aktören kan påverka en annan utan gensvar. Symmetriska nätverkspartners innebär likartade resursinsatser. (Ek 2003-04-07) Både när det gäller Trelleborg och Halmstad är de ense om att båda parter bör få ut lika mycket av samarbetet (jmf Rönnow-Nielsen 2006-04-05 & Nilsson 2006-04-12), medan de i Helsingör säger att det inte spelar så stor roll om det är lika villkor, utan där är det kommunikationen samt uppdateringen som är det betydelsefulla (Wikstrand 2006-05-09). Dock finns en pengamässig orättvisa i det Söderslättsamarbetet som Trelleborg ingår i, eftersom de olika kommunerna tillför olika mycket kapital beroende på dess storlek. *Alltså pengamässigt så är det ju olika villkor, men annars är det lika villkor.* (Rönnow-Nielsen 2006-04-05). Detta påpekas även på Helsingborgs Turism genom att de påstår att nätverk och samarbete inte alltid sker på lika villkor, eftersom det är svårt att vara rättvis när de olika aktörerna har olika krav och önskemål.

Det är svårt i många frågor att få det helt rättvist för att vi är så olika stora, kommunicera med olika behov och prioriteringar, men alla får föra sin talan och tycka till och så, vi är som sagt bara tio kommuner med en representant i varje. Man får alltid möjlighet att säga vad man känner, så alla är ganska engagerande. (Wikstrand 2006-05-09).

Relationen i ett nätverk kan även vara direkt eller indirekt. En direkt relation är mer värdefull, eftersom en indirekt går via en annan aktör. (Ek 2003-04-07) I de flesta fall går relationen direkt mellan turistbyrån och aktören, men på Helsingborgs Turism säger de att det är inte alltid de samarbetar direkt. *Har vi de vi säljer biljetter för, biljett leverantörerna som är de här stora, Ticnet och Julius men även har vi kontakt med arrangörerna själva.* (Ståhlberg 2006-04-19).

Organisationer vill skapa säkerhet genom förutsägbarhet som gör det möjligt att kalkylera och för att kunna ignorera denna osäkerhet i ”extrema faktorer” etableras nätverk. Malmö Turism anser det värdefullt att nätverka (Eriksson 2006-04-24). Vad som ska strävas efter i ett nätverk är ekonomisk effektivitet och strategiska fördelar (Eldh 2003-04-07). På Falkenberg Turist säger de att alla nätverk är viktiga.

Ju större och mer turistisk de är ju mer har vi med de att göra, sen finns de medlemmar som är inte alls turistiska. Vi tar då betalt, de får betala för att vara med. Stora företag, vi har fått tio stora företag att betala mer, de gör de för att de är en bra grej det vi håller på med och för att det är något som de vill vara förknippat med och det har många positiva värden. Vi värnar om det lokala näringslivet i Falkenberg. (Jacobsson 2006-04-12)

Det finns en tydlig trend att även de andra turistbyråerna har etablerat ett nära kontaktnät med framför allt näringslivet och kommunen. I Helsingborg finns NOSAM-samarbetet och Trelleborg har Söderslättsamarbetet. I Halmstad samarbetar de med de mindre aktörer i Halland samt med Marknad Varberg, då de anser det vara viktigt att tänka över gränserna. Samma tankesätt finns i Falkenberg men också i Helsingborg som har utvecklat ett HH-

samarbete mellan Helsingborg och Helsingör ”One destination – two countries”. Ett liknande samarbete finns mellan Malmö och Wonderful Copenhagen, där den sistnämnda i sin tur är en marknadsföringsplattform för att marknadsföra Helsingör. Nätverk gör det möjligt att komma in på en ny marknad och/eller få mer makt på den befintliga, samt få makt över andra aktörer (Eldh 2003-04-07). På Halmstads Turistbyrå anser de att alla företag, organisationer och offentliga instanser som tillsammans är Halmstad har en sak gemensamt. För att utveckla Halmstad till en destination krävs att alla parter hör ihop, eftersom de är beroende av varandra. (Nilsson 2006-04-12) Detta stämmer överens med Larson (2002) som menar att nätverkets aktörer kompletterar varandra och ökar det kommersiella värdet, det vill säga lönsamheten för alla parter, men samtidigt konkurrerar de internt om kunderna. Ett starkt nätverk är stabilt, komplext, symmetriskt och grundat på formella relationer, starkt samarbetsanda och socialt grundade, det vill säga grundas på förtroende och tillit, medan svaga nätverk ofta har få och enkla relationer. Vidare är dessa svaga nätverk också fragmenterade med låg påverkan mellan parterna samt ad hoc (tillfällig) präglade. (Nygaard 2002:kap 8) Men nätverk är inte bara relationer mellan aktörer, det handlar även om relationer mellan relationer, kedjor som är förbindelser av människor och icke-människor (Latour 1998:153).

5.4 Tjänsteerbjudande

Samtliga turistbyråer betonar vikten av att ha ett brett tjänsteerbjudande gentemot kunden. Dock menar de flesta att tjänsteerbjudandet är säsongsbetonat, vilket innebär att under vinterhalvåret är det svårt att underhålla sitt tjänsteerbjudande. Däremot finns inga problem under sommaren då samtliga turistbyråer fyller sin kvot genom att locka med olika evenemang som i sin tur lockar besökare. Samtliga undersökta turistbyråer ligger utmed kusten och har alla en gemensam faktor, vattnet, vilket utgör en dragningskraft. *Det är aktiviteter som har med havet att göra som lockar turister* (Rönnow-Nielsen 2006-04-05).

För att analysera fenomenet och för att beskriva vikten av att ha ett tjänsteerbjudande kommer vi främst ta hjälp av Grönroos. Ett tjänsteerbjudande är enligt Grönroos (2002:182) olika typer av tjänster vilka ofta delas upp mellan kärntjänst och bitjänst. För en turistbyrå är kärntjänsten dels staden och dess natur/kultur och dels uppgiften att ge information och service åt sina besökare. Bitjänsten utgörs av guidning och paketslösningar etcetera, den är, som tidigare nämnts i kap 3:4, ett extra tillägg som stärker den befintliga kärntjänsten, vilka

tillsammans skapar en totalupplevelse för kunden. (Grönroos2002:182) Detta styrks av Lillhage (2006-04-06) som menar att;

det finns många sommarstäder och det finns lika många vinterstäder. Men för att nå framgång måste man skapa ett mervärde för besökare det räcker inte med solen utan det ska vara fina backar etcetera, det gäller att utrusta sig för detta mervärde. (Lillhage 2006-04-06)

Nedan kommer vi att gå närmre in på de tre grundläggande element som redogör för hur tjänsteprocessen upplevs.

5.4.1 Tjänstens tillgänglighet

Tillgängligheten är oerhört viktigt för samtliga turistbyråer, vilket innefattar personalantalet och deras kunskaper, arbetstider, var kontoren är lokaliserade, informationstekniken etcetera (Grönroos 2002:186ff). De flesta av de turistbyråer som vi har besökt är lokaliserade så att besökarna lätt kan hitta till dem. Malmö Turism är ett exempel som har två turistbyråer, en vid centralstationen i centrala delarna av Malmö samt en på Skånegården nära brofästet på Lernacken. Detta är en viktig strategisk fördel, enligt turistbyråchefen Eriksson (2006-04-24), att befinna sig nära kunden (Eriksson 2006-04-24). Den turistbyrå som skiljer sig från de övriga är turistbyrå i Varberg som idag ligger helt fel för sina besökare.

Vi sitter idag på fel position och vill inta en ny position. Vi vill ha en butik, inte en anskrämlig turistbyrå. Vi vill ha en butik där man kommer in i utvecklingsorganisationen där det både finns anslag om turism och turismutveckling och näringslivsutveckling. Vill ligga mer nära centrum. Vi ligger fel ur besökens perspektiv, dåligt parkeringsmöjligheter etcetera (Lillhage 2006-04-06).

För turistbyrå i Varberg kan detta innebära att de förlorar många besökare, då de kanske inte hittar deras lokaler eller finner dem tilltalande. Ytterligare en viktig faktor för tjänstens tillgänglighet är antalet anställda. Under sommaren har vi sagt att det är många besökare, vilket ställer höga krav på turistbyrå. Den ordinarie styrkan måste därför, ofta utökas med extrapersonal. Informationstekniken är, enligt Grönroos (2002:186), en tredje viktig faktor för tjänstens tillgänglighet. Samtliga turistbyråer når sina kunder via broschyrer och hemsidor, vilka poängteras som en viktig del för verksamheten. Idag kan kunden inhämta en stor del information från nätet, men detta kan även bli negativt i den mening att turistbyråerna tappar direktkontakten med sina besökare, vilket i sin tur skulle kunna äventyra deras överlevnad.

5.4.2 Interaktion med företaget

Interaktion handlar enligt Grönroos (2002:186ff) om personalens bemötande gentemot kunden och samspelet med företagets fysiska resurser, det vill säga utrustningen som behövs för tjänsteprocessen, kösystem, leveranser etcetera, samt samspelet med andra kunder som

befinner sig i tjänsteprocessen. Tjänster är ofta resultatet av sociala handlingar som äger rum i form av direktkontakt mellan kund och säljare till serviceföretaget. Alla turistbyråer tar upp vikten av att hitta kompetent personal, då det ska agera värdar för sin stad. Värdskap poängteras av Eriksson (2006-04-24) på Malmö Turism som säger;

att det hela tiden gäller att representerar Sverige och Malmö när kunden kommer innanför turistbyrån dörrar. Det är viktigt att vara ambassadörer och det är viktigt att det är vi som har ansiktet utåt. Därför är och ligger fokus på att finna rätt och trevlig personal som kan utöva värdskapet. (Eriksson 2006-04-24)

Denna direktkontakt kallar Normann (2000:29) för sanningens ögonblick (jmf Grönroos 2002:85). Det är ingen som kan påverka vad som händer i sanningens ögonblick förutom kund och säljare. I sanningens ögonblick är det skickligheten, motivationen och de specifikt utvald metoderna som används gentemot kunden för att skapa en serviceleveransprocess. (Normann 2000:29) När det gäller sommarpersonal menar vi att det är extra viktigt för turistbyrån att hitta duktiga och kompetenta personer som också får en intern utbildning. Det är viktigt att kunden får ett bra bemötande med samma servicenivå oavsett om personalen är en ordinarie eller en extrainsatta. Det är även betydelsefullt att ha ett välutvecklat system som under sommaren kan hantera det ökade flödet av besökare så att de inte får vänta för länge innan de kan erbjudas hjälp. Turistbyrån måste därför lägga tid på att utforma system som kan hantera stora volymer av besökare.

5.4.3 Kundens medverkan

Att vara kundorienterad är ingen nyhet för dagens företag. Arbetet i organisationen måste hela tiden bedömas utifrån det värde som skapas för kund och samma gäller för alla våra tillfrågade turistbyråer. Från kundens perspektiv kan företagets arbete indelas i tre olika kategorier; direkt värdeskapande, indirekt värdeskapande och onödigt arbete. Kundkraven kommer ofta genom att de har olika alternativ att välja mellan, samt att de har god kunskap om dess positiva och negativa sidor. Kraven kommer även genom att kunden har önskemål om specifika lösningar på både design, produkt, leverans och pris. Utifrån dessa krav från kunderna måste organisationer vara extremt kundorienterade. Hela organisationen, alla arbetsuppgifter samt arbetsprocesser ska vara drivna och anpassade efter detta specifika fokus. (Lind & Skärvad 2000:37)

Kunden kan påverka de tjänster som de blir erbjudna beroende av hur mycket kunden engagerar sig i produkten, vilket gör att den antingen kan förbättras eller försämrats (Grönroos 2002:186ff). Kunden har idag inte så stor medverkan på de intervjuade turistbyråerna, dock använder sig Malmö Turism av enkäter som ett sätt att förbättra sin service samt för att mäta

nöjdheten hos sina besökare. Enkäter kan visa turistbyråerna vilka områden de måste jobba mer på för att förbättra, (Eriksson 2006-04-24) samt är en bra metod för att utläsa kundernas åsikter. Fördelar med enkäter är, enligt Bryman (2001:146), att de är billiga och snabba att administrera, samt att de kan anpassas till kunden på så vis att denne kan fylla i enkäten när det passar dem. Det finns dock enligt Bryman (2001:147) fler nackdelar än fördelar med enkäter. Först för att det inte finns möjlighet att hjälpa respondenten och sen är det väldigt opersonligt. Det sker ett stort bortfall då kunden lätt kan låta bli att svara på enkäten. Vi anser att enkätundersökningar inte är tillräckliga i en serviceorganisation då det krävs mer än bara en enkel enkät för att få reda på vad kunden som komplex individ önskar. Denna tanke styrks både av Normann (2000) och Grönroos (2002).

Vidare menar Normann (2000:13) att det har skett en utveckling i samhället där vi befinner oss i ett tjänstesamhälle som går mot mer komplexa organisationer, vilka hela tiden måste sätta kunden i fokus. Dagens kunder är mer kräsen och mer insatt i vad de konsumerar. Denna ökade kunskapsnivå innebär inte som Normann (2000:43) säger att världen har blivit visare, utan ett viktigt skäl är IT-utvecklingen. Vidare har kunskapen lett till att kunden har ett friare val med en stark förhandlingsstyrka gentemot sina leverantörer samt ett behov av att behandlas på ett mer individuellt sätt (Normann 2000:49). Begreppet tillgång har förändrats och idag är kundrelationer en av de viktigaste tillgångarna som många serviceorganisationer innehar. Detta visar sig genom den konkurrens som finns mellan aktörer om kundgrupper. Företagsledning bör ändra sitt fokus och inrikta sig på denna avgörande tillgång så att organisationen blir mer lyhörd för kundens behov, då det är kunden som i slutändan ska använda slutprodukten, det vill säga resultatet uppstår i kundrelationen. Organisationer lär sig nya saker samtidigt som de skapar värde för sina kunder, svårigheten är dock att veta vad kunden är intresserad av. Tjänsteerbjudandet måste kommuniceras på något sätt vilket leder oss in på nästa faktor; marknadsföring.

5.5 Marknadsföringens effekter

Om en ort ska bli framgångsrikt räcker det, enligt Lillhage (2006-04-06 Marknad Varberg), inte enbart med roliga jippon på sommaren, utan det måste finnas aktiviteter, god service och ett gott omhändertagande av näringslivet året runt eftersom det är basen för hela den ekonomiska utvecklingen. Turistbyråns roll är i första hand, enligt Jacobsson (2006-06-12 Falkenbergs Turism), att samordna och informera om evenemang men även att stödja och hjälpa arrangörer med lobbying, information och andra förutsättningar. Det finns många städer som

konkurrerar om turisterna och för att nå framgång måste ett mervärde skapas för dessa besökare. Trots den ekonomiska utvecklingen anser Lillhage (2006-04-06 Marknad Varberg), att den största vinsten är att ha lyckats engagera näringslivet och numera görs allt i samverkan med dem. *Ingen av oss kan bestämma över de andra aktörerna. Ingen kan beordras falla in i ledet, vi måste vilja samma sak.* (Strategiplan Halmstad 2006:3) Stor del av framgången handlar om viljan att utvecklas. Nilsson (2006-04-12) på Halmstads Turistbyrå menar att de måste våga stå ut samt tänka nytt och annorlunda då själva utmaningen ligger i att vara förändringsvilliga och vakna för det som sker runt omkring. Vidare hävdar de att samverkan är nödvändig för utveckling även om det inte alltid är lätt. De anser också att för att lyckas krävs att turistföretagare, kommunen, föreningar och lokalbefolkningen drar åt samma håll, samt att alla ser nyttan av att bli mer attraktiva. (Strategiplan Halmstad 2006:3)

Syftet med marknadsföring är att identifiera och upprätta, bevara och fördjupa, samt om nödvändigt, avsluta relationer med kunder för att uppfylla ekonomiska och andra mål hos alla parter. Det sker genom ömsesidigt utbyte och genom att uppfylla angivna löften (Grönroos 2002:269).

Enligt både Grönroos (2002) och Kotler et al (2003) tas vikten av marknadsföring upp i syfte att locka till sig besökare och kunder. Kotler (2003:20) säger att smarta organisationer arbetar med att skapa och bygga relationer med sina kunder, leverantörer etcetera. Jacobsson (2006-06-12 Falkenbergs Turism) håller med, men poängterar vikten av att även ha goda relationer med kommunledningen och andra beslutsfattare, samt att ha ett gott rykte. Marknadsföring kan ske via de produkter som erbjuds och ses som en process för att knyta till sig kunder i syfte att behålla dem. Alla turistorganisationer i respektive stad utvecklar ständigt sina produkter, attraktioner och besöksmål för att fler människor ska upptäcka staden som turistmål. På så vis uppnås både företagets och kundens gemensamma målsättningar. (Grönroos 2002:270ff) Med hjälp av marknadsföring lockar de även till sig investerare samt påvisar att turismen spelar en viktig roll för näringslivet.

Marknad Varberg har kommit att bli en motor som genererar rörelse mellan de olika aktörerna, både lokalt och regionalt för såväl företag, kommun, regionalförbund med flera (Verksamhetsplan för Marknad Varberg 2005). En bra gemensam kampanj kan därför få ett lyft för hela staden, men liksom alla verksamheter har turistbyråerna gentemot sina intressenter ett ekonomiskt, juridiskt, etniskt och mänskligt ansvar. Dock blir detta ansvar större då turistbyråerna intar en unik position och verkar i ett större sammanhang än flertalet företag och därmed ansvarar gentemot fler antal aktörer då de företräder en hel stad, snarare än ett enskilt företag. Näringslivet och föreningarna i Halmstad utgår alla från filosofin att ingen

besökare ska åka till enbart en anläggning eller butik för att sedan åka hem igen, utan de jobbar alla aktivt för att varje besökare ska lockas till och besöka flera ställen under samma vistelse. (Strategiplan Halmstad 2006:2) Varberg vill intensifiera sina marknadsföringsansträngningar genom att skapa en gemensam profil som innefattar även Varbergs kommun och på så vis kunna åstadkomma en maximal marknadsföringsansats. (Verksamhetsplan för Marknad Varberg 2005) Ordförande för Falkenbergs Turist uttrycker sig enligt följande

Vi ser samverkan som en röd tråd i vår turistnäring. Ju mer vi samordnar våra intressen och hjälper varandra desto nöjdare och fler turister får vi och då blir medlemmarna och näringslivet framgångsrikare. (Falkenberg 2015)

En av de viktigaste framgångsfaktorerna är utan tvekan samarbetet mellan politik, kommun och näringsliv. (Falkenberg – Det goda livet!) Redan idag menar de på Trelleborgs Turistbyrå att turismen är en betydande inkomstkälla, både för näringsliv och av kommun. Arbetstillfällena genereras och skatter betalas, vilket sammanhänger med besökarnas konsumtion. (Trelleborgs Kommuns Utvecklings AB – Verksamhetsplan 2006-08) Samarbetet mellan kommun, näringsliv och turismen har lett till att statusen på turistverksamheten har höjts, vilket enligt Helsingborgs Turism ger en större acceptans som i slutändan genererar ett gott arbete. Samarbetet har även bidragit till att det numera har blivit mer tydligt i vad de vill sträva mot, till skillnad från tidigare då det var mer ostrukturerat. (Ståhlberg 2006-04-19) Troligtvis berodde det på det tidigare maktspel som fanns mellan de olika aktörerna. (Larson 2002) När ett arbete som detta, att marknadsföra och göra en destination attraktiv fortlöper, är det viktigt att engagera politikerna för att få uppbackning av dessa. (Wikstrand 2006-05-09) I Halmstad tycker de att det är en utmaning att mål och intressen inte alltid sammanfaller, men att de olika aktörerna ändå lyckas dra åt samma håll och kan se nytta av att destinationen blir mer attraktiv. (Strategiplan Halmstad 2006) Det är viktigt att aktörerna kan samarbeta fastän det kanske uppstår intressekonflikter då de snabbt måste enas kring gemensamma frågor för att arbetet skall gå i en gemensam riktning. Helsingörs Turistbyrå vill stötta näringslivet, kulturen och idrotten för att få kommunen att framstå som dynamisk och attraktiv. (Helsingör strategi og visioner 2003/2004)

Trots att de i Falkenberg har ett bra samarbete med kommunen, behöver viljan att investera i gemensamma långsiktiga aktiviteter ökas hos många företag, då de anser att turismnäringen och förståelsen för turistens betydelse inte är tillräcklig. Uppgiften för att ytterligare öka samarbetet bör organiseras så att ansvarsuppgifterna med näringsliv och kommun tydliggörs. Detta eftersom de anser att näringslivet bör ta ett aktivare ekonomiskt ansvar i den

kommunala turismutvecklingen. (Analys & Översikt – Marknad Falkenbergs turist) Enligt KK-stiftelsen (2001:9ff) är det viktigt att inom det svenska näringslivet lyfta fram och utveckla det kreativa klimatet. Ett kreativt krafttag som vi kan se är HH samarbetet, det vill säga det väl integrerade samarbetet mellan Helsingborgs och Helsingörs turistorganisationer, vilket vi tror kommer få väldigt positiva effekter. Utgångspunkten i marknadsföring är att välja inriktning och målgrupp (Grönroos 2002, Morgan et al 2002, & Kotler et al, 2003), samt att anpassa sin destinationsmarknadsföring efter staden och vad den har att erbjuda så att det även passar den målgrupp som önskas. Det är essentiellt att locka olika individer genom bra kommunikation, bra cityliv eller bra landsliv, då det attraherar människor och företag på alla nivåer. Även destinationens kultur är betydelsefull för att hitta en autenticitet i de faktorer som utgör en bra stad. (Morgan et al 2002:57ff) Turistdestinationer är en svår ”produkt”, vilken involverar mängder av aktörer som inte alla kan kontrollera över turismen. (Morgan 2002:199)

Produkter är ett sätt att marknadsföra sig, därigenom är det viktigt att avge en speciell nisch, en livsstil samt en emotionell relation som kunder och besökare kan relatera och känna samhörighet till. Nyckeln till framgång är att utveckla ett starkt märke som, för konsumenten, skapar unika associationer för att destinationen ska kunna urskiljas från mängden. Vid marknadsföring av städer eller länder kan produkter och tjänster användas för att skapa associationer på grund av dess ekonomiska, kulturella och politiska ställning. Det är därför viktigt att bygga upp ett bra rykte för sin stad så att företagen kan dra nytta av dessa associationer. (Morgan et al 2002:42ff) I Trelleborg försöker de åstadkomma det genom att sätta det kommunala och privata i fokus när det gäller information gentemot allmänheten. (Trelleborgs Kommuns Utvecklingsplan 2006)

Marknadsföring, sponsorskap och andra former av kommunikation är ett hjälpmedel för företag att få den image de önskar. Marknadsföring används i olika situationer som ett sätt att förmedla vision och målsättning. Falkenberg säger en hel del genom sin affärsidé; *Falkenbergs Turist AB ska vara den självklara samarbetspartnern i frågor som berör och främjar besöksnäringen i allmänhet och turismen i synnerhet i hela vårt turistområde* (Falkenbergs affärsidé 2004). Vidare kan marknadsföring användas för att förmedla ett budskap eller berätta en historia. Då kunden handlar, köper denne även företagets kvalitet och genom marknadsföringen skapas en bättre image gentemot konkurrenterna. (Dowling 2002: kap 7) Destinationer med en klar marknadsposition, lockande attraktioner samt en klar och äkta identitet kommer att förbli toppdestination enligt konsumenten. Kotler et al (2003:14ff) menar att ett varumärkes syfte är att identifiera möjliga försprång för att bilda en position, välja rätt fördelar och

kommunicera effektivt. Turism är en komplicerad industri då många aktörer är inblandande (Morgan et al 2002:124ff), och en destination med sin turistorganisation innehar många olika intressenter som alla har olika intresse i företaget. (Dowling 2002:kap 2) Enligt de på Trelleborgs Turistbyrå finns en ny trend bland Sveriges kommuner som innebär att vara tydlig i sin marknadskommunikationen samt att ha en gladare framtoning som tar bort de ålderdomliga dragen av myndighetskaraktär. (Trelleborgs Kommuns Utvecklingsplan 2006)

5.6 Omvärld

Omvärlden är en viktig del i alla serviceorganisationer, inte bara för turistbyråer (Jacobsen & Thorsvik 2002:50ff). För att titta på ett företag i en omgivning av hotande konkurrenter handlar det om att positionera sig i förhållandet till andra aktörer i branschen för att uppnå konkurrensfördelar. (Nygaard 2002:kap 5) Det avgörande inom turistnäringen för kundernas val är framför allt den geografiska placeringen, avståndet och tillgänglighet, tillsammans med det aktivitetsutbud och logifaciliteter som finns. (Analys & Översikt – Marknad Falkenbergs turist)

Turismen är den snabbast växande näringen och ses av många som det mest intressanta investerings- och tillväxtområdet i Falkenberg. (www.falkenbergsturist.se) På grund av att vissa regioner är mer attraktiva än andra är det viktigt för företag att lokalisera sig på en speciell plats. Vidare leder det till att en del regioner attraherar fler ekonomiska verksamheter än andra, vilket gör att det skapas fler arbetstillfällen och ett högre välstånd på vissa platser. (Malmberg 2000:222f) På Falkenbergs Turist har de skapat en viktig plattform ur ett starkt företagarnätverk som tillsammans med deras natur utvecklar och bygger upp en fantastisk tillgång. (Falkenberg – Det goda livet) Totalt sett handlar det om företagets makromiljö, det vill säga summan av människors, företags och politikers aktiviteter som skapar mer eller mindre gynnsam utveckling i regionen som helhet. (Kotler 2003:kap 4) Media är exempel på en grupp som har stor potential att hota ett företag och liten potential till att samarbeta, något som företaget bör försvara sig emot. (Nygaard 2002:159ff) Men generellt kan konstateras att turismen ökar från år till år. (Analys & Översikt – Marknad Falkenbergs turist)

Turismindustrin är en bransch, vars karaktär gör att det möts många olika konkurrenter, både på den lokala marknaden och på den internationella, vilket ställer stora krav på flexibilitet. Trots att det finns ett gediget samarbete turistbyråer emellan är det självklart att det finns någon form av konkurrens, de slåss ju om samma kunder. På Halmstads Turistbyrå säger de att det är klart att de tittar på konkurrenter, såsom Göteborg & Co som har samma tänk med

koncernbolag (Nilsson 2006-04-12). Även Malmö Turism har en vision om att ligga i topp med Göteborg och Stockholm (Eriksson 2006-04-24). Turistbyråerna har på grund av sitt utbud även en rad olika konkurrenter inom flera områden, till exempel souveniraffärer och biljettförsäljning. På Falkenbergs Turist menar de på att egentligen konkurrerar de med allt som människor spenderar pengar på, det vill säga allt från hemelektronik till bilar. Anledningen är att en del människor väljer att lägga en större summa pengar på sin resa och därmed blir alla faktorer som påverkar kundens val avgörande. Svårigheten är att hitta ut till sina kunder och att försöka utarbeta nya konkurrensfördelar, exempelvis att erbjuda ett unikt serviceklimat, som i sin tur kommer att generera större marknadsandelar.

Normann (2000:31) menar att kundrelationer är en viktig faktor för att dagens serviceföretag ska nå framgång. Konkurrensen om kunder och kundgrupper har idag intensifierats. Dessutom har kunden numera ett större behov av att behandlas på ett mer individuellt sätt *Att vara unik handlar om en unik kombination – inte att vara unik i allt och alltid* (Normann 2000:43). Nya trender är att människor har blivit mer äventyrslystna, vilket är svårt att paketera. Detta stämmer överens med Varbergs synsätt, att om en ort ska bli framgångsrik räcker det inte längre med roliga jippon, utan det måste finnas något mer (Lillhage 2006-04-06). Människor vill uppleva mer och upplevelseindustrin inom turismbranschen väntas därmed att öka dubbelt så snabbt som BNP. Det saknas absolut inga utvecklingsmöjligheter, då nya trender och efterfrågningar hela tiden skapas. Vissa tidsperioder är mer attraktiva än andra. Enligt Helsingörs Turistbyrå är charterturismen numera ute (Wikstrand 2006-05-09), och liksom Trelleborg tror de på en ökad och mer individuell bokning och försäljning (jmf Rönnow-Nielsen 2006-04-05). Därför måste kraven på turistbyråerna förändras genom att de måste bli mer specialiserad för att möta kundernas behov.

Även på Halmstads Turistbyrå påpekar de att det idag ställs oerhörda krav om allt som händer i omvärlden, eftersom kunderna numera vill ha en alltmer specialiserad information (Nilsson 2006-04-12). I turismindustrin är det viktigt att kunna känna av svängningarna i branschen så att turistbyråerna fokuserar på den organisatoriska trenden, både internt och externt. På Helsingborgs Turism anser de att det tråkigt nog inte finns tid till omvärldsanalyser. De menar att de troligtvis skulle kunna bli bättre på att bevaka omvärlden, men de anser ändå att marknadssidan är bra på att se trender. (Ståhlberg 2006-05-19) Den främsta anledningen till varför det är så viktigt att följa modetrenderna beror på att kunderna har en stark förhandlingsstyrka. Om kunden inte blir tillfredsställd är det lätt för denne att

konsumera hos någon annan. Kundfokusering är något som turistbyråerna idag ser som en av sina framgångsfaktorer. Något som vi uppfattar som bristfälligt inom en del turistbyråerna är deras servicekvalitet gentemot kund över disk. Tidsbristen kan ibland leda till att en del kunder inte får rätt tillgång till service. Att olika personer inom turistbyrån har olika uppgifter kan skapa problem, då kunden inte alltid förstår detta utan lätt kan misstolka att personalen inte är villiga att hjälpa till eller rent av ignorerar dem.

5.6 1 Övriga påverkansfaktorer

Alla branscher tvingas genomgå omställningsprocesser för att leverera lönsamma och värdeskapande produkter och tjänster. Inom turistindustrin pågår denna omställning kontinuerligt och har aldrig varit mer aktuell än i dagsläget. Anledningarna är många, såsom lägre volymer, kunder som ställer högre krav, större informationsutbud, snabb teknisk utveckling och ändrade affärsmodeller. Det gör att turistindustrins försäljning påverkas av en rad externa omvärldsfaktorer som kan vara mycket svåra eller rent av omöjliga att påverka. Det ekonomiska klimatet är exempel på ett sådant och där till räknas den rådande konjunkturen, inflationen, räntenivån samt BNP. Alla dessa faktorer påverkar människors köpbeteende. (Kotler 2003:125ff) Den ekonomiska situationen för olika länder samt dess invånare är avgörande för hur stor disponibel inkomst kunderna har till sitt förfogande att lägga på turismen. I Sverige har inkomsten varit stigande i takt med den rådande löneutvecklingen och en låg inflationen. En stark tillväxt ger befolkningen en mer disponibel inkomst, vilket i förlängningen leder till ett ökat resande. En annan bidragande orsak är väder- och klimatförhållanden som anses ha stor påverkan på vårt konsumtionsbeteende men också på vårt resmönster. Under varma somrar och höstar kan en tydlig tendens påvisas till att resandet utomlands minskar, vilket i sin tur gynnar de svenska turistbyråerna. Politiska påverkansfaktorer spelar också en viktig roll i turismindustrins utveckling. Händelser som terrorattacken den 11 september, övriga terrorattentat, tsunamikatastrofen samt oroligheter i Mellanöstern har haft stor påverkan på branschens resultat de senaste åren. Valutasvängningarna måste också tas hänsyn till. Med tanke på den rådande framtida ovisshet måste turistbyråerna hitta nya och mer flexibla sätt att anpassa produkterna efter säsongsbegär och de krav som kunderna ställer.

5.6.2 Ständig utveckling

Turismen är en bransch som är väldigt utsatt för förändringar, trender och nyheter som det gäller att vara beredd på för att kunna möta kundernas behov. (Wikstrand 2006-05-09) Vi har påvisat att samtliga respondenter anser det vara viktigt att hela tiden jobba med sitt

servicekoncept, dock är sättet de jobbar på för att nå till en utökad servicekvalitet det som skiljer turistbyråerna åt. Normann (2000:33) anser att en organisation bör titta på de bakomliggande faktorerna, till de ekonomiska resultaten och ta reda på hur organisationen ser på sina kunder samt hur mycket av organisationen som är uppbyggt för att tillfredsställa dem. Respondenterna på Halmstad-, Helsingborg- och Helsingörs turistbyrå anser att kunden i framtiden kommer blir mer krävande samt mer individualiserad.

Jag tror att många av resenärerna vill ha mer specialiserad information. Andra som inte vill ha den specialiserade information kräver inte så mycket utan det ska bara fungera de ska ha sin plats på campingen äta sin mat etcetera. Det är de som vill ha mer specialiserad info som blir krävande. Här tror jag att det blir mer personlig försäljning, det vill säga att man kan få det som man själv vill ha det. Turistbyråerna måste bli mer specialiserade i framtiden för att möta kunden behov. Kraven på oss kommer att förändras (Nilsson 2006-04-12)

Även Wikstrand (2006-05-09 Helsingör Turistbyrå) säger;

Jag tror att det kommer finnas mer krav på att vi ska bli mer individualiserade i våra processer då kunden idag vill kunna få sin semester anpassad efter just dennes önskemål (Wikstrand 2006-05-09).

Trots att Eriksson (2006-04-24) på Malmö Turism inte direkt påpekar att dagens kunder har blivit mer krävande, tar de ändå upp vikten av att kunna ge kunden den service som förväntas som en viktig aspekt. Likaså påpekar Rönnow-Nielsen (2006-04-05) på Trelleborgs Turistbyrå att de troligtvis i framtiden, måste tvingas erbjuda tjänster som inte skulle vara tänkbara för några år sedan. Stålberg (2006-04-19) på Helsingborgs Turism tror att utvecklingen och den utökade servicen kommer att ge framtidens turistbyråer en annan status än tidigare. Detta tyder på att alla turistbyråer har insett vikten av att det numera krävs en utökad och mer personlig service för dagens turistbyråer och trots att detta arbete delvis har påbörjats kan vi uttyda ur vårt empiriska material att det fortfarande finns en lång väg kvar. En slutsats som kan dras är att det behövs utvecklas ett system som stöttar denna individualisering, exempelvis genom enkla bokningssystem som är till för kunderna själva.

5.6.3 Nytt fokus

Framtidsutsikterna ser lite annorlunda ut för respektive turistbyrå. En bidragande orsak till att turistbyråerna numera måste ändra fokus beror till stor del på Internet som vi har tagit upp som en viktig del för att tillgodose kundens behov. Många av de turistbyråer som vi besökt och intervjuat har alla uttalat sig om att bokning via nätet är något som måste förbättras. Kunden ska i framtiden kunna sätta ihop sin egen individuella resa, vilket utgör en viktig strategisk utveckling.

Bokningsprocessen kommer att utvecklas, det ska bli lättare för kunden att boka sina upplevelser. Charterturismen är ute och idag är man mer individuell i sina

bokningar. Man väljer själv hur man vill bo och vad man vill göra (Wikstrand 2006-05-09).

Utvecklingen av IT påverkar dagens organisationer på många sätt, exempelvis skapas nya möjligheter att utveckla och tillverka nya och mer komplicerade produkter, minska produktions- och distributionskostnader, öka marknadsandelar och utveckla nya marknader. IT möjliggör även en snabbare och bättre kommunikation, då den kan behandla, lagra och kommunicera information. (Jacobsen & Thorsvik 2002:43ff) Därför ska utvecklingen inte se som en nackdel, utan samtliga turistbyråer anser att Internet och dess utveckling är en viktig konkurrensfördel. Detta kan styrkas av respondenterna på Helsingör-, Halmstad- och Helsingborgs turistbyrå som tar upp vikten av Internet som ett hjälpmedel för att nå ut till kunden, då det är därigenom som information kring olika evenemang och aktiviteter finns. Det måste alltså bli lättare för kunden att boka sina upplevelser. Detta styrks även av Jacobsson (2006-04-12) på Falkenbergs Turist som menar på att tack vare Internet kommer troligtvis även samarbete och utbyte av tjänster att öka och därmed kan turistinformationen komma från andra håll. Vidare tror Nilsson (2006-04-12) på Halmstads Turistbyrå att i takt med Internetutvecklingen kommer det leda till att det i framtiden kommer att krävas mer back-office.

På Trelleborgs Turistbyrå och Helsingborgs Turism har de redan åtagit sig andra uppgifter än de sedvanliga turistbyråsyrorna, då de har blivit ombud för posten respektive ticnet. På Trelleborgs Turistbyrå har de även blivit erbjudna om att bli agenter för diverse aktörer. Detta är något som turistbyråerna skulle kunna se över och kanske skulle även de andra kunna anamma detta sätt för att utveckla sina organisationer. En annan fördel med att vara ombud är att det möjligtvis skulle kunna vara en stor inkomstkälla. Likaså skulle turistbyråerna kunna utveckla inrikesresorna. I och med att de inte har någon direkt konkurrens på den svenska marknaden, finns det fortfarande en möjlighet att etablera sig och agera den svenska motsvarigheten till charterturismen. En slutsats som kan dras är att det är av stor betydelse för turistbyråer att se vad som händer i omvärlden och att hela tiden kunna följa med och anpassas till de nya förutsättningarna. Turismen är ingen lätt bransch, då det är svårt att ligga i fas eftersom turismen hela tiden är föränderlig. Liksom de flesta turistbyråer redan har förstått, är även vi överens om, att det kommer bli svårare och hårdare att överleva som turistorganisation då kunden har tillgång till stora informationsflöden via Internet som kan leda till att turistbyråerna konkurreras ut. Vi är eniga ihop med Rönnow-Nielsen (2006-04-05) på Trelleborgs Turistbyrå att; *Antingen måste vi utvecklas eller så kommer vi att dras ned* (Rönnow-Nielsen 2006-04-05). Tråkigt nog anser Stålberg (2006-04-19) på Helsingborgs Turism att de

önskar bli bättre på att se till sin omvärld, något som vi håller med om eftersom det är en stor del av att följa med i utvecklingen och trenderna i branschen.

5.6.4 Nätverkens betydelse

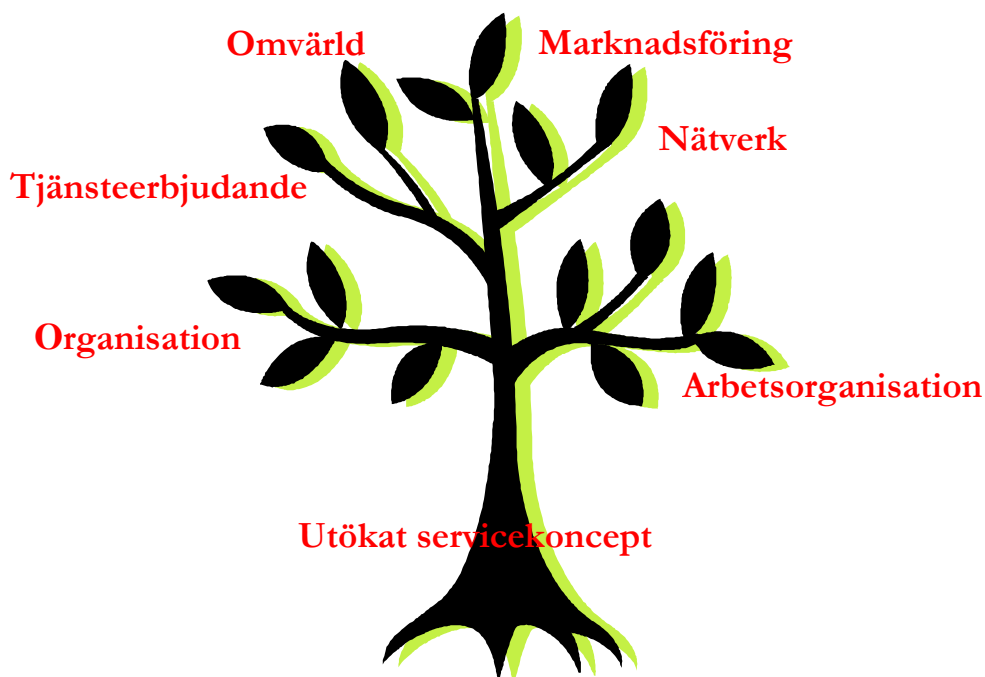
Varberg är den som skiljer sig mest om vad framtiden har att erbjuda. De vill utveckla en utvecklingsorganisation där det finns inslag både av turism och av näringsutveckling. De vill skapa denna utvecklingscentral i centrala Varberg då de idag är lokaliserade helt fel ur besökarens synvinkel. *Det positionerar hela utvecklingen och vi hjälper turismutvecklingen att komma in i näringslivet.* (Lillhage 2006-04-06) Även i Falkenberg finns en tanke om att så småningom slå ihop kommun, turism och näringsliv. Dock menar Lillhage (2006-04-06) på Varbergs Turistbyrå att det främsta målet är att *skapa en ort och kommun där kreativa människor kommer, flyttar in och bor.* Här handlar det återigen om samarbete, vilket respondenterna på Halmstads-, Helsingborgs-, Malmös-, och Trelleborgs turistbyråer anser vara en viktig framgångsfaktor för en turistbyrå. Rönnow-Nielsen (2006-04-05) på Trelleborgs Turistbyrå menar att det är nätverken som är en avgörande faktor för dess överlevnad. Jacobsson (2006-04-12) på Falkenbergs Turist säger; *samarbete med vissa aktörer kommer att öka vilket kommer att innebära att man får turistinformation från andra håll* (Jacobsson 2006-04-12). Även framgångskonceptet för Halmstads Turistbyrå är att utgå från kundens behov och önskemål, samverka över gränser, ha gemensamma mål, vara uthålliga och konsekventa, tänka nytt och annorlunda, sätta guldkant på allt som Halmstad erbjuder samt ansvara för helheten. Viljan om att investera i gemensamma långsiktiga aktiviteter behöver öka hos många företag.

6. Avslutning & Diskussion

I detta kapitel kommer vi att summera och föra en utvecklad diskussion kring vårt resultat. Resultatet baseras på det syfte som studien vilar på. En liten påminnelse om syftet är därför av sin vikt. Syftet är att beskriva och analysera framgångsfaktorer för att driva en turistbyrå.

6.1 Serviceorganisationsträdet

Ur det empiriska insamlandet som ställdes i förhållande till relevant teori kring ämnet effektiva serviceorganisationer har vi kommit fram till ett antal framgångsfaktorer som är viktiga för att driva en serviceorganisation, vilka vi har redogjort för i ovanstående kapitel. Dessa faktorer vill vi sammanfatta med hjälp av en metafor; serviceorganisationsträdet. Detta träd framställer studiens resultat samt visar på dess betydelse för serviceorganisationer. Varje gren symboliserar en viktig framgångsfaktor för vad en organisation bör ha för att vara en effektiv serviceorganisation. Grenarna består i vårt fall av organisation, arbetsorganisation, nätverk & samarbete, tjänsteerbjudande, marknadsföring och omvärld. Alla de framgångsfaktorer som tagits upp måste fungera i symbios med varandra, brister en av faktorerna tror vi att det är svårt att i slutändan leverera en bra och minnesvärd service till kunden. Utökat servicekoncept är ett nytt koncept och symboliseras av rotsystemet, vilket ett träd inte kan leva utan. Det har tidigare inte omnämnts då det framkommit att ett utökat servicekoncept måste integreras och vara en del i grenarna. Rotsystemet utgörs till stor del av det som Normann (2000) beskriver som ett utökat servicekoncept där kunden är essentiell och tillför näring till var och en av grenarna.



Serviceorganisationsträdet utgör en väldigt komplex modell, där de olika faktorerna verkar var och en för sig, fast ändå måste fungera tillsammans som ett koncept. Det tyder på att studiens resultat liknar det som Normann (2000:50) kallar för servicemanagementsystemet, vilken tar upp vikten av att ständigt utveckla sitt servicekoncept. Modellen identifierar de fem viktigaste faktorerna bakom serviceföretagens framgångar, vilka är servicekoncept, marknadssegment, kultur och filosofi, image och leveranssystem. För att skapa ett lönsamt företag måste dessa stå i symbios med varandra. Normann (2000:50) menar även att det är betydelsefullt att dessa fem nyckelfaktorer genomsyrar företagets ledning och kultur för att reproducera och vidmakthålla det effektiva serviceföretaget. Alla delar i en organisation lever i beroendeförhållande till varandra, där det måste integreras en filosofi som alla i organisationen arbetar efter för att på så sätt skapa ett gott servicemöte, men även att nå lönsamhet i företaget. (Normann 2000:60ff) Studien baseras på ett utökat servicekoncept dock i en annan form. Vi ser vårt resultat som en vidareutveckling på Normanns (2000:50ff) servicemanagementmodell, dock i form av ytterligare framgångsfaktorer. Normanns modell utgör därför rotsystemet av trädet för att påvisa dess betydelse. Ytterligare förklaring till varför rotsystemet utgörs av Normanns (2000:50ff) servicemanagementsystemet är för att det i dagens tjänstesamhälle finns en ökad tillgång på information samt ett ökat individuellt behov, vilket styrks av samtliga respondenter på turistbyråerna. För att tillfredsställa dessa individuella behov krävs kundfokus för att serviceorganisationer ska kunna överleva på marknaden, vilken även styrks av Grönroos (2002). Samverkan, service och relationsmarknadsföring blir därför avgörande. Samtliga turistbyråer är överens om att det handlar om dessa tre faktorer för att locka till sig besökare, vilket betyder att de måste anpassa sig till vad kunden efterfrågar. Serviceorganisationsträdet tror vi kommer att vara grunden till alla serviceföretagens framgång och turistbyrån inberäknad. Dock ska det nämnas att modellen inte är helt okomplicerad då den innehåller många olika delar med många inblandade aktörer.

Nedan kommer vi nu diskutera varje gren (faktor) för sig, för att kunna erhålla en slutgiltig bild av vårt resultat samt hur de olika grenarna hör ihop som ett helt träd.

6.1.1 Organisation

Som vi tidigare nämnt är serviceorganisationer oerhört känsliga och komplexa system där en mängd funktioner står i nära förhållande till varandra. Indikationer på att det går bra visar sig i de ekonomiska uppgifterna, bland annat genom vinst och tillväxt men även genom de

mjuka värdena som god personalmoral, bra och väl fungerade arbetsteam samt genom de kunder som strömmar in och vill ta del av tjänster eller erbjudanden.

Turistbyråer, liksom andra verksamheter, innebär ett samarbete mellan människor för att uppnå ett gemensamt mål. Eftersom turistbyråernas främsta mål är att tillhandahålla service och information är det svårt att avgöra när dessa mål har uppfyllts. Turistbyråerna har dock ofta en stark eldsjäl bakom sig som har drivit på och sökt förändringar samt jobbat för ett ökat inflytande för byråerna. Det har resulterat i att driften sköts genom olika sorters organisationer. Internt handlar det om att skapa en stark organisationskultur som leder till att medarbetarna vet vad som förväntas av dem. Denna organisationskultur har sitt ursprung ur organisationen och dess struktur. Men vare sig om organisationen är platt eller hierarkiskt uppbyggd, handlar de externa funktionerna om att människor måste ha en förståelse för dess uppgift och vision. För att skapa en motivation krävs en god organisationskultur, det vill säga normer och värderingar som skapar engagemang och vägleder medarbetarna i deras tankar och beteenden. Det är även en bidragande motivationsfaktor om klimatet på turistbyrån är god.

När det gäller organisationsformen kan turistbyråer exempelvis förekomma som en helt kommunal organisation eller genom olika grader av privat och kommunal. De kan också ingå i olika bolagsformer eller skötas som ekonomiska föreningar. Här kan det ifrågasättas vilken organisationsform som lämpar sig bäst för en turistbyrå. Det är svårt att säga vilken form som passar bäst för en turistbyrå och optimalt för en stad då det är något situationsanpassat. Med detta menas att det beror på hur mycket kapital en kommun har tillgång till samt hur mycket de är beredda på att satsa på staden och turismen. Fördelen av att vara en kommunal turistbyrå är att de kan fokusera mer på kunden och en bättre service, då det inte handlar om att uppnå vinst på samma sätt som för de privata turistbyråerna som hela tiden kräver inflöden av kapital för att det ska gå ihop. Nackdelen är att kommunala turistbyråer har mer kompromisspräglade mål samt en mindre handlingsfrihet jämfört med de privata. En annan nackdel är att besluten tar längre tid i ett kommunalägt bolag, då dessa måste befästas och bekräftas på högre instanser. Därmed kan privata gå in och marknadsföra sig på helt andra krav. Ett annat problem är att de kommunala turistbyråerna inte får vara vinstdrivande, men trots allt måste drivas i enlighet med självkostnadsprincipen. Det gör det svårt att veta var gränsen går och risken för neddragning blir därmed stor.

En person som brinner för sitt arbete skapar motivation gentemot sina medarbetare vilket i sin tur skapar effektiva team. Det innebär att privata turistbyråer kan åstadkomma mer med mycket mindre medel, medan kommunalägda, där politiker är inblandade, måste se andra saker utöver turistbyråns funktion, vilket därmed innebär att turistfrågor kanske inte drivs till sin spets utan engagemanget skiftar. Även om det skulle finnas en eldsjäl i en kommunalt ägd turistbyrå skulle det ta mycket längre tid då arbetet måste ske i samarbete med politiker. Detta betyder att det kan vara svårt för en eldsjäl att få ut sitt engagemang om allt tar tid. Men oavsett bolagsform finns en nära samverkan mellan kommun, näringsliv och turism. Hur mycket pengar och resurser som läggs är beroende av hur mycket de olika parterna vill satsa på turismen. Därför krävs en gemensam vision om vad det är som turistbyråerna ska och vill uppnå och att hela tiden kommunicera för att alla parter ska sträva åt samma håll.

6.1.2 Arbetsorganisation

Team härstammar ur organisationsstrukturen och i turistbyråns fall handlar det om kommunalt respektive privat, vilket har problematiserats i ovanstående avsnitt. Team är idag den snabbast växande organisationsformen och ett allt större fokus ställs på team och vikten av att medarbetarna måste kunna fungera tillsammans för att uppnå optimala resultat för företaget eller för att skapa ett utökat servicekoncept gentemot sina kunder, vilket leder oss in på vikten av att ha bra personal. Den viktigaste faktorn är människorna och arbetskraften, då relationen bygger på närhet, direktitet och personlighet där kunden är involverad och en del av produktionen. En motiverande och inspirerande ledare är av ytterst vikt för att skapa ett välfungerande arbetsteam. Det kan tyckas svårt att leda en verksamhet där organisationen oftast i första hand inte verkar för att vara vinstdrivande. Turistbyrå är en verksamhet där det inte direkt går att se en avkastning eller ett resultat. På så vis är det en ganska känslig verksamhet, vilket betyder att det måste hittas andra alternativa sätt och medel för att motivera sin personal.

Den största utmaningen för en organisation är att rekrytera motiverade och serviceinriktade medarbetare. Ur alla intervjuer kunde utläsas att personkemi och personlighet, som passade in i den redan existerande gruppen, var av stor vikt för att arbeta inom organisationen. Andra faktorer som för individen är viktiga var att de kan arbeta under högt tempo, kan arbeta med stort eget ansvar och initiativ samt att ha en stark vilja till att ge service till andra människor. Att alla i ett team besitter en specialkompetens är också något som från ledningens håll värderas högt, för att i mesta möjliga mån kunna utveckla den egna organisationen. Medarbetarnas kompetens, tillsammans med att lyckas utveckla arbetsvillkor och

samarbetsformer som motiverar och främjar kompetensutveckling samt innovationsförmågan, är avgörande för hur väl en organisation fungerar. Samtliga turistbyråer som vi studerat anser att det är viktigt med bra personal samt vikten av att samarbeta för att tillsammans utgöra effektiva team. Många av turistbyråerna erkänner att det finns mycket att göra för att stimulera och motivera sin personal, men ibland finns det inte tillräckligt med tid för dessa motivationsfaktorer då mycket av verksamheten har sin högsäsong under sommaren. På vintern har de anställda mer tid för varandra, medan på somrarna måste de släppa allt och istället fokusera utåt mot kunden. Vi anser att personalen borde vara prioritet nummer ett, vilket även styrks av Grönroos (2002) och Normann (2000). *Personalens motivation och kunnsighet och agerande blir tillsammans med kundens förväntningar och beteende avgörande för hur tjänstens kvalitet uppfattas* (Bengtsson & Skärvad 1988:115). Oavsett om det är extra eller ordinarie personal är det viktigt att satsa på personalen, vilket kan ske i form av olika motivationsfaktorer (Jay 1995:43ff).

6.1.3 Nätverk & Samarbete

Samverkan är en betydelsefull del i att skapa ett utökat servicekoncept för kunden samt som en del i tjänsteerbjudandet, vilket styrks av samtliga turistbyråer. *Det är viktigt att nätverka! /.../ framgångsreceptet är helt enkelt att samverka över gränser och sätta guldkant på tillvaron* (Nilsson, 2006-04-12). Att ständigt förbättra sin service genom att sätta kunden i fokus är att skapa sig konkurrensfördelar enligt Normann (2000:32). Vidare betonar Normann (2000:23) vikten av relationsmarknadsföring, där han menar att den vilar på ett synsätt som utgår från samarbete och förtroendefyllda relationer med kunder, partners och andra intressentgrupper. *Samverkan är en viktig del i vår överlevnad* (Eriksson, 2006-04-24). Alla turistbyråer betonar vikten av att samarbeta och ofta finns ett brett nätverk med många olika aktörer inblandade. Oberoende av om dessa samarbeten sker på lika eller olika villkor har det visat sig vara en nödvändighet för utveckling, inte bara för turistbyråerna, utan framför allt för städerna. Men trots alla möjligheter som ges genom att nätverka, ställs också en mängd krav på de olika aktörerna. Det handlar bland annat om att bygga upp ett förtroende, då nätverken kräver lojalitet och långsiktighet. Vidare ger nätverken turistbyråerna tillgång till en mängd resurser som annars inte skulle vara möjliga, exempelvis att komma in på en ny marknad. Det leder även till att kunskaper och erfarenheter kan utbytas så att onödigt arbete inte förekommer. Tillsammans kompletterar nätverkets olika aktörer varandra som i sin tur ökar det kommersiella värdet. Utan nätverk skulle turistbyråerna inte klara sig, så denna gren i serviceorganisationsträdet är en oerhörd viktig del i turistbyråernas överlevnad.

6.1.4 Tjänsteerbjudande

Vi har i uppsatsen även tagit upp vikten av en organisations tjänsteerbjudande, då detta utmärker organisationernas utbud gentemot kunden. Som vi tidigare har kommit fram till är kunden en oerhörd central del i denna faktor då det är den som påverkas av upplevelsen och därmed bildar sig en uppfattning om företaget och dess image. Det har även tagits upp tre grundläggande element som beskriver hur tjänsteprocessen upplevs; tjänstens tillgänglighet, interaktioner med företaget och kundens medverkan. Beroende av dessa tre ovanstående faktorer skapar sig kunden en upplevelse och därmed bedömer tjänstens kvalitet, vilka vi har analyserat utifrån intervjuerna på de olika turistbyråerna. Vi har kommit fram till att det finns faktorer som måste fungera för att kunden ska uppleva tjänsten som bra. Turistbyrån ska ligga nära kunden, vikten av bra personal, hur informationen sprids till sina kunder, bemötande, kösystem samt kundens medverkan. Våra respondenter på turistbyrån håller alla med om dessa faktorer och tycker alla är lika viktiga för att kunden ska bilda sig en bra uppfattning om vad en turistbyrå står för. Därmed höjer dessa faktorer kärntjänsten. Att ha ett utökat tjänsteerbjudande innebär även att skapa ett gott koncept till sina kunder, vilket i slutändan kan ge långsiktiga relationer och därmed ge intäkter. (Normann 2000:35ff) Svårigheter är dock att veta vad kunden egentligen är intresserad av för värdeskapande faktorer. (Wikstrand et al 1998:40) Därför är det viktigt att turistbyrån lära känna sina kunder och vad de vill ha. Utifrån denna studie anser vi att detta är en bristvara hos de turistbyråer som vi har tagit del av. Vi anser att oavsett om det är en turistbyrå eller en andra serviceorganisation är det essentiellt att ta personlig kontakt med sina kunder gällande tjänsteerbjudandet. Det räcker inte att använda sig av enkäter även om det är ett steg i rätt riktning. Anledningen är att denna metod är väldigt opersonlig samt att många struntar i att fylla i enkäter, för oftast ifylles enkäter endast vid missnöjdhet och därför uteblir de goda omdömena.

6.1.5 Marknadsföring

Under de senaste åren har turistbyrån och dess organisation lyckats vända den negativa eller obefintliga syn som allmänheten har på dem till att få en högre status. Detta visar sig genom att turistbyrån har en positiv inverkan på staden och dess ekonomi där turistbyrån bedriver ett omfattande samarbete med näringslivet och politikerna i respektive stad för att få dem att dra åt samma håll. Utöver denna funktion informerar, lobbar, stödjer och samordnar turistbyråerna olika projekt och evenemang i kommunen. Turistbyrån står som en viktig aktör i spetsen för utveckling och nytänkande kring staden och dess image. Som privat aktör kan man styra sin marknadsföring i vilken riktning som önskas medan ett

kommunalt bolag inte kan gynna enskilda företag eller organisationer utan måste gynna staden som helhet. Vi anser att en stad är en sammansättning och ett resultat av alla enskilda aktörer som verkar i staden, därför kan vi se en svårighet för kommunala turistbyråer att inte lyfta fram dessa i sin marknadsföring.

6.1.6 Omvärld

I omvärlden finns tydliga hot men också förutsättningar för turistbyråerna. Som turistbyrå och aktör är de ensamma inom sitt område och ensamma om att ha en uppbackning i sitt arbete från både näringsliv samt kommun och politiker, vilket försätter dem i en unik position där de kan agera utan någon direkt konkurrens. Naturligtvis finns en hel del indirekta hot men förutsättningarna är fler och övervinner hoten. Det unika läget är något som de faktiskt kan och borde dra nytta av för att skapa sig en än större och mer konkurrenskraftig position på deras respektive lokala marknad. Exempelvis finns förhoppningar om att bli lokala och nationella resebyråer. Helsingborg menar på att det idag finns gott om resebyråer men dessa riktar sig alla mot en publik som vill åka utomlands och det finns egentligen ingen instans som inriktar sig till fullo på den svenska marknaden och dess destinationer. Här anser vi att det finns en hel del utrymme för utveckling.

Turistbyråer är inte avskilda från sin omvärld, utan det finns många olika faktorer runt omkring som utgör både möjligheter och hot för dess organisation. För att reducera denna osäkerhet är det viktigt att analysera sin omvärld, då turismutvecklingen är mycket beroende av vad som händer i världen. Därmed är det viktigt att ha kunskap om de förändringar som sker och att hela tiden följa med i utvecklingen. Det är även viktigt att skapa sig konkurrensfördelar i form av positionering och kundrelationer. Svårigheten ligger i att segmentera marknaden och fokusera på den kundgrupp som skulle kunna generera fler marknadsandelar. För att möta dagens kunders behov, handlar det även om att skapa ett mervärde, både när det gäller utbudet och servicen. Kundfokusering är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för dagens turistbyråer, vilket på många sätt skulle kunna förbättras. Genom att hela tiden bevaka sin omvärld finns möjligheter att vara mer förberedd på de svängningar och trender i branschen som komma skall. Dock är det viktigt att påpeka att det även finns externa faktorer som inte är förutsägbara och därmed omöjliga att påverka. Det gör det än mer viktigt för turistbyråer att vara föränderliga och flexibla för att snabbt kunna anpassa sig till nya förutsättningar. Slutligen för att nå framgång handlar det till stor del om att turistbyråernas makromiljö tillsammans skapar förutsättningar för dess verksamheter genom att dra åt samma håll. Omvärlden utgör därmed en kritisk faktor.

6.1.7 Sammanfattning

Vi har nu redogjort för vårt resultat i denna studie, vilken besvarat vårt syfte om att beskriva och analysera framgångsfaktorer för att driva en turistbyrå. Resultatet utgörs av serviceorganisationsträdet. Trädets grenar symboliserar var och en viktiga egenskaper och framgångsfaktorer för turistbyråer och även andra serviceorganisationer. Dess rotsystem innehar en viktig del i samtliga grenar då den representerar det utökade servicekonceptet, vilken måste integreras i de olika grenarna. Sist vill vi till samtliga serviceorganisationer, i enlighet med Mitchell, poängtera vikten av att krama sina kunder - ”hug your customers” (Mitchell 2003).

6.2 Generalisering

I denna studie har vi valt att fokusera på turistbyråer och dess organisation. Faktorer har analyserats och diskuterats för att slutligen komma fram till ett resultat där vi har tagit fram de sex framgångsfaktorerna som är av störst betydelse för turistbyråer. Kunden är som vi har kommit fram till en oerhörd viktig faktor, vilken egentligen borde vara utgångspunkten i alla serviceorganisationers struktur. Frågan är då, om serviceorganisationer enbart bygger upp sin organisation utifrån kunden och dess behov, borde inte organisationen i så fall fungera perfekt? Svaret på frågan är mer komplex än vad som kan anas. Alla faktorer runt omkring kunden måste fungera och stå i symbios med varandra. En serviceorganisation måste bygga på en organisation som omger sig av ett nätverk, bra personal, ett gott tjänsteerbjudande, en omvärldsförståelse samt en marknadsföring för att nå ut med sitt budskap, där syftet är att ständigt förbättra sin verksamhet. Vårt resultat är absolut något som turistbyråer i allmänhet kan ta del av för att utforma en effektiv serviceorganisation som levererar ett bra serviceerbjudande gentemot sina kunder. Resultatet innefattar även framgångsfaktorer som vi tror kan vara generella för alla typer av serviceorganisationer. Dock beror det till stor del på vilket koncept som serviceorganisationen erbjuder. Självklart har inte ett flygbolag som Ryanair, som är ett lågprisbolag, samma framgångsfaktorer som exempelvis SAS.

Det resultat som vi därmed har kommit fram till är inte helt okomplicerat då det innefattar många olika moment. Vi har tagit fram faktorer som är avgörande för turistbyråer och dess effektivitet. Appliceras dessa faktorer på andra serviceverksamheter är vi medvetna om att andra faktorer kan spela in. Dock tror vi att de utvalda framgångsfaktorerna utgör en grundläggande och ständigt återkommande del i serviceverksamheter. Det unika som vi har tagit fram är att rotsystemet, det vill säga det utökade servicekonceptet måste integreras med

varje gren för att tillsammans utgöra serviceorganisationsträdet för att uppnå en effektiv serviceorganisation.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Vår studie har inkluderat många intressanta områden. Det hade varit spännande att applicera och pröva vårt kunskapsbidrag; serviceorganisationsträdet, på andra typer av serviceorganisationer. Det hade också varit intressant att aktivt få delta i utformningen av en turistbyrå utifrån vårt kunskapsbidrag för att se om vi faktiskt hade fått tillstånd några märkbara förändringar. Då hade svart på vitt kunnat utrönas om resultat är användbart eller inte.

Det hade även varit spännande att jämföra denna studie med andra turistbyråer som ligger inåt landet, vilka kanske har andra förutsättningar för att samarbeta och konkurrera. En ytterligare tanke är att utröna hur andra länders turistbyråer arbetar och fungerar för att särskilja likheter och skillnader i syftet att kunna lära av varandra samt att effektivisera serviceverksamheter.

Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

- Alvesson, M & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M & Skoldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Bengtsson, L & Skärvad, P-H (1988) *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Chistensen, S & Keiner, K (1997) *Projektledning- att leda och lära i en ofullkomlig värld*, Academia Adacta, Bjärred.
- Dowling, G (2002) *Creating corporate reputations* Oxford University press, Oxford.
- Eriksson, L-T & Widersheim-Paul, F (2001) *Att utreda forska och rapportera*, 7:e upplagan, Liber Ekonomi, Malmö.
- Flaa, P et al. (1998) *Introduktion till organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Grönroos, C (2002) *Service Management och Marknadsföring – en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Hermelin, B (2000) *Den ekonomiska geografin i förändring*. I Berger, Sune (red.) (2000) *Det nya samhällets geografi*, Tryckeri AB Småland Quebecor, Jönköping.
- Høpner, J (2002) *Strategen bygger nätverk – nätverksteori*. I Nygaard, Claus (red) (2002) *Strategizing*. Studentlitteratur, Lund.
- Jacobsen, D-I & Thorsvik, J (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Jansson, T & Ljung, L (2004) *Projektledning – att leda och lära i en ofullkomligvärld*, Academia Adacta, Bjärred.
- Jay, R (1995) *Skapa ett bra team*. Richers Förlag AB, Malmö.
- Karlsson, S-E & Lönnbring, G (2003) *Turismföretagarens Livsstil och Livsform i Larson*, M red.
- Kotler, P et al (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. 3:e upplagan. Prentice-Hall och Pearson Education International.
- Kvale, S, (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund.

- Latour, B (1998) *Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Nerenius & Santéus förlag.
- Lind, J-I Skärvad, P-H (2000) *Nya Team i organisationernas värld*. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad.
- Malmberg, A (2000) *Lokal miljö, agglomeration och industriell konkurrenskraft*. I Berger, Sune (red.) (2000) *Det nya sambällets geografi*. Tryckeri AB Småland Quebecor, Jönköping.
- Mitchell, Jack. (2003) *Hug your customers – love the results*. Penguin Books, London.
- Morgan, N et al (2002) *Destination branding – creating the unique destination proposition*, MPG Books Ltd, Cornwall.
- Normann, R (2000) *Service Management- ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Nygaard, C (2002) *Strategen, intressenterna och resurserna – intressentteori och resursberoendeteori*. i Nygaard, C (red.) (2002) *Strategizing*. Studentlitteratur, Lund.
- Rienecker, L & Jörgensen, P-S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.
- Stelter, R (red.) (2003) *Coaching – lärande och utveckling*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Svensson, L & von Otter, C (2002) *Projektarbete - teori och praktik - med sagan om diamanten som sprängdes*, Santéus Förlag, Stockholm.
- Ugglå, H (2004) *Varumärkesstrategi för säljare*. IHM Publishing, Göteborg.
- Westrup, Eld & Sjöbeck (2003) *Skrivhandboken - vägledning i att skriva vetenskapliga texter*, Institutionen för servicemanagement, Klippan.
- Widerberg, K (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken* Studentlitteratur, Lund.
- Wilson, F (1999) *Organisation, arbete och ledning: en kritisk introduktion*. Liber, Malmö.

Artiklar

- Ek, R (2003) *Öresundsregion – bli till. De geografiska visionernas diskursiva rytmer*. Meddelanden från Lunds Universitets geografiska institutioner avhandlingar cslvi.
- KK-stiftelsen (2001) *AHA Sweden – om svensk upplevelseindustri och början på något nytt*. KK-stiftelsen, Stockholm.
- Larsson, M & Wikström, E (2002) *Organizing Events: managing Conflict and Consensus in a political Market Square*.
- Larsson, M (2002) *A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran festival*, International journal of tourism research.
- Wikström, S, Lundkvist, A & Beckéus, Å (1998) *Det interaktiva företaget – med kunden som största resurs*. Svenska förlaget, Stockholm.

Broschyrer

- Analys & Översikt – Marknad Falkenbergs turist, Falkenberg.
- Falkenberg – Det goda livet!, Falkenberg.
- Falkenberg 2015 en turistvision, Falkenberg.
- Falkenbergs Turist Affärsplan, Falkenberg.
- Helsingborg/Helsingør Guiden 2006, Helsingborg/Helsingör.
- Kommunstyrelsens förvaltning, Helsingborg.
- Näringsliv & Marknad, Helsingborg.
- Strategiplan - Resan till Sveriges destination nummer ett Halmstad, Halmstad.
- Trelleborgs Kommuns Utvecklings AB – Verksamhetsplan 2006-08, Trelleborg.
- Verksamhetsplan och marknadsplan 2005 för Marknad Varberg AB, Varberg.
- Vigtig indsats for optimale vilkår – Strategi og visioner 2003/2004, Helsingör.

Muntliga källor

Föreläsningar

- Ek, R (2003-04-07) Föreläsning *Nätverksperspektiv*, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Helsingborg.
- Eldh, C (2003-04-07) Föreläsning *Nätverksperspektiv*, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Helsingborg.
- Heide, M (2005-09-27) *Organisationskommunikation* Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Helsingborg.
- Larsson, M (2005-11-18) *Projekt* Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Helsingborg.
- Skogfeldt, M (2006-03-09) *Vad gör chefer?* Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Helsingborg.

Intervjuer

- Eriksson, G (2006-04-24) Djupintervju, Turistbyråchef Malmö Turism, Malmö.
- Jacobsson, R (2006-04-12) Djupintervju, VD Falkenbergs Turist AB, Falkenberg.
- Lillhage, H (2006-04-06) Djupintervju, Turistchef/Vd Marknad Varberg, Varberg.
- Nilsson, E (2006-04-12) Djupintervju, Turistchef Halmstads Turistbyrå, Halmstad.
- Rönnow-Nielsen, G (2006-04-05) Djupintervju, Turistassistent Trelleborgs Turistbyrå, Trelleborg.

- Stålberg, L (2006-04-19) Djupintervju, **Titel** Helsingborgs Turism, Helsingborg.
- Wikstrand, J (2006-05-09) Djupintervju, Kontorschef Helsingörs Turistbyrå, Helsingör.

Internetkällor:

- http://afi3.ams.se/afi3_ (2006-04-26).
- <http://komvuxnet.gotland.se/filosofi/her.htm> (2006-04-26).
- <http://www.meetings.nu/asp/datab2/default.asp?what=visa&open=yes&ID=30> (2006-05-10).
- www.etour.mh.se (2006-04-28).
- www.etour.se/download/18.d09ad3f455c7702f7fff2447/WP2001000800002001110741906196sv.dat_p.pdf (2006-04-26).
- www.falkenbergsturist.se (2006-05-17).
- www.helsingborg.se (2006-05-17).
- www.malmo.se (2006-05-17).
- www.trelleborg.se (2006-05-17).
- www.turism.se (2006-04-28).

Bilaga 1; Intervjuguide

Turistbyrån

- Kan du berätta hur det rent praktiskt fungerar inom er turistbyrå.
- Hur ser programutbudet ut?
- Vilka tjänster tar man betalt för?
- Vad är er vision?
- Drivs turistbyrån kommunalt?
- Då det inte är en vinstdrivande verksamhet – hur påverkar det verksamheten rent organisatoriskt?

Ansvar

- Vilka ansvarsposter finns?
- Vem rapporterar till vem?
- Platt – hierarkisk organisation?
- Hur går informationsflödet?
- Vem ansvarar för vad?
- Vem tar beslut?

Nätverk

- Vilka samarbetspartners har ni?
- Hur viktigt är det att nätverka?
- Hur går det till och är det alltid på lika villkor

Trender inom Turismen

- Hur ser trenderna ut idag?
- Kan ni förutse trender inom turismnäringen?
- Följer ni trenden eller är ni trendsättare?
- Hur kommer det att förändras inom den närmsta framtiden – På lång sikt?

Medarbetare

- Vad är effektiva team/effektiv arbetsmiljö enligt dig?
- Hur arbetar ni för att skapa effektiva team?
- Hur blir personalen motiverade utan finansiella resultat?
 - Vad är resultat för er?
- Hur motiveras personalen för att fungera på en dagligbasis?
 - Har man olika uppgifter för att skapa en stimulerande arbetssituation?
 - Bonus?
 - Aktiviteter som inte är arbetsrelaterade?
- Hur viktigt är utbildning vid antagning kontra erfarenhet?
 - Utbildas personalen vid anställning av er?

- Kompetensutveckling under anställningsperioden?

Guide

- Använder ni guider?
- Vilka uppdrag?
- Vilken roll anser du guiden har / fyller idag?
- Är de integrerade i verksamheten?

Om Nej

- Finns det annan form av samarbete / nätverk?
- Hur ser kontrakten ut?
 - Hur lång tid löper de på?
 - Villkor?

Om Ja

- Har de andra uppgifter inom byrån?
- Är de anställda på säsongsbasis?
- Tror du att guidens roll kommer att förändras?

Framtid

- Kommer turistbyråns roll och organisation att förändras i framtiden?
- Hur ser er framtida vision ut?
- Tror du att turistbyrån skulle kunna drivas med vinst och i privat regi?
 - vad skulle i så fall behöva ändras?