



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management



Att upprätthålla samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk

- En studie om målsättnings, förtroendens och strukturens betydelse

Charlotte Lundquist 860624-0763

Emma Nilsson 851215-3324

Jessica Vestin 860719-5560

Handledare:
Erika Andersson Cederholm
Johan Hultman

Kandidatuppsats
SMTX06
Vt 2009

Förord

Vi författare, har sedan flera år tillbaka haft ett stort intresse för destinationsutveckling och har under denna tid tillgodosett oss många studier inom ämnet. Genom dessa studier har vi alla sett att nätverk har blivit en allt mer använd metod för att skapa en positiv destinationsutveckling. När vi diskuterade vår uppsats fokus kändes ämnet självklart. Under vår teoretiska undersökning upptäckte vi att det fanns knapphändig information om hur samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk upprätthålls. Vi blev då ense om att det var en intressant infallsvinkel inom ämnet, där vi hade stora möjligheter att kunna fylla en kunskapslucka.

Vi har funnit arbetet med uppsatsen mycket lärorikt och vi har under arbetets gång kommit i kontakt med många intressanta organisationer och personer. Dessa möten har för oss varit ovärderliga för genomförandet av denna studie. Vi vill här passa på att tacka dessa personer en extra gång.

Ett stort tack till:

Lennart Bliman, *Hotelldirektör*, First Hotel G

Lotta Nibell Keating, *Affärsutvecklingschef*, Västsvenska turistrådet

Camilla Nyman, *Chef Affärsutveckling*, Göteborg & Co

Markus Oddestad, *Ordf. föreningen Göteborgshotellen & Hotelldirektör*, Hotell Royal

Ossian Stiernstrand, *Chef Forskning och Utveckling*, Göteborg & Co

Lena Stävmo, *Affärsutvecklare Flygmarknad*, LFV Göteborg Landvetter Airport

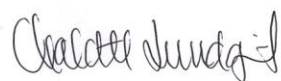
Petter Ullberg, *Vice VD Svenska mässan, VD för dotterbolaget Gothia Towers*

Mats Wedin, *VD*, Liseberg

Håkan Wegstedt, *Hotelldirektör*, Scandic Opalen

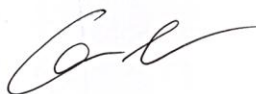
Synpunkter och idéer mottages tacksamt.

Helsingborg, 28 maj, 2009



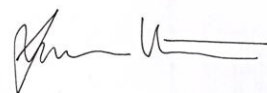
Charlotte Lundquist

Charlotte.lundquist@gmail.com



Emma Nilsson

emma_nilsson@hotmail.com



Jessica Vestin

jjessica.wvestin@hotmail.com

Sammanfattning

<i>Titel:</i>	Att upprätthålla samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk – En studie om målsättningsars, förtroendens och strukturens betydelse.
<i>Universitet:</i>	Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Sverige.
<i>Kurs/Nivå:</i>	SMTX06, Kandidatuppsats 15 hp.
<i>Författare:</i>	Charlotte Lundquist, Emma Nilsson, Jessica Vestin
<i>Handledare:</i>	Johan Hultman, Erika Andersson Cederholm
<i>Problembeskrivning:</i>	Destinationsnätverk har fått en allt större betydelse för en destinations möjligheter till framgång. Däremot saknas det idag en samlad kunskap kring hur olika element påverkar upprätthållandet av samarbetsrelationer i dessa nätverk.
<i>Syfte:</i>	Vårt syfte har varit att undersöka hur samarbetsrelationer mellan olika aktörer i ett destinationsnätverk kan upprätthållas. Det vill säga de interna samarbetsrelationer som finns mellan de aktörer som verkar på en destination. Detta har vi gjort genom att studera <i>olika perspektiv</i> på hur samarbetsrelationer kan upprätthållas. Slutligen ville vi undersöka möjligheterna att se samband mellan dessa för att på så sätt ge en mer omfattande och samlad förståelse för fenomenet.
<i>Frågeställningar:</i>	Vilken betydelse har gemensamma målsättningar för upprätthållandet av samarbetsrelationer i Göteborgs destinationsnätverk? Vilken betydelse har förtroende för upprätthållandet av samarbetsrelationer i Göteborgs destinationsnätverk? Vilken betydelse har nätverkets struktur för upprätthållandet av samarbetsrelationer i Göteborgs destinationsnätverk?
<i>Metod:</i>	En deduktiv ansats har använts, där vi valt att genom kvalitativa intervjuer djupgående studera en teoriprovande undersökningsenhet; destinationsnätverket Göteborg. Den deduktiva ansatsen har kombinerats med induktiva inslag för att skapa möjligheter att kvalitativt söka efter nya aspekter som påverkar resultatet av våra frågeställningar.
<i>Teoretisk referensram:</i>	Vi har deduktivt utgått från tre tematiska områden som vi antagit har en påverkan på upprätthållandet av samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Dessa har varit gemensamma målsättningsars, förtroendets och strukturens betydelse. För dessa tematiska områden har vi formulerat teoretiska antaganden vilka vi prövat empiriskt.

Resultat:

Vår studie har visat att våra teoretiska antaganden delvis har en empirisk grund, men vi fann också att alla antaganden behövde kompletteras med aspekter vi funnit vara betydelsefulla i vår empiriska studie. Slutligen har vi sammanfattat våra slutsatser med att alla tematiska områden visat sig, på olika sätt, vara grundförutsättningar för att arbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Dessa teman eller element är inbördes beroende av varandra och ingen av förutsättningarna kan fungera optimalt utan de andra två.

Nyckelord:

Arbetsrelationer, upprätthålla relationer, destinationsnätverk, gemensamma målsättningar, affärsmässigt förtroende, interpersonellt förtroende, formell struktur, informell struktur

Abstract

- Title:* Maintaining cooperative relationships in a destination network – Understanding the importance of goals, trust and structure.
- University:* Department of Service Management, Lund’s University, Sweden.
- Course/Level:* SMTX06, Bachelor Thesis, 15 ECTS.
- Authors:* Charlotte Lundquist, Emma Nilsson, Jessica Vestin
- Advisors:* Johan Hultman, Erika Andersson Cederholm
- Issue:* The importance of maintaining a destination network, in order for a destination opportunity to succeed, has recently gained increased attention. Although, there is a significant lack of collaborative knowledge in understanding how particular elements influence the maintenance of successful relationships in these networks.
- Purpose:* Our aim has been to study how cooperative relationships amongst different organisations in a destination network can be maintained. This has been done by examining the cooperative relationships that exist between the various organisations acting *at* a destination. The relationships has been examined through three different theoretical perspectives. Furthermore, we wanted to look at the potential links between these perspectives. This will be done to gain a wider and better understanding of the phenomena.
- Research Question:* How do shared goals influence the maintaining of cooperative relationships in the destination network of Gothenburg?
How does trust influence the maintaining of cooperative relationships in the destination network of Gothenburg?
How does the structure of the network influence the maintaining of cooperative relationships in the destination network of Gothenburg?
- Methodology:* A deductive approach in a case study format has been used to research how cooperative relationships can be maintained. The case study has been conducted, in Gothenburg, through qualitative interviews with different organisations in the network. The deductive approach has been complemented with inductive features, to enable a qualitative search for new aspects, which could influence the result of our research questions.
- Theoretical framework:* Three thematic areas, which we assumed would influence the maintenance of cooperative relationships, has been the starting point for our theoretical framework. These areas encompass; shared goals, trust and the structure of a network. For these areas we have constructed theoretical premises which we aimed to examine.

Research findings:

We concluded that our theoretical premises had to be complemented by aspects of importance that were found in our empirical case study. We summarised our conclusions by assuming that all thematic areas are prerequisites for the maintaining of a cooperative relationship. These thematic prerequisites are interrelated and none of them would work completely without the other two.

Key words:

Cooperative relationships, Maintain relationships, Destination networks, Shared goals, “Business trust”, interpersonal trust, formal structure, informal structure

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	3
ABSTRACT	5
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	7
1. INLEDANDE DEL	8
1.1 INTRODUKTION	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	9
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	9
1.4 DISPOSITION.....	10
2. METOD	11
2.1 TEORETISKT OCH EMPIRISKT FÖRHÅLLNINGSSÅTT	11
2.2 FALLSTUDIE SOM UNDERSÖKNINGSDESIGN	12
2.3 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	13
2.4 METODVAL.....	14
2.4.1 Intervjuurval.....	15
3. TEORETISKT RAMVERK	17
3.1 TEMA 1 – GEMENSAMMA MÅLSÄTTNINGARS BETYDELSE	17
3.1.1 Individualistisk egoism eller samarbetsvillig kollektivist?	17
3.1.2 Konkurrens – ett hot mot det gemensamma samarbetet?	19
3.1.3 Sammanfattning Tema 1 – Gemensamma målsättningsars betydelse.....	20
3.2 TEMA 2 – FÖRTROENDENS BETYDELSE.....	20
3.2.1 Att ge och få – En förutsättning för en ömsesidig samarbetsrelation.....	21
3.2.2 Förtroende - en långsiktig personlig relation.....	21
3.2.3 Sammanfattning Tema 2 – Förtroendens betydelse.....	23
3.3 TEMA 3 – STRUKTURENS BETYDELSE.....	23
3.3.1 En ledande organisation – en spindel i nätet.....	24
3.3.2 En formell struktur.....	25
3.3.3 Sammanfattning tema 3 – Strukturens betydelse.....	26
4. EMPIRISKBESKRIVNING	27
4.1 GÖTEBORG – EN LITEN STORSTAD ELLER EN STOR SMÅSTAD.....	27
4.1.1 Göteborg & Co – en samverkansplattform	27
5. ANALYS	29
5.1 TEMA 1 – GEMENSAMMA MÅLSÄTTNINGAR - EN GRUNDFÖRUTSÄTTNING.....	29
5.1.1 "Det som är bra för staden är bra för mig"	29
5.1.2 Att samarbeta med sina konkurrenter – en nödvändighet inte en möjlighet	32
5.2 TEMA 2 – AFFÄRSMÄSSIGT OCH INTERPERSONELLT FÖRTROENDE – TVÅ VIKTIGA ELEMENT	35
5.2.1 Ett affärsmässigt förtroende – Grunden för en samarbetsrelation	35
5.2.2 Interpersonellt förtroende – Att fördjupa en samarbetsrelation.....	38
5.3 TEMA 3 – EN STRUKTUR SOM FRÄMJAR SAMVERKAN.....	40
5.3.1 En ledande organisation – En samverkansplattform.....	40
5.3.2 Formalitet och informellitet – Två kompletterande element	45
5.4 SLUTSATSER OCH RESULTAT	47
6. DISKUSSION OCH REFLEKTION	50
KÄLLFÖRTECKNING	52
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE TILL AKTÖRER I DESTINATIONSNÄTVERKET	56
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE TILL GÖTEBORG & CO	58

1. Inledande del

I denna inledande del av uppsatsen klargör vi bakgrunden för uppsatsämnet och förklarar relevansen för detta ämne genom det problemområde vi identifierat. Vidare beskriver vi uppsatsens syfte och de frågeställningar vi arbetat utifrån för att slutligen beskriva uppsatsens fortsatta upplägg.

1.1 Introduktion

”/.../. Ett amalgam av skilda produkter och upplevelsemöjligheter som i kombination formar den totala upplevelsen på den besökta platsen”. Så beskriver Grängsjö (2003a:145,146) en turismdestination. Vidare fortsätter hon beskriva att det är hela destinationens attraktionskraft som är drivande för turisternas beslut och förväntningar. Denna beskrivning visar tydligt att en enskild aktör inte ensam kan attrahera besökare till sin attraktion, utan alla aktörer är beroende av hela destinationens attraktionskraft.

Beroendet mellan turismaktörer har framkallat ett behov av att organisera dessa i nätverk på en destination. På så sätt ökar möjligheten för aktörerna att skapa en kvalitativ turismprodukt (Scott, Baggio & Cooper, 2008), vilken kan definieras som turistens totala upplevelse av en plats. Denna produkt är således inte någon samlad produkt i den bemärkelsen som ordet normalt har, utan snarare en känsla eller upplevelse hos en turist (Grängsjö, 2003a:148-149). Koordinering av aktörers olika upplevelsemöjligheter i destinationsnätverk kan därmed föreslås som en metod för att ena den fragmenterade turismprodukten (Scott, Baggio & Cooper, 2008). Genom samarbete stärks den totala turismupplevelsen, det vill säga turismprodukten, vilket också stärker den enskilda aktörens produkt.

Trots fördelarna vi ovan presenterat blir ett sådant samarbete ofta tämligen komplext och svårkoordinerat, då det på en stor destination kan finnas många aktörer som har en del i turismprodukten. Aktörer som ofta har olika förutsättningar, mål och intressen i destinationens utveckling (jfr. Frisk, 2003:179; Grängsjö, 2003b:427). Dessutom befinner sig många av dessa aktörer också i en situation där de konkurrerar med varandra, vilket ytterligare försvårar möjligheterna för samarbetsrelationer dem emellan (jfr. Grängsjö, 2003b: 427, 432).

1.2 Problemformulering

Trots att forskningen inom nätverksteori visar på den betydelse destinationsnätverk har för att en enhetlig turismprodukt ska kunna skapas, ser vi att det idag finns en brist på kunskap kring hur samarbetsrelationer i destinationsnätverk kan *upprätthållas*. De studier som gjorts inom området för samarbetsrelationer inom destinationsnätverk har främst fokuserat på mindre destinationer (se t.ex. Dredge, 2006; Grängsjö, 2003a, 2003b; March & Wilkinson, 2009). Där är förutsättningarna för personliga relationer annorlunda än vad de är på en större destination där fler aktörer är närvarande. Andra studier inom ämnet för relationer mellan organisationer har inte lyckats fånga den komplexitet som finns inbäddad i turismindustrin. Dessa studier har enbart fokuserat på vissa delar av samarbetsrelationen, antingen det mer personligt kopplade förtroendet (se t.ex. Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Pesämaa & Hair, 2007, 2008; Selin & Beason, 1991) eller på den strukturella utformningen av ett nätverk (se t.ex. Wang & Krakover 2008). Således ser vi att det idag saknas samlad kunskap kring hur olika element påverkar upprätthållandet av samarbetsrelationer i ett större destinationsnätverk.

1.3 Syfte och frågeställning

Utifrån ovanstående problematik, vill vi med denna uppsats tillföra nätverksforskningen i turismbranschen ny kunskap inom området för *samarbetsrelationer*. Vårt syfte är att undersöka hur samarbetsrelationer mellan olika aktörer i ett destinationsnätverk kan upprätthållas. Det vill säga, de interna samarbetsrelationer som finns mellan de aktörer som verkar på en destination. Detta vill vi göra genom att studera *olika perspektiv* på hur samarbetsrelationer kan upprätthållas, för att på så sätt ge en mer omfattande och samlad förståelse för fenomenet. Som vi beskrev ovan saknas det idag konkreta teorier kring hur samarbetsrelationer i ett större destinationsnätverk upprätthålls. Däremot finns det litteratur som till viss del på olika sätt kan appliceras på området. Framförallt ser vi att tre områden har fått stor uppmärksamhet i litteraturen, dessa är; målsättnings betydelse, förtroendets betydelse och slutligen strukturens betydelse för samarbetsrelationers upprätthållande. Dessa tre områden har dock tidigare inte kopplats till varandra. För att uppnå vårt syfte att skapa en bredare förståelse för hur samarbetsrelationer mellan olika aktörer i ett destinationsnätverk kan upprätthållas, såg vi därför att det var lämpligt att först studera hur var och ett av dessa områden kan appliceras på samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk. Slutligen vill vi undersöka möjligheten att se kopplingar dem emellan. För att lyckas med detta valde vi att bryta ner vårt syfte i tre mindre frågeställningar kopplade till de olika områdena.

För att konkretisera vårt syfte ytterligare har vi valt att applicera våra frågeställningar på ett specifikt fallstudieobjekt; ett svenskt destinationsnätverk i en förhållandevis stor stad. Fallstudieobjektet vi har valt är en populär turismdestination och har ett brett nätverk där många aktörer är involverade, ett nätverk som under de senaste två decennierna utvecklats framgångsrikt (Göteborg & Co, Verksamhetsberättelse 2008). Denna destination är Göteborg.

Utifrån ovanstående resonemang har vi formulerat de tre frågeställningarna, som ligger till grund för vår fallstudie, enligt följande:

- *Vilken betydelse har gemensamma målsättningar för upprätthållandet av samarbetsrelationer i Göteborgs destinationsnätverk?*
- *Vilken betydelse har förtroende för upprätthållandet av samarbetsrelationer i Göteborgs destinationsnätverk?*
- *Vilken betydelse har nätverkets struktur för upprätthållandet av samarbetsrelationer i Göteborgs destinationsnätverk?*

1.4 Disposition

Denna uppsats har inletts med en kort introduktion till vårt ämnesval, där studiens relevans förklaras. I denna del lyfts även uppsatsens syfte och de frågeställningar vi har valt att arbeta utifrån fram.

I nästkommande del redogör vi för våra metodologiska val så att läsaren ska förstå vad som ligger till grund för vår analys och kunna ges en möjlighet att ta ställning till studiens överförbarhet. Vårt metodavsnitt följs av den teoretiska ramen där vi utifrån våra frågeställningar diskuterar tre temans betydelse för upprätthållandet av samarbetsrelationer. För varje teoretiskt tema formulerar vi två teoretiska antaganden. Mellan den teoretiska ramen och analysen har vi valt att lägga in ett kortare avsnitt som introducerar läsaren till vårt fallstudieobjekt; destinationsnätverket i Göteborg.

Analysen har strukturerats på samma sätt som teorin. Vår målsättning är att här förklara kopplingar mellan våra teman och teoretiska antaganden utifrån den empiriska studie vi gjort. Detta görs för att sedan presentera revideringar av de teoretiska antagandena så att de beaktar även de aspekter vi funnit betydelsefulla för besvarandet av våra frågeställningar. Analysen avslutas med att vi sammanför de slutsatser vi i analysen presenterat. Detta görs för att kunna uppnå vårt syfte, att skapa en bredare förståelse för det ämnesområde vi undersöker.

Uppsatsen avslutas med att vi diskuterar och reflekterar kring resultat och tillvägagångssätt.

2. Metod

I detta avsnitt redovisar vi för våra metodologiska val. Vi redogör för vårt förhållningssätt till teori och empiri, vår undersökningsdesign samt vårt urval av respondenter och vår intervjuutformning. Vi kommer också att föra en diskussion kring uppsatsens trovärdighet och äkthet för att öka möjligheten för läsaren att avgöra resultatets överförbarhet.

2.1 Teoretiskt och empiriskt förhållningssätt

Vi har redan i vår inledning beskrivit att vi har valt att försöka uppnå vårt syfte genom att studera samband mellan tre redan förutbestämda områden. Inför vårt teoretiska urval stod vi inför en avgränsningsproblematik. Det fanns begränsad kunskap som direkt kunde hjälpa oss att besvara vårt syfte, vilket också var en av anledningarna till att vi valt detta syfte för uppsatsen. Däremot fann vi att det fanns teorier som till viss del kunde relateras till vårt syfte. Att vi valde att studera just målsättningars, förtroendets och strukturens roll för upprätthållandet beror på att vi under vår inläsning på området fann att dessa tre områden tidigare inte undersökts i relation till varandra. Vi ville därför genom att välja dessa specifika områden som utgångspunkt för våra frågeställningar skapa en djupare förståelse för hur dessa områden påverkar arbetsrelationer. Genom att sedan sammanföra resonemanget som uppstår efter undersökningen av våra frågeställningar, ville vi möjliggöra för skapandet av en mer fullständig förståelse för hur samband mellan dessa områden kan påverka relationers upprätthållande. Det utesluter inte att det kan finnas andra områden som påverkar relationernas upprätthållande, vilka dock inte varit fokus att undersöka i denna studie.

Att vi haft teorin som utgångspunkt i vår studie innebär att vi haft en deduktiv ansats till vår teori, det vill säga vi har låtit vårt teoretiska ramverk styra vår empiri (Bryman 2002:20-24). Utgångspunkten i det teoretiska ramverket har tagit uttrycket av att vi har studerat de tre ovan nämnda områdena tematiskt. Genom att applicera dem på en turismkontext har vi genererat två teoretiska antaganden inom varje tema. Dessa antaganden skulle kunna uppfattas som en typ av hypoteser som ofta används i den kvantitativa forskningen. (Bryman, 2002:33-35). Men det finns en distinkt skillnad i sättet vi har förhållit oss mellan teori och empiri och det som normalt karakteriserar en deduktiv ansats i den kvantitativa forskningen. Även om vi utgått ifrån ett antal teoretiska antaganden så har vi inte haft en helt deduktiv ansats, i den bemärkelsen att vi bara velat bekräfta eller förkasta dessa antaganden (jfr. Bryman, 2002:20-

24, 33-35). Den kvantitativa forskningen representeras ofta av en syn på verkligheten som att denna är statisk. En syn på verkligheten som vi, med vårt kvalitativa fokus, inte instämmer i. Tvärtom anser vi att verkligheter ständigt skapas och konstrueras av individer (Bryman, 2002:35). Det kan därför upplevas lite motsägande att använda sig av en deduktiv ansats då antagandet aldrig helt kan bekräftas eller förkastas om verkligheten är föränderlig. Därav har det varit viktigt för oss att inte begränsa oss till att bara pröva de teoretiska antaganden vi skapat, utan också på ett induktivt sätt vara öppna för nya perspektiv. För att inte bara pröva våra teoretiska antagandens korrekthet har vi istället brutit ner vårt syfte i öppna frågeställningar som ligger till grund för vår analys. Dessa frågeställningar är knutna till våra tre teman, och de teoretiska antagandena används för att besvara frågeställningarna. Med hjälp av öppna frågor har vi dock inte låst oss till att studera sådant som har en exklusiv koppling till de teoretiska antagandena. Det vill säga vi har inte låst oss till en deduktiv ansats till teorin, vilken ofta är mer lämplig vid kvantitativa studier (Bryman 2002:33-35). Istället har vi kombinerat denna ansats med ett induktivt förhållningssätt vilket gör att vi har haft en möjlighet att hitta nya infallsvinklar. Istället för att förkasta ett antagande, som vi inte kunnat konfirmera i vårt empiriska material, har vi kunnat revidera det utefter nya aspekter som visat sig viktiga. På så vis kan vi också till viss del sägas ha haft ett visst induktivt inslag i vårt förhållningssätt till vårt teoretiska ramverk.

2.2 Fallstudie som undersökningsdesign

Vi har tidigare beskrivit att vi valt att konkretisera vårt syfte genom att utföra en fallstudie (Bryman 2003:64-67), där vi på djupet har undersökt våra frågeställningar och prövat våra teoretiska antaganden i ett specifikt destinationsnätverk. Detta var ett metodologiskt val, då vi ansåg att det passade sig att studera ett objekt på djupet för att kunna uppnå vårt syfte (jfr. Denscombe, 2000:42-43). Genom en fallstudie har vi kunnat studera vårt fenomen på djupet och öppnat upp för möjligheten att hitta nya perspektiv på de antaganden vi presenterar i vår teoretiska ram. Fallstudien har på så vis använts som en metod för att lyckas kombinera vår deduktiva ansats med en mer kvalitativt induktiv ansats.

Vårt val av fallstudieobjekt har gjorts utifrån dess ändamålsenlighet för vårt syfte. Då vår utgångspunkt var att pröva våra teoretiska antaganden och hitta nya aspekter utifrån de teman som teorierna vi utgått ifrån behandlar. Därav ansåg vi det mest lämpligt att välja ett fallstudieobjekt utifrån dess möjlighet att verka som en teoriprovande undersökningsenhet (jfr. Denscombe, 2000:44-45). För denna undersökningsenhet fann vi det mest lämpligt att

välja ett destinationsnätverk där det finns långvariga samarbetsrelationer. Göteborg är en destination som de senaste åren många gånger uppmärksammats för sitt välfungerande destinationsnätverk. Med den motiveringen ansåg vi att Göteborg var ett ändamålsenligt fallstudieobjekt för det syfte vi har med uppsatsen. Genom att studera ett destinationsnätverk som har väletablerade samarbeten var det lättare att både pröva våra teoretiska antaganden men också att finna de nya aspekter som kunde påverka besvarandet av våra frågeställningar. Ett mer representativt eller ”typiskt” urval av fallstudieobjekt, det vill säga ett typiskt svenskt destinationsnätverk, hade inte varit lika ändamålsenligt (jfr. Denscombe, 2000:44-45). Detta eftersom ett sådant urval troligen inte hade gjort att vi lyckats studera långvariga samarbetsrelationer på djupet. Ett resultat av att relationerna i dessa nätverk sannolikt inte hade varit lika välutvecklade eller välorganiserade. Faktumet att vi valt att studera ett fallstudieobjekt som inte är representativt gör möjligheterna att generalisera mindre. Men då vårt syfte inte varit att hitta en generaliserbar teori om hur relationer upprätthålls, utan snarare bidra med kunskap om vilka element som kan bidra till att upprätthålla samarbetsrelationer, fann vi Göteborgs destinationsnätverk ändamålsenligt som fallstudieobjekt.

2.3 Trovärdighet och äkthet

Fallstudier har ofta kritiserats för den brist på potentiell generaliserbarhet de har, det vill säga deras brist på extern validitet (Bryman, 2003:257-258). Som vi ovan beskrev så är inte heller vårt syfte med denna studie att beskriva hur de flesta arbetar för att upprätthålla relationer. Vårt syfte är snarare att på djupet studera hur aktörer i ett framgångsrikt destinationsnätverk arbetar. Utifrån detta exempel vill vi pröva våra teoretiska antaganden och söka efter nya aspekter för att på så sätt generera kunskap som på ett annat sätt än via dess externa validitet kan anses generell. Liksom Lincoln och Guba (1985, 1994 se Bryman, 2003:258-262) så anser vi att det är mer relevant att bedöma vårt resultat utifrån termer och metoder som är mer anpassade till kvalitativ forskning; det vill säga trovärdighet och äkthet. För att överkomma problemet med att vår kvalitativa fallstudie, av ett framgångsrikt destinationsnätverk, kan vara svår att överföra har vi med stor noggrannhet beskrivit den kontextuella miljö vi undersökt. För att ge läsaren denna förståelse har vi till exempel valt att vika ett avsnitt till att empiriskt beskriva Göteborg som destination och det destinationsnätverk som finns där. På så sätt kan läsaren själv ta ställning till om hon eller han anser att uppsatsens slutsatser är överförbara till ett annat destinationsnätverk. För att säkra trovärdigheten i våra analytiska resonemang ytterligare, har vi lagt stor vikt vid att skapa en tillförlitlighet i den bild av den sociala

verklighet vi undersökt. Denna tillförlitlighet har skapats genom att vi tillämpat respondentvalidering, för att bekräfta att våra respondenters verkligheter presenteras på ett rättvist sätt (Bryman, 2003, sid. 258-259). Genom att visa att vi har haft en öppen inställning till de antaganden vi undersökt och lyckats hitta nya perspektiv så kan vi styrka att vi har agerat i god tro. Det vill säga att vi inte medvetet låtit våra personliga åsikter eller våra teoretiska antaganden vara styrande i de slutsatser vi genererat. Därför har vi reviderat antagandena och sett nya samband mellan dem som inte fanns i vår teoretiska förförståelse (jfr. Lincoln & Guba 1985, 1994, se Bryman, 2003:258-261).

Vi har också arbetat aktivt med att säkerställa att vår studie kan betraktas som tillräcklig enligt Lincoln och Gubas (1994, se Bryman, 2003:261-262) äkthetsprinciper. Det har bland annat inneburit att en stor del av vår motivation har legat i att skapa en rättvis bild av det som tas upp genom att använda intervjupersoner från olika kontexter i det nätverk vi undersökt.

2.4 Metodval

Vid val av undersökningsmetod fann vi att den kvalitativa intervjun var mest ändamålsenlig. Genom att utföra intervjuer skapade vi möjligheter för att få reda på saker som normalt inte avslöjas i andra undersökningsmetoder. Syftet med vår studie är sådant att det vi undersöker bara aktualiseras i vissa situationer, alla aktörer samarbetar inte hela tiden och sättet de upprätthåller sina relationer på kan därför inte åskådliggöras på ett annat sätt än genom djupgående intervjuer (jfr. Bryman, 2002:319).

För att lyckas skapa den kvalitativa ansats som vi ville ha på våra intervjuer valde vi att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Med en sådan form på intervjuerna kunde vi strukturera våra intervjuguider (se bilaga 1 & 2) efter de tre teman som varit grunden för den teoretiska ramen och våra teoretiska antaganden. (jfr. Bryman 2003:301-302). För att i enlighet med den kvalitativa forskningsansatsen lyckas fånga varje persons verklighet, och inte begränsa oss att fastna i ett teoretiskt perspektiv, försökte vi i så stor mån som möjligt använda oss av öppna frågor i dessa guider. Vi tillät oss också att ändra ordning på frågor, samt lägga till nya intressanta områden allt eftersom intervjupersonerna uppvisade vad de ansåg som viktigt (Bryman, 2003:301). När intressanta områden dök upp i intervjuerna, valde vi därmed att, följa upp med sonderingsfrågor eller preciserande frågor. På så sätt kunde en större förståelse för sammanhanget skapas. (Kvale 1996 se Bryman, 2003:307).

2.4.1 Intervjuurval

Vi har gjort ett strategiskt urval av personer vi ansåg vara lämpliga att intervjua för besvarandet av våra frågeställningar. Våra val grundade sig i att vi behövde ett brett spektrum av intervjupersoner. Personer som kunde representera både den ledande turismorganisationen, andra offentliga verksamheter, samt både större och mindre privata aktörer på marknaden. Det skapar en mer rättvis bild av de olika verkligheter som kan existera i den miljö vi undersökt (Guba & Lincoln, 1994 se Bryman, 2003:261). Vidare kan vi ge en mer detaljrik bild av de verkligheter vi beskriver eftersom vi garanterat att vi får använda våra intervjupersoners namn och organisationer i vår uppsats. Vid vårt urval har vi strategiskt valt att försöka komma i kontakt med personer i positioner som vi trodde arbetade aktivt med det ämnesområde vi ville undersöka. Eftersom strategiska samarbeten mellan organisationer ofta är en företeelse som främst tar sig uttryck på högre nivåer i organisationer så blev ett naturligt resultat att de flesta av dem vi intervjuat innehar någon form av chefsbefattning.

De personer vi efter våra urvalskriterier valde att utföra våra intervjuer med var; två personer från ledningsgruppen i Göteborg & Co som är Göteborgs ledande turismorganisation. Den första intervjun genomförde vi med Ossian Stiernstrand som arbetar som utvecklingschef med många strategiskt övergripande frågor. Den andra personen i ledningen för denna turismorganisation var Camilla Nyman som arbetar som chef för affärsutveckling i bolaget. I den positionen har hon ett ansvar för bolagets övergripande samarbetsavtal, vilket gör att hon har en överblick över samarbetens utformning. Vidare har vi intervjuat ytterligare två personer som sitter i styrelsen på Göteborg & Co, men som också arbetar för en aktör på orten, vilket gör att de kan ha en annan verklighetsuppfattning för hur arbetet i den ledande organisationen går till. Dessa personer var Mats Wedin som är VD för Liseberg, nordens största nöjesfält och Göteborgs och Sveriges enskilt största turistmål. Samt Markus Oddestad som är ägare och hotelldirektör för Hotel Royal, ett relativt litet hotell i staden. Oddestad är dessutom ordförande i en av de hotellföreningar som finns i Göteborg; föreningen Göteborgshotellen. Det är rollen som ordförande där som gör att han har en plats som representant för föreningen, i styrelsen för Göteborg & Co. Vidare har vi också intervjuat Lena Stävmo, som är affärsutvecklare för flygmarknad på LFV, Göteborg Landvetter Airport. En aktör som har blivit allt viktigare i det destinationsnätverk som finns i Göteborg. Vi har även träffat ytterligare två hotellchefer för några av Göteborgs större kedjehotell. Dessa personer var Håkan Wegstedt på Scandic Opalen, samt Lennart Bliman på First Hotel G. Vidare har vi också intervjuat Petter Ullberg som är Vice VD på Svenska mässan och VD för dotterbolaget Gothia Towers, som är nordens största hotell med tillhörande restauranger.

Svenska mässan är en ekonomiskt fristående stiftelse som drivs efter det kommersiella uppdraget att främja besökseffekter till Göteborg. Ullberg valdes därav då han har en annan utgångspunkt än vad de andra privata aktörerna har. Slutligen har vi också träffat Lotta Nibell Keating som är chef för affärsutveckling på det regionalt ägda bolaget Västsvenska turistrådet. En organisation som har i uppgift att utveckla och marknadsföra Västra Götaland som turistdestination. Med hjälp av Nibell Keatings perspektiv har vi kunnat skapa en förståelse för den närmsta region som destinationen omges av. Även om vårt primära fokus har varit att beskriva just relationerna mellan aktörerna *i* Göteborg.

3. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt redogör vi för de olika teoretiska områden som på olika sätt kan relateras till vårt syfte. Detta görs tematiskt utefter våra tre frågeställningar där vi i varje tema formulerar två teoretiska antaganden som vi senare kommer att pröva empiriskt.

3.1 Tema 1 – Gemensamma målsättnings betydelse

Det klassiska spelet ”fångens dilemma” används för att förklara varför aktörer väljer att samarbeta eller stå utanför ett samarbete. Teorin förutsätter att alla människor är målorienterade och vill maximera sin egen vinst. Det vill säga att alla agerar utifrån det alternativ som kommer vara mest fördelaktigt för individen i denna stund, istället för att agera utifrån det gemensamt bästa. Spelet går ut på att i en situation där två parter måste välja om de vill samarbeta eller hoppa av samarbetet, vinner båda individuellt kortsiktigt på att hoppa av samarbetet. Men den kollektiva vinsten är större om de båda väljer att samarbeta (Axelrod, 1987). I företagsvärlden skulle det få konsekvensen att företag konkurrerar snarare än att samarbeta för ett gemensamt mål.

3.1.1 Individualistisk egoism eller samarbetsvillig kollektivist?

Om man dock ser fångens dilemma ur ett långsiktigt perspektiv tjänar alla aktörer på att samarbeta jämfört med att riskera möjligheten att förlora varannan gång. Det betyder att det i längden är mer fördelaktigt både för den enskilda individen och det kollektiva att alltid ömsesidigt välja att samarbeta (Axelrod, 1987). Vilket i sin tur innebär att en samarbetsrelation måste ha ett långsiktigt perspektiv, som båda parter är införstådda i, för att samarbetet ska fungera.

I turismindustrin kan det bli ett stort problem om aktörer, enligt principerna för fångens dilemma, bara strävar efter att maximera sin egen vinst och inte beaktar det värde som finns i ett långsiktigt samarbete med andra aktörer på destinationen (Jfr Axelrod, 1987). Som vi diskuterade i inledningen är turismprodukten inte ett resultat av den enskilda aktörens produkt, utan den består av flera aktörers sammanlagda output. Om dessa aktörer samarbetar kan de tillsammans skapa ett värde som är större än det värde de individuellt kan producera.

Det betyder att den fånge som väljer att hoppa av samarbetet förutsätts kunna vinna kortsiktigt i att denne inte behöver investera tid eller resurser i ett samarbete. I längden förlorar dock både aktören själv och hela destinationen på att ett samarbete avbryts. Detta eftersom turismaktörer också vinner mer individuellt vid ett långsiktigt samarbete än vad de gör vid ett avhopp. Det vill säga att om aktörerna samarbetar för att stärka destinationen så vinner destinationen kollektivt, vilket i slutändan också skapar en större individuell vinst. För att en långsiktig kollektiv vinst ska realiseras krävs dock att aktörer accepterar kortsiktiga förluster till förmån för de vinster som kan skapas på längre sikt för hela nätverket (Pesämaa & Hair, 2008:49). Till exempel kan en aktör bli tvungen att avstå från en affär till förmån för ett fungerande samarbete i framtiden, vilket kan generera större lönsamhet framöver, och då också stärka denna enskilda aktörs lönsamhet på sikt.

Utifrån ovanstående resonemang bör det finnas en anledning för aktörer att samlas runt ett gemensamt mål i att stärka destinationen, då detta gynnar den individuella lönsamheten mer än vad ett avhopp från samarbetet gör. Aktörers målorientering bör därför få dem att välja att arbeta mot det som är kollektivt bättre i längden, om det också är bättre för dem som enskild aktör. Med utgångspunkten i att alla individer är målorienterade kan vi därför se att samarbetsrelationer bara kan upprätthållas om organisationer har en gemensam målsättning (Jfr. Frisk, 2003:179). Om inte målsättningar delas kommer aktörernas rationalitet få dem att välja att avstå från att ingå en relation som kan kosta både tid och resurser. (Pesämaa & Hair, 2007, sid. 604). Gray (1985) skriver i sin undersökning av faktorer som underlättar samarbetet mellan olika organisationer att det är förståelsen för att aktörerna, bara tillsammans, kan nå det gemensamma mål de satt upp som gör att samarbetet kan bli långvarigt. Hon har ytterligare utvecklat möjligheten för att skapa gemensamma målsättningar inom ett interorganisationellt nätverk, det vill säga ett nätverk mellan olika organisationer. Detta genom att förklara vikten av att ha en gemensam fråga eller ett gemensamt problem att lösa. Hon menar att en gemensam målsättning lättast skapas efter att aktörer diskuterat och gemensamt förstått ett problem inom ett område där de alla är involverade. När de sedan börjar diskutera lösningar skapas en förståelse för att de är beroende av varandra för att lösa problemet, och samarbetet kan inledas. Det betyder att för att relationer i ett nätverk lättare ska kunna upprätthållas krävs att aktörer delar ett gemensamt problem, vilket de skapar ett gemensamt mål kring, som de bara kan nå om de samarbetar. För ett destinationsnätverk handlar det om att alla vinner på att destinationen växer men det är inget som en enskild aktör kan åstadkomma utan samarbete med andra. Om aktörer möts och skapar en förståelse för detta problem ökar möjligheterna för att en gemensam målsättning ska kunna skapas. Först då

kan ett gemensamt arbete för att stärka destinationen påbörjas. Då kan också högsta individuella vinst uppnås. Utifrån detta resonemang föreslår vi:

Teoretiskt antagande 1a

För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk krävs att det finns en förståelse hos aktörerna för att ett samarbete mot ett gemensamt mål, att stärka destinationen, kan generera större individuella vinster än vad aktörerna kan uppnå på egen hand.

3.1.2 Konkurrens – ett hot mot det gemensamma samarbetet?

Wang och Krakover (2008:128) menar att litteratur som behandlat relationer mellan organisationer främst har fokuserat på hur företag stärker sina relationer på ett samarbetsplan. Dessa teorier kan inte helt oproblematiskt appliceras på ett destinationsnätverk, då detta karaktäriseras av att bestå av både samarbeten och konkurrens.

Axelrod (1987) menar att organisationer lever med grundidén att samarbete bara stärker det kollektiva medan egoistiska handlingar är det bästa för den enskilda aktören. Wang och Krakover (2008:134-135) hävdar att det är speciellt vanligt för företag med liknande produkter att fokusera på sina egna möjligheter att generera mer intäkter. Vilket kan göra att de bortser från de handlingar som kan stärka den gemensamma destinationen. Detta då aktörerna är konkurrenter, vilket kan innebära att när de höjer sin egen konkurrenskraft genom samarbete så höjer de också konkurrentens konkurrenskraft. Risken för att konkurrenten vinner mer på att samarbeta än vad aktören själv gör ökar således. Problemet ligger därför i att det finns en risk att aktörer som är konkurrenter inom turismindustrin, fokuserar på sin egen vinst och individuella framgång, framför utvecklingen av destinationen. Detta trots att ett samarbete med att stärka destinationen både ger större kollektiv såväl som individuell vinst. Det gör att förutsättningarna för att aktörer, som också konkurrerar, inom turismbranschen ska kunna ha fungerande samarbetsrelationer med varandra kan vara sämre än vad andra företag som inte konkurrerar har.

Det är dock inte omöjligt för turismaktörer att simultant konkurrera och samarbeta. Koza och Lewin (1998) menar att detta är olika typer av aktiviteter och att aktörerna kan välja att samarbeta eller konkurrera i olika typer av situationer. De har kommit fram till att aktörer i ett nätverk ofta tenderar att konkurrera i situationer där de är nära kunden. Dock utesluter inte det ett samarbete i situationer som utspelar sig längre ifrån kunden. På så vis behöver inte konkurrens eliminera samarbetsmöjligheter. Även Wang och Krakover (2008:135)

understryker att konkurrerande företag, på en destination, ofta är mer samarbetsvilliga när det gäller att marknadsföra destinationen utåt, men att de inom själva destinationen främst är konkurrenter. Utifrån ovanstående diskussion föreslår vi därav:

Teoretiskt antagande 1b:

För att en samarbetsrelation ska kunna upprätthållas mellan konkurrenter i ett destinationsnätverk, krävs att de samarbetar med att stärka destinationens attraktionskraft för att locka potentiella besökare och därefter konkurrera om dem på destinationen.

3.1.3 Sammanfattning Tema 1 – Gemensamma målsättnings betydelse

Vi har i detta avsnitt lyft fram att aktörer är målorienterade. Eftersom det kan vara lätt för individer att uppnå en kortsiktig vinst genom att gå sin egen väg så väljer aktörer ofta att inte bli en del av ett samarbete som kan kosta tid och resurser. Dock har vi sett att en destination blir som bäst och har störst möjlighet att stärkas, om aktörer på destinationen samarbetar för att öka den långsiktiga lönsamheten för destinationen. Eftersom destinationens långsiktiga lönsamhet också kommer att påverka den enskilda aktörens lönsamhet positivt så bör aktörers målorientering, när förståelse för vinsterna har etablerats, få dem att välja att arbeta gemensamt med att stärka destinationen. Ett gemensamt mål som aktörer samlas kring, kan då uppstå, vilket många studier visat vara en grundförutsättning för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas.

Vi har också visat att problem kan uppstå i en samarbetsrelation där aktörerna också är konkurrenter. Detta då ett samarbete dem emellan kan resultera i att konkurrenten uppnår en större vinst av den gemensamma satsningen. För att överkomma detta problem föreslog vi att organisationer bör utveckla strategier för hur samarbete och konkurrens kan ske simultant i en relation. På detta sätt kan även samarbetsrelationer mellan konkurrenter upprätthållas.

3.2 Tema 2 – Förtroendens betydelse

I ovanstående avsnitt presenterade vi en syn på samarbetsrelationer som högst beroende av gemensamma målsättningar. Det finns teoretiker som framhäver andra komponenter av en samarbetsrelation som avgörande för dess framgång. Dessa har bland annat poängterat vikten av de sociala banden som finns mellan aktörer (se t.ex. Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Pesämaa & Hair, 2007, 2008; Selin & Beason, 1991). De diskuterar bland annat hur sådant

som förtroende, lojalitet och vänskap påverkar samarbetsrelationer. Vilket är det tema vi nu kommer att behandla.

3.2.1 Att ge och få – En förutsättning för en ömsesidig samarbetsrelation

Vi vill återgå till fångens dilemma, för att förstå hur spelet är beroende av sociala effekter. Tidigare konstaterade vi att det mest fördelaktiga för alla parter i en långsiktig relation är att samarbeta. Detta då chansen är störst för den enskilda parten att, vid en upprepad interaktion, uppnå högsta individuella vinst om han vid varje drag satsar på samarbete. Detta förutsätter dock att den andra parten också satsar på att samarbeta. Det innebär att för att den absolut högsta individuella vinsten ska uppnås så måste aktörerna förlita sig på ett *ömsesidigt samarbete*. En form av reciprocitet, vilket innebär att aktörerna involveras i en ”win-win relation” där alla ger och får lika mycket. Det kan inte uppstå vid första draget eftersom en aktör då inte känner till den andra aktören utan ömsesidighet utvecklas först när en spelare har sett hur den andra spelaren gjort i historiska situationer (jfr. Axelrod, 1987). Det vill säga för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas måste det finnas en långsiktighet i relationen som gör det möjligt att känna en trygghet för den andra parten.

Reciprocitet används även av Pesämaa och Hair (2008:51- 52, 58) precis som av Axelrod (1987), som en princip av givande och tagande. Utöver detta har Pesämaa och Hair kommit fram till att motiven för att skapa reciprocitet i samarbetsrelationer ofta är av ett ekonomiskt eller resursbaserat slag. De menar därför att reciprocitet främst har en påverkan på hur organisationer interagerar med varandra vid givande och tagande processer, av ett affärsmässigt slag, och inte så mycket är beroende av personliga relationer. Utifrån detta resonemang antar vi följande:

Teoretiskt antagande 2a:

För att samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas måste de baseras på reciprocitet som skapas genom kontinuerlig interaktion mellan olika organisationer.

3.2.2 Förtroende - en långsiktig personlig relation

Vi konstaterade ovan att reciprocitet bygger på att aktörer har en historisk erfarenhet av hur den andra parten har betett sig i liknande affärsmässiga situationer. Förmågan att lita på att en aktör kommer att bete sig på samma sätt som den gjort i en liknande situation i historien är

också en basal del i Pesämaa och Hairs (2008:52) definition av *förtroende*. Det betyder således att liksom reciprocitet är beroende av ett långsiktigt samarbete, så är också förtroende beroende av en sådan långsiktighet i relationen. Förtroende är dock inte på samma sätt som reciprocitet ett förhållande som bara bygger på ömsesidighet och förutsägbarhet i ekonomiska eller företagsmässiga transaktioner. Zaheer, Mc Evily och Perrone (1998:143) utvecklar definitionen av förtroende till att förutom förutsägbarhet som åstadkoms från tidigare erfarenheter till att också täcka in tillit till en annans välvilja och åtaganden samt förmåga till rättvis förhandling och agerande. Dessutom har förtroende, enligt Thorelli (1986:41), i jämförelse med reciprocitet, en mer komplex koppling till de individer som är involverade i en relation och täcker därför inte bara en ömsesidighet i affärsmässiga relationer. Han lyfter fram att sådant som sociala band och vänskap ofta är medel för att skapa förtroende i en samarbetsrelation.

Om förtroende är viktigt för en samarbetsrelation, och detta byggs upp genom personliga relationer bör det således bli ett problem om de personer som har ett förtroende för varandra i olika organisationer byter arbeten eller lämnar organisationerna. Pesämaa och Hair (2008) menar att det är viktigt att skilja på detta förtroende på interpersonell nivå, det vill säga det förtroende som finns mellan två personer, och det förtroende som finns på interorganisationell nivå. Det interorganisationella förtroendet är det förtroende som finns *för* en annan organisation *hos* en organisations medlemmar. Anledningen till att de framhåller vikten av att särskilja dessa typer av förtroende är att de menar att de påverkar en samarbetsrelation på olika sätt. Även om dessa två nivåer av förtroende skiljer sig åt så menar de att dessa är relaterade till varandra. De beskriver att det är det interorganisationella förtroendet som påverkar den relation som en organisation kan ha för en annan organisation på lång sikt. Dock menar de att det interpersonella förtroende som finns mellan personer i två organisationer är viktigt för att organisationer ska kunna skapa interorganisationellt förtroende. Det är när det interpersonella förtroendet har institutionaliserats i fasta rutiner och mönster som interorganisationellt förtroende utvecklas. Då är förtroendet inte längre beroende av specifika personliga relationer. Organisationens medlemmar har i detta läge lyckats utveckla ett förtroende för den andra organisationen snarare än för människorna i den andra organisationen. Ett sådant förtroende bör därmed förhindra att ett förtroende går förlorat mellan två organisationer när någon av de personer som upprättat kontakten lämnar organisationen. Med stöd i ovanstående teoretiska resonemang föreslår vi:

Teoretiskt antagande 2b:

För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk krävs att det interpersonella förtroendet mellan individer i organisationerna institutionaliseras så att det skapas ett interorganisationellt förtroende mellan aktörerna.

3.2.3 Sammanfattning Tema 2 – Förtroendens betydelse

I ovanstående avsnitt har vi visat att samarbetsrelationer inte enbart kan upprätthållas med hjälp av gemensamma målsättningar. För att aktörerna ska känna en trygghet i att de kommer att få minst lika mycket tillbaka som de ger i en affärsmässig samarbetsrelation, krävs att relationerna byggs på reciprocitet.

Vi har också visat att även förtroende kan bidra till att upprätthålla samarbetsrelationer, men detta på ett mindre affärsmässigt sätt. Förtroende utgår också ifrån att relationen är ömsesidig men detta mer på ett personligt plan. Därför är det snarare personliga känslor som skapar ett förtroende, än förmågan att se en kontinuitet i historiska affärsutbyten. Vi konstaterade dock att även förtroendet kan bli mer affärsmässigt. Detta om det interpersonella förtroendet institutionaliseras i individernas organisationer till den grad att förtroende uppstår mellan individernas organisationer. På så sätt bör problem som uppkommer när personer med viktiga personliga kontakter lämnar organisationen förminskas.

3.3 Tema 3 – Strukturens betydelse

Vi har nu diskuterat två teman som vi menar har en betydelse för hur väl relationer kan upprätthållas; gemensamma målsättningar och förtroende. Det spelar dock ingen roll hur bra förutsättningar ett nätverk har i att de delar gemensamma målsättningar och ett starkt förtroende för varandra. Om det inte finns någon form av aktiv styrning av nätverket så skulle det inte kunna fungera och samarbetsrelationer skulle upphöra (Thorelli, 1986:43). För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas på lång sikt i ett destinationsnätverk krävs således att det finns en struktur och styrning av nätverket som stödjer utvecklandet av de fyra tidigare teoretiska antagandena. Vi vill här presentera teorier för vilken typ av struktur som främjar detta.

3.3.1 En ledande organisation – en spindel i nätet

Wang och Krakover (2008) menar att strategiska nätverk är den sista och mest utvecklade formen av samarbetsrelationer som kan finnas på en destination. Den struktur som detta nätverk har kan på många sätt stödja utvecklingen, spridningen och styrningen av våra fyra tidigare teoretiska antaganden.

En av de förutsättningar som Wang och Krakover (2008:136-139) nämner för att ett strategiskt nätverk ska kunna utvecklas, och gemensamma mål ska kunna etableras mellan samarbetspartners är ett starkt ledarskap. Ledarskapet förespråkar de bör ta formen av en lokal turismorganisation. Denna organisation bör enligt Wang och Krakover ha som uppgift att leda destinationen åt rätt håll och balansera olika aktörers intressen på denna destination. Det kan dock vara svårt för ledarskapsorganisationen att samla alla runt ett gemensamt mål eftersom den inte kommer att kunna kontrollera och styra över olika aktörers intressen, som kan skilja sig mycket åt. Istället för att försöka utöva en makt genom att tro att man som turismorganisation kan kontrollera allt som händer på en destination, menar Grängsjö (2003), att det gäller för denna organisation att förstå vilken roll de privata intressenterna har. Vidare beskriver hon att det är utbyten mellan olika aktörer på destinationen som skapar destinationen. För att en gemensam målsättning ska kunna verkställas är det därför av stor vikt att även alla privata aktörer engageras. Wang och Krakover (2008:136-139) utvecklar detta resonemang med att förklara att om en turismorganisation har som målsättning att hela destinationen ska växa gäller det att förmedla denna målsättning till aktörerna. Detta då det är dessa privata aktörer som har möjlighet att genomföra förändringar och skapa utbyten. Därför menar de att turismorganisationen måste arbeta aktivt med kommunikation till destinationens aktörer, så att intressen kan sammanföras och gemensamma målsättningar kan skapas och arbetas mot.

Vi har ovan lyft fram hur viktigt det är att en ledande organisation har legitimitet att förändra för att ett destinationsnätverk ska fungera ultimt. Ytterligare en komplexitet som denna ledarskapsorganisation måste balansera för att skapa en bra strukturell grund, för att upprätthålla samarbetsrelationerna på destinationen, är förenandet av privata och offentliga intressen (jfr. Wang & Krakover, 2008:136-139). Detta dels för att motverka kortsiktigt tänkande hos de privata aktörerna som verkar på destinationen. Men också för att de privata aktörerna många gånger besitter en kunskap om produkter och kundbemötande som det offentliga saknar (Weiermair, Peters & Frehse, 2008) och kan behöva för att driva destinationen i rätt riktning. Effektiva samarbeten mellan det privata och offentliga skapar möjligheter att agera i vissa frågor där det är lagar och regler, bestämda av den offentliga

verksamheten som sätter ramarna, men privata aktörer som ska utföra det som bestäms. Det kan också motverka konflikter mellan det privata och offentliga, vilka kan ha olika intressen som på detta sätt kan förenas. (jfr Weiermair, Peters & Frehse, 2008). Därav kan ett effektivt samarbete mellan offentligt och privat leda till en bättre struktur, vilken gynnar långvariga samarbetsrelationer.

Utifrån de teorier vi nu presenterat gällande en ledande organisations betydelse för samarbetsrelationers upprätthållande föreslår vi:

Teoretiskt antagande 3a:

För att samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas krävs att det finns en ledande organisation som arbetar för att förena olika aktörers intressen så att beslut kan fattas och verkställas för att stärka destinationen.

3.3.2 En formell struktur

Wang och Krakover (2008) menar att ett strategiskt nätverk bör karaktäriseras av att det finns formella strukturer för hur aktörers samarbete ska fungera, vilket görs med tydliga riktlinjer om vart de vill nå. Det vill säga en tydlig vision. För att detta ska uppnås menar Frisk (2003:186-189) att det förutom en ledande organisation måste finnas en hög grad av integration mellan alla aktörer och deras olika intressen. Med en struktur som främjar integration och möten mellan aktörer kan också ett förtroende mellan dessa aktörer lättare uppnås. Det innebär att en sådan struktur också stödjer möjligheten att uppnå ett större förtroende för varandra, vilket vi föreslagit som viktigt för upprätthållandet av samarbetsrelationer i vårt tredje och fjärde teoretiska antagande. Wang & Krakover (2008, Sid. 130- 133) menar att en formell struktur är den form av struktur som kommer att främja integrationen mellan aktörer på ett mest systematiskt sätt. Därmed kan en formell struktur användas för att upprätthålla samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Genom att denna främjar integrationsmöjligheter som i sin tur påverkar möjligheterna att utveckla förtroenden och gemensamma målsättningar. Detta kan sammanfattas i följande antagande:

Teoretiskt antagande 3b:

För att samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas krävs en hög grad av integrering mellan aktörer, vilket stöds av en formell och systematisk struktur.

3.3.3 Sammanfattning tema 3 – Strukturens betydelse

I detta tema har visat vilken betydelse strukturen på destinationsnätverket kan ha för att de fyra tidigare teoretiska antagandena ska kunna realiseras. För att effektiva samarbetsrelationer ska kunna utvecklas räcker det inte att aktörer delar målsättningar och skapar förtroenden sinsemellan. Det måste finnas en struktur som stödjer detta arbete för att relationerna ska kunna upprätthållas på alla håll i nätverket. Ett strategiskt nätverk har föreslagits som en struktur som gynnar en sådan spridning. Denna struktur karaktäriseras av att vara formell och främja till möten mellan aktörer. En viktig del i nätverket är ledarskapsorganisationen som kan förena och förmedla intressen så att alla samlas kring ett gemensamt mål, i att stärka destinationen. Allra bäst genomslag kommer en turistorganisation få om de aktivt arbetar för att balansera offentliga och privata intressen som båda har en stor roll i utvecklingen av destinationen.

4. Empirisk beskrivning

I denna del beskrivs den destination där vi genomfört vår fallstudie. Detta för att läsaren ska få en förståelse för destinationen och dess destinationsnätverk innan denna sätter sig in i analysen av vårt empiriska material.

4.1 Göteborg – en liten storstad eller en stor småstad

Göteborg är Sveriges andra största stad med drygt 500 000 invånare (Göteborgs stad, statistik, webbdokument). Staden har sedan en lång tid tillbaka etablerat sig som en stark turismdestination och de senaste åren också som en framgångsrik evenemangsstad (Göteborg & Co, Verksamhetsberättelse 2008). 2008 visade destinationen en tillväxt för 17:de året i rad. Destinationen hade då 17 000 årsverken, inom turismbranschen, vilka genererade 3,2 miljoner gästnätter och en omsättning på 23 miljarder (Göteborg & Co, Verksamhetsberättelse 2008). Trots den relativt stora storleken på staden och den stora omsättningen så är Göteborgs turismaktörer eniga om att staden inte är för stor för att det ska finnas möjligheter att ha nära personliga relationer mellan de större aktörerna i staden. Själva vill de beskriva Göteborg som en liten storstad eller en stor småstad.

4.1.1 Göteborg & Co – en samverkansplattform

Göteborg & Co bildades för 20 år sedan för att etablera turismnäringen som en erkänd näring i staden (Göteborg & Co, Verksamhetsberättelse 2008). Organisationen utvecklades också som ett initiativ till att förena turismaktörer som främst hade en konkurrerande relation till varandra. Göteborg & Co's uppgift är idag att ”marknadsföra och medverka i utvecklingen av Göteborg som turism- mötes- och evenemangsstad” (Göteborg & Co, Vår uppgift, Webbdokument). Sedan starten har verksamheten breddats och relationerna mellan näringslivets olika aktörer och denna turismorganisation fördjupats (Göteborg & Co, Verksamhetsberättelse 2008). Idag arbetar organisationen mot en vision om att: ”Göteborg ska vara ett förstahandsval bland storstäderna i Europa genom att vara: En av Europas mänskligaste och mest attraktiva storstadsregioner att leva och verka i samt att besöka.” (Göteborg & Co, Vår vision, Webbdokument)

Organisationen arbetar mot sin vision utifrån affärsidén att vara en: ”... i internationell jämförelse ledande samverkansplattform för destinationsutveckling” (Göteborg & Co, Vår affärsidé, Webbdokument). En viktig grundidé för att bli en lyckad sådan samverkansplattform är att få många olika aktörer involverade. Bland annat har en viktig tanke från starten varit att det ska finnas en balans mellan privata och offentliga aktörer. Därför är Göteborg & Co en organisation som till 51 procent är kommunalt ägd och till 49 procent privat ägd av mindre delägare, vilka är representanter från stadens turismnäring (Ullberg, Petter, Intervju). Tillsammans så bildar de en styrelse med två kommunalt anställda representanter och 19 representanter från näringslivet (Göteborg & Co, Styrelsen, Webbdokument). Det är denna kombination som skapar en plattform för samverkan. Utöver styrelsens arbete så har Göteborg & Co också fått näringslivet engagerat i olika affärsområdens styrgrupper (Nyman, Camilla, Intervju). Dessa affärsområden är Evenemang, Affärsresor och Privatesor. Dessutom finns också en grupp som arbetar med Idé och Support, med namnet Näringslivsgruppen, vilken är en sammanslutning av aktörer från alla traditionella näringslivsgrenar, det vill säga inte bara representanter för turismen.

Eftersom staden har många aktörer är det omöjligt för alla att ha en direkt roll i Göteborg & Co's styrelse eller någon av styrgrupperna. För att alla ändå ska bli representerade så har flera undergrupperingar fått en stor betydelse i spridningen av Göteborg & Co's arbete. Till exempel är det hotellföreningarna; Storhotellgruppen där de största hotellen finns representerade och Föreningen Göteborgshotellen för de mindre och medelstora hotellen, som har ett delägarskap i Göteborg & Co. Det är då ordförande för respektive förening som sitter med i styrelsen i Göteborg & Co och andra representanter i andra styrgrupper (Nyman, Camilla, Intervju; Stiernstrand, Ossian, Intervju).

Denna modell för samarbete har blivit en väldigt erkänd modell för hur samarbete mellan turismnäringens olika aktörer kan skapas (Stiernstrand, Ossian, Intervju). Organisationen menar själva att huvudsakliga anledningen till att Göteborg nått den framgång de gjort är just tack vare den samarbetsmodell de skapat (Göteborg & Co, Verksamhetsberättelse 2008).

5. Analys

I denna del presenteras det resultat vi fått vid prövningen av våra sex teoretiska antaganden. Detta görs efter samma tematiska områden som vi använde i den teoretiska referensramen, där analysen av varje antagande avslutas med ett ställningstagande till om det teoretiska ursprungsantagandet behöver revideras. I de fall där en revidering krävs presenterar vi för dessa nya insikter. Avsnittet avslutas med att potentiella kopplingar mellan de reviderade antagandena diskuteras.

5.1 Tema 1 – Gemensamma målsättningar - en grundförutsättning

5.1.1 ”Det som är bra för staden är bra för mig”

I första delen av temat kring målsättningar så redovisade vi för olika teorier som ledde oss fram till teoretiskt antagande 1 a:

”För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk krävs att det finns en förståelse hos aktörerna för att ett samarbete mot ett gemensamt mål, att stärka destinationen, kan generera större individuella vinster än vad aktörerna kan uppnå på egen hand.”

I detta avsnitt vill vi nu pröva hur ovanstående teoretiska antagande stämmer överens med vår empiriska fallstudie och undersöka om det finns andra viktiga aspekter inom temat som vi inte ringat in med vårt teoretiska antagande.

Förståelsen för vinsterna med att samarbeta i Göteborg var något som framgick väldigt tydligt i vår undersökning. Destinationens aktörer har många år av samarbete bakom sig och utav de nio intervjuer vi genomförde var alla överens om att de aldrig skulle kunna nå samma resultat individuellt som de kan göra om de samarbetar. De har insett att ett individualistiskt tänkande inte är det som kommer att gynna varken det kollektiva eller det individuella i det långa loppet. Det betyder att aktörer i Göteborg har förstått att det är ett långsiktigt tänkande, i en fångens dilemma liknande situation, som kommer vara mest fördelaktig. I Göteborg handlar detta långsiktiga tänkande om att satsa på samarbete för att stärka destinationen, eftersom det kommer att generera störst vinster i längden. Samarbetet har operationaliserats

på flera olika sätt. Exempelvis genom samarbete för att genomföra stora evenemang som kan locka många turister till destinationen. Evenemang som ingen aktör hade kunnat genomföra på egen hand. Men som genom sitt existerande har kunnat bidra till att stärka både det kollektiva, det vill säga hela destinationen, men också den individuella aktörens lönsamhet. Något som exempelvis syns genom att hotellen får högre beläggning både under och efter evenemanget. Detta genom att kännedomen om destinationen stärks vid genomförande av ett stort evenemang. Det stämmer således med det antagande vi gjorde teoretiskt gällande att aktörer är målorienterade och att det därför krävs att de förstår att samarbete genererar en större vinst än vad ett individuellt arbete gör, för att samarbetsrelationer ska kunna skapas och upprätthållas.

För att aktörer ska lyckas arbeta för det långsiktiga målet att stärka destinationen har vi utifrån den teori vi studerat hävdar att aktörer måste bortse från den vinst som kortsiktigt kan uppstå om de väljer att stå utanför en samarbetsrelation. För aktörer i Göteborg kan ett deltagande i ett samarbete innebära att de måste satsa resurser eller ge upp vissa kortsiktiga vinstmöjligheter. Markus Oddestad, hotelldirektör och ägare av Hotel Royal berättade att det inte är en alls ovanlig problematik för honom. Vid vissa evenemang har hotellen till exempel bestämt sig för att sänka priserna gemensamt, för att stärka destinationens rykte som en bra evenemangsstad. Hade hotellet istället kunnat ta ut ett högt pris vid evenemanget hade de kunnat generera en stor vinst direkt, vilket är en väldigt konkret vinst. Men genom det samarbete de ingick fick de nu en mer abstrakt och framtida vinst i att Göteborgs rykte stärktes, vilket också kan öka vinsterna i framtiden för hela destinationen och det egna hotellet. Han menar att det ibland kan vara svårt att förstå hur satsningar likt dessa ska generera en vinst eftersom vinsten är så långsiktig. Det kan leda till att enskilda mindre aktörer, eller aktörer som har en ägare som sitter långt ifrån Göteborg hellre väljer att fokusera på sin egna plånbok än det resultat en stor gemensam plånbok kan ge. Petter Ullberg, vice VD för Svenska mässan och VD för dotterbolaget Gothia Towers, menar att ett sådant beteende kan vara kortsiktigt rätt men i längden så fungerar det inte. I Göteborg, har problem med att aktörer agerar utifrån ett fokus på kortsiktig lönsamhet hållits på en väldigt låg nivå. Något vi kan se delvis har en förklaring i att de gemensamma målsättningarna inte bara är långsiktiga och allt för abstrakta. I Göteborg har det arbetats med att bryta ner långsiktiga målsättningar i delmål som kan visa på en vinst inom den närmsta framtiden. På så sätt kan aktörers motivation stärkas. Camilla Nyman, chef för affärsutveckling på Göteborg & Co berättar att hon tror det är enormt viktigt att aktörer i en samarbetsrelation ser resultatet av samarbetet för att de ska vilja fortsätta. För att citera henne; ”Det vill säga att de defekto ser

att de får mer pengar i plånboken” Att hitta vägar att övertyga individuella aktörer att samarbete är mer fördelaktigt är något som flera av de intervjuade menar att de lyckats med i Göteborg. Ullberg beskriver till exempel att just nu har samarbetena i Göteborg inriktats intensivt på att de tillsammans ska skapa något stort inför Göteborgs 400 års jubileum år 2021. Han menar att det i detta arbete är väldigt viktigt att bryta ner processen i huvudmål och delmål för att alla ska orka med arbetet och känna motivation.

Som vi i vårt teoretiska antagande utgått från så är det främst när aktörer samlas runt problemområden som de inte kan lösa på egen hand som de kan skapa en gemensam förståelse och gemensamma målsättningar för ett samarbete. Vi har kunnat identifiera att möjligheterna för att komma till en sådan syn på samarbete till mycket har handlat om att Göteborgs aktörer inte alltid fått turister gratis. Göteborg är inte en huvudstad som får turister bara för att de har ett känt namn. Göteborg är en andrastad och om de ska lyckas bli ett förstahandsval bland Europas ledande storstäder, vilket är Göteborg & Co's vision, så krävs ett aktivt arbete mot denna vision. Det vill säga Göteborg har behövt hitta arbetsätt för att nå dit andra städer kan nå gratis. Detta behov har varit en stor del av grunden, till att aktörer genom att samlas och diskutera saker gemensamt, insett att de kan nå längre tillsammans än vad någon av dem kan göra på egen hand. Således kan vi konstatera att vårt teoretiska antagande att ett gemensamt problemområde kan stärka möjligheterna att hitta gemensamma målsättningar, vilket i sin tur påverkar möjligheterna att upprätthålla en samarbetsrelation, stämmer.

Vi har, i Göteborgs destinationsnätverk, sett att samarbetsrelationers möjligheter att upprätthållas till stor del är beroende av vad vi antog i teoretiska antagande 1a. Samarbetsrelationer mellan aktörer i Göteborg har skapats genom att aktörerna samlats runt problemområdet att de måste locka turister till staden gemensamt för att lyckas nå en individuell lönsamhet. Det problemet har gjort att aktörerna förstått att de måste arbeta gemensamt med att stärka destinationen i ett långsiktigt samarbete. I samarbetet uppoffras kortsiktiga vinster, för att de ska kunna nå sina långsiktiga målsättningar. Det vill säga långsiktighet i aktörernas målinriktning har lyckats skapa och upprätthålla samarbetsrelationer i destinationsnätverket. Därmed ser vi att vi efter denna analys kan bekräfta att teoretiskt antagande 1a stämmer. Dock har vi sett att ytterligare en aspekt, som vi inte förutspått tidigare, har varit väldigt viktig för att Göteborg har lyckats upprätthålla samarbetsrelationer mellan aktörer i destinationsnätverket. Det handlar om sättet turismorganisationen arbetar med att konkretisera målsättningarna, så att de inte bara är en abstrakt bild av framtiden. Det vill säga, att även om den gemensamma målsättningen är långsiktig så måste det finnas

delmål. Aktörer måste se att de kan uppnå en större vinst inte bara på lång sikt utan också inom en ganska snar framtid för att känna sig motiverade att fortsätta en samarbetsrelation. Därav ser vi att även om vi lyckats bekräfta det vi tidigare antog finns det en anledning att revidera antagande 1a. Detta för att täcka in de aspekter, vilka kan kopplas till en gemensam målsättning, som vi genom vår empiriska studie funnit viktiga för att upprätthålla samarbetsrelationer.

Reviderat antagande 1a:

För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk krävs att det finns en förståelse hos aktörerna för att ett samarbete mot ett gemensamt mål, att stärka destinationen, kan generera större individuella vinster än vad de kan uppnå på egen hand. Detta mål bör konkretiseras i delmål för att skapa ytterligare motivation till samarbetet.

5.1.2 Att samarbeta med sina konkurrenter – en nödvändighet inte en möjlighet

För att gå vidare med analysen tänkte vi nu behandla den andra delen av tema 1, vilken behandlar problematiken med att samarbetsrelationer mellan turismaktörer ofta har ett element av konkurrens i sig. Teoretiskt antagande 1b formulerade vi enligt följande:

”För att en samarbetsrelation ska kunna upprätthållas mellan konkurrenter i ett destinationsnätverk, krävs att de samarbetar med att stärka destinationens attraktionskraft för att locka potentiella besökare, för att därefter konkurrera om dem på destinationen.”

I vårt teoretiska ramverk lyfte vi fram att det kan finnas en problematik med att skapa och upprätthålla samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk då företagen ofta konkurrerar med varandra. Denna problematik har vi inte kunnat identifiera i Göteborgs destinationsnätverk, trots att aktörerna här, speciellt hotellen, många gånger är stora konkurrenter. Tvärtom har vi i vår empiriska undersökning sett att aktörerna i Göteborgs destinationsnätverk framgångsrikt också kan samarbeta med sina konkurrenter. De är som vi i tidigare avsnitt lyft fram eniga om att samarbete behövs för att stärka destinationen. Om detta ska lyckas har de alla förstått att samarbetsrelationer måste ingås också med dem som de på daglig basis utövar konkurrerande verksamhet med. Exempelvis kan vi se att hotellen som är stora konkurrenter har lyckats utveckla samarbetsrelationer med varandra för att stärka destinationen utåt, likt vi föreslog

vara möjligt i vårt teoretiska antagande. På frågan ser du dina samarbetspartners som konkurrenter svarade Oddestad till exempel; ”Ja det gör jag när de gått av planet, men fram till dess är vi kollegor”. Ullberg utvecklar detta ytterligare och menar att faktumet att de lyckas samarbeta med att stärka varumärket Göteborg är just att aktörerna lyckas vara kollegor på den utåtriktade marknaden. Inget av de hotell vi har intervjuat anser att de på egen hand skulle lyckas få tillräckligt med besökare till sina hotell. Däremot ser de att om de går samman flera hotell har de möjligheter att marknadsföra sig till en större marknad, vilket kan öka både hela gruppens möjligheter till en större vinst men också den enskilde aktörens. Detta har hotellen i Göteborg valt att göra genom att organisera sig i de två hotellgrupper, vi presenterade i den empiriska beskrivningen av Göteborgs destinationsnätverk. Grupperna väljer sedan, att genom sitt delägarskap i Göteborg & Co, satsa pengar mot en gemensam marknadsföringsansats. I denna marknadsföring nämns inte hotellen själva utan det är destinationen de verkar på, det vill säga Göteborg som ska locka besökare. I det teoretiska ramverket beskrev vi att sådana samarbeten mellan konkurrenter kan vara svårgenomförda på grund av aktörers rädsla för att en konkurrents position kan stärkas mer än den egna positionen. I Göteborg har aktörerna dock lyckats skapa en samsyn vad det gäller detta, då de förstår att en konkurrent ibland kommer att vinna mer, men att det är någon annans tur nästa gång. Ett exempel på detta beskriver Lennart Bliman, hotelldirektör på First Hotel G. Han menar att det ibland är så att vissa hotell lättare blir fullbokade vid stora mässor eftersom de har ett bättre geografiskt läge till mässan. Men i de situationerna försöker han istället för att vara missnöjd, för att det går bra för konkurrenter på grund av den gemensamma satsningen på en mässa, tänka att när de blir fullbokade är det hans tur. Dessutom vet han att när det är ett annat evenemang, som en konsert där många kommer med tåg, då har han ett bättre geografiskt läge med sin placering vid centralstationen. Då är det hans tur att bli fullbokad först. Det kan tolkas som att det är långsiktigheten i relationerna, det vill säga att alla vet att deras tur kommer för eller senare, som gör att aktörerna i Göteborg lyckas upprätthålla samarbetsrelationer med sina konkurrenter.

Samarbetena i Göteborg slutar dock inte med att aktörerna marknadsför sig utåt för att stärka destinationens attraktionskraft hos potentiella besökare. Till skillnad mot vad vi antog i teoretiskt antagande 1b, så har aktörerna i Göteborg också mer lokala samarbeten även inom områden som inte direkt handlar om att stärka destinationen utåt. Ett exempel på detta är att olika aktörer är väldigt villiga att hjälpa varandra när någon råkar ut för problem. Till exempel berättar Lotta Nibell Keating, på Västsvenska turistrådet, om tillfällena när aktörer fått problem med service eller leveranser på mottagningar. Då har konkurrenter ryckt in och hjälpt till,

något hon menar är ganska unikt. Ett annat exempel som gör det tydligt att detta är något unikt i Göteborg är hur Oddestad berättar om hur han upplevde detta interna samarbete när han först flyttat till Göteborg. Han menar att konkurrenter kunde hjälpa varandra med interna uppgifter, så som städning av hotell. Han berättar hur han i sådana situationer, i början av sin tid i Göteborg, kunde fråga sig ”Va, är inte vi konkurrenter?” Något som han nu har förstått är en vanlig företeelse bland konkurrenter i Göteborg. Många aktörer beskriver detta som att det finns en sorts *Göteborgsanda*. Alla är väldigt hjälpsamma och ställer upp för varandra. Även här kan vi se att anledningen till detta är att alla känner att de befinner sig i långsiktiga samarbetsrelationer där de kommer att få tillbaka det de en gång ger. Just hur detta givande och tagande påverkar relationerna kommer vi att behandla vidare i nästa avsnitt.

Det är dock viktigt att poängtera att faktumet att aktörerna i Göteborg samarbetar väldigt intensivt även inne på destinationen dock inte betyder att de *inte* betraktar varandra som konkurrenter. För de är i allra högsta grad också konkurrenter som tävlar om besökare som valt att komma till deras gemensamma produkt Göteborg. Flera av intervjupersonerna påpekar till och med att konkurrens kan stärka både destinationen och den egna produkten om det görs på rätt sätt. Detta då det kan sporra till utveckling och förbättring. Konkurrensen sker dock med medel som inte hindrar att en samarbetsrelation kan finnas simultant. Exempel på sådana konkurrensmedel som lyfts fram är pris och kvalitet på den egna produkten. Om en aktör höjer sin kvalitet kan det sporra till en kvalitetshöjning också hos konkurrenter vilket stärker den totala upplevelsen av destinationen, det vill säga Göteborgs turismprodukt. På så vis kan vi dra slutsatsen att aktörerna i Göteborg insett att det inte bara är genom samarbete utåt som de kan stärka varandras produkter utan det är också genom andra aktiviteter inne på destinationen. Detta eftersom om de hjälper någon på destinationen är det deras tur att få hjälp nästa gång vilket stärker deras produkt samtidigt som det stärker konkurrentens produkt, och hela turismprodukten Göteborg. Det vill säga samarbetsrelationer mellan konkurrenter kan upprätthållas genom samarbeten även på andra områden, än bara genom utåtriktade marknadsföringskampanjer. För att lyckas fånga alla de aspekter som vi i vår analys sett är viktiga för en fungerande samarbetsrelation mellan konkurrenter vill vi revidera teoretiskt antagande 1b till följande:

Reviderat antagande 1b:

För att en samarbetsrelation ska kunna upprätthållas mellan konkurrenter i ett destinationsnätverk, krävs att de lyckas balansera konkurrens och samarbetselementen. Detta görs genom att konkurrera på de områden där konkurrens är stärkande, till exempel pris och kvalitet på den egna produkten. Men samarbeta på övriga områden där de kan stärka varandras produkter. Dessa samarbeten kan vara både utåtriktade och inåtriktade aktiviteter.

5.2 Tema 2 – Affärsmässigt och interpersonellt förtroende – två viktiga element

5.2.1 Ett affärsmässigt förtroende – Grunden för en samarbetsrelation

Vi har redan i föregående tema lyft fram att de flesta aktörer i Göteborg ser samarbetsrelationer som något långsiktigt. I vårt teoretiska antagande 2a hävdade vi att en sådan långsiktig syn på en samarbetsrelation mellan affärspartners i ett destinationsnätverk är beroende av en ömsesidighet, annars kommer inte parterna att vilja fortsätta relationen;

”För att samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas måste de baseras på reciprocitet som skapas genom kontinuerlig interaktion mellan olika organisationer.”

I Göteborg finns en stor enighet om att en sådan ömsesidighet är högst nödvändig för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Håkan Wegstedt, hotelldirektör på Scandic Opalen, menar till och med att faktumet att alla är vinnare i en relation och att denna relation ses på långsiktig basis, är det allra viktigaste för att en samarbetsrelation ska kunna upprätthållas. Vikten av att ge och ta i en affärsrelation understryker även Oddestad; ”det är som en privat relation, om man inte får något tillbaka, om man bara ger, då funkar det inte, då ebbar det ut efter ett tag.” Även Mats Wedin, VD på Liseberg, menar att det för honom alltid har varit en förutsättning att man håller det man lovar för att upprätthålla en samarbetsrelation. Vidare förklarar han att det är en förutsättning för att om en samarbetspartner sviker; ”då blir det inget mer, då gör vi aldrig affärer igen.” Det vill säga grunden för reciprocitet ligger i att alla vet att det affärsmässiga samarbetet är långsiktigt. Luras en aktör en gång så kommer denna aktör få stå på egna ben i framtiden, vilket kan vara mycket svårt om aktören vill uppnå en långsiktig lönsamhet. Reciprocitet handlar således om

att affärsmässiga samarbeten ska vara fördelaktiga för alla i längden. Något som aktörerna i Göteborg har insett att samarbetena blir om de betraktar relationerna som långsiktiga. Om alla litar på att den andra parten i en samarbetsrelation kommer att handla på ett sätt som stärker det kollektiva så kan en form av förtroende utvecklas i denna reciprocitet. Reciprocitet kan därmed ses som ett *affärsmässigt förtroende*. Det tycks vara genom givande och tagande processer och en känsla av att alla agerar på samma sätt, som aktörer i Göteborg kan lita på de företag där de inte har personliga kontakter. Detta exemplifierar till exempel Nyman när hon beskriver hur de skapar ett förtroende, för sin organisation hos de många aktörer som denna turismorganisation inte har en personlig relation till. Hon säger då att det handlar om att visa att det man gör ger effekt. Det vill säga att när aktörerna ingår ett samarbete med Göteborg & Co kommer de att få något tillbaka av detta. Därav menar vi att reciprocitet, eller den form av affärsmässiga förtroende som utvecklas genom reciprocitet, kan ses som en grund för att en samarbetsrelation i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas.

Vi har således visat att ett förtroende som inte bygger på personliga kontakter kan uppstå mellan aktörer på en destination, vilket vi tidigare inte konstaterat i våra teoretiska antaganden. Detta förtroende definierar vi som ett affärsmässigt förtroende vilket skapas genom reciprocitet i en samarbetsrelation. Med existensen av ett sådant affärsmässigt förtroende så skulle det också betyda att samarbetsrelationer kan upprätthållas när viktiga personer lämnar en organisation. Detta beskriver till exempel Lena Stävmo på LFV som en möjlighet. Stävmo menar att samarbeten och förtroenden inte är *beroende* av de personer som inlett dem eftersom samarbetsrelationerna byggs på långsiktig basis och därav inte behöver dö ut bara för att en kontaktperson lämnar en organisation.

I Göteborg har det som vi tidigare beskrivit, under många år, funnits ett väl utvecklat samarbete. Det betyder att det funnits en lång historia att bygga en reciprocitet kring. Alla har kunnat se att det finns en ömsesidighet i samarbetsrelationerna, det vill säga att alla är vinnare i ett samarbete. Denna reciprocitet i nätverket har till och med utvecklats till något som aktörerna själva beskriver som en göteborgsanda. En anda där alla känner tillit till att andra aktörer i nätverket delar målsättningen att stärka destinationen och den produkt de skapar gemensamt, samt en tillit till att alla agerar utifrån denna målsättning. Det har skapats en syn där alla aktörer har sett att denna ömsesidighet mellan aktörerna leder till att ”Det som är bra för staden är bra för mig”.

Denna Göteborgsanda, med en reciprocitet i hela nätverket, har skapat unika möjligheter för samarbetsrelationerna i Göteborg. I Göteborg har det visat sig att det inte krävs en historia med en specifik samarbetspartner för att dessa parter ska lita på varandra. Istället räcker det

att båda parter verkar i detta nätverk som har utvecklat en sorts kollektiv reciprocitet, eller ett *kollektivt affärsmässigt förtroende* för varandra. Vilket skapas genom att alla aktörer, i historien, betett sig enligt ömsesidiga principer mot andra aktörer i destinationsnätverket. Vi har sett att detta kollektiva affärsmässiga förtroende har kunnat utvecklas i Göteborg, då destinationsnätverket har lyckats generera stora vinster när aktörerna samarbetat i det förflutna. Till exempel visade Friidrotts VM 95 att aktörerna fick mycket tillbaka i det de satsade för att staden skulle kunna genomföra detta evenemang. På så vis handlar reciprociteten i Göteborgs destinationsnätverk inte bara om kontinuerlig interaktion mellan olika aktörer utan reciprocitet kan upplevas för att hela nätverket har en historia av att ha ömsesidiga samarbetsrelationer, där alla gett och fått tillbaka. Därmed så har ett kollektivt affärsmässigt förtroende växt fram. Behovet av att utveckla ett kollektivt affärsmässigt förtroende skulle kunna ses som större i ett destinationsnätverk på en större destination, där alla inte har möjlighet att ha en personlig relation till varandra. På så sätt blir det kollektiva affärsmässiga förtroendet ett sätt att kompensera för bristen på personliga förtroenden. Ullberg är en av de aktörer som delar uppfattningen om att det finns en form av kollektivt affärsmässigt förtroende mellan aktörerna i Göteborg. För att citera honom: ”man vet att i någon sorts göteborgsanda så ställer vi upp för varandra för att hjälpa staden framåt”

Slutligen kan vi se att vi under vår prövning av teoretiskt antagande 2a har kunnat konstatera att det stämmer som vi teoretiskt antog att ömsesidighet är ett grundläggande behov för att upprätthålla en samarbetsrelation. Vår studie visade dock sådant som vi tidigare inte antagit utifrån den teori vi har studerat: Reciprocitet i en relation kan vara en metod för att skapa ett *affärsmässigt förtroende* som inte endast bygger på personliga kontakter, utan ett bevis på att utbyten i historiska situationer har gett resultat. Därav drar vi slutsatsen att det affärsmässiga förtroende som uppstår genom reciprocitet och gemensamma målsättningar, är ett sätt att upprätthålla samarbetsrelationer om viktiga kontaktpersoner lämnar organisationerna. Något vi tidigare inte förutspått vara en möjlighet. Vi har också utöver det vi teoretiskt hävdade konstaterat att detta affärsmässiga förtroende som utvecklas genom reciprocitet inte måste ske genom att två aktörer historiskt sett kan se att de har betett sig på ett ömsesidigt sätt. Utan reciprocitet kan utvecklas kollektivt för ett helt destinationsnätverk genom att olika aktörer har interagerat med varandra i historien och då kunnat uppvisa positiva resultat av samarbetsrelationen. Därmed blir det *kollektiva affärsmässiga förtroendet* som utvecklas genom reciprocitet i ett destinationsnätverk ett medel för att upprätthålla samarbetsrelationer även mellan de aktörer som en organisation inte har en direkt personlig

kontakt till. Av denna anledning ser vi att vi bör revidera vårt tidigare teoretiska antagande till följande:

Reviderat antagande 2a:

För att samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas måste de baseras på ett affärsmässigt förtroende vilket kan skapas för hela nätverket genom att aktörerna delar en långsiktig målsättning och att reciprocitet präglar tidigare samarbeten.

5.2.2 Interpersonellt förtroende – Att fördjupa en samarbetsrelation

Vi kom ovan fram till att reciprocitet kunde identifieras som en form av förtroende, ett affärsmässigt förtroende. Vi kommer nu att diskutera de slutsatser vi funnit under prövningen av teoretiskt antagande 2b, det antagande som är mer kopplat till det *personliga* förtroendet. Utefter den teori vi studerat formulerade vi ett antagande enligt följande:

”För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk krävs att det interpersonliga förtroendet mellan individer i organisationerna institutionaliseras så att det skapas ett interorganisationellt förtroende mellan aktörerna.”

Det betyder således att vi antog att det interpersonella förtroendet, som är kopplat till det förtroende som finns mellan två personer i de organisationer som samarbetar, var grunden för alla relationer. Vi antog också att det var detta personliga förtroende som sedan kunde sprida sig i organisationer för att ett interorganisationellt förtroende, det vill säga ett affärsmässigt förtroende, skulle kunna utvecklas. Redan i ovanstående avsnitt har vi dock reviderat detta antagande. Vilket gjordes genom konstaterandet att det, snarare än institutionaliserat interpersonellt förtroende, är reciprocitet och gemensamma målsättningar som leder till ett affärsmässigt förtroende. Vilket är grunden för samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Det vill säga det krävs inget interpersonellt förtroende för att en samarbetsrelation ska kunna skapas och upprätthållas. Under vår undersökning visade det sig att det interpersonella förtroendet spelade en helt annan roll för samarbetsrelationers upprätthållande än den roll vi tidigare antagit. Det interpersonella förtroendet visade sig, att istället för att vara en utgångspunkt för en samarbetsrelation mellan två organisationer vara ett sätt att *fördjupa* ett affärsmässigt förtroende. Detta kan exemplifieras med hur Bliman beskriver att det är först och främst en produkt och en professionalism hos samarbetspartnern man måste tro på för att

ingå en relation. Men sedan menar han att en personlig kontakt underlättar för att ett starkare förtroende ska kunna skapas. Stävmo menar också hon att en personlig kontakt inte är nödvändig för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Dock är det dem hon har en personlig kontakt till som hon har störst förtroende för, och därför också bäst samarbetsrelationer med. Oddestad hade en annan beskrivning av samma sak, han menar att han kan samarbeta med alla i nätverket. Men det är dem som han har en personlig relation till han arbetar mest med, och kan ha ett interpersonligt förtroende för. Sedan menar han att det går utåt i cirklar. Dessa beskrivningar kan därmed visa att det i ett destinationsnätverk kan finnas ett förtroende för alla i nätverket. Men detta förtroende kan vara av ett mer personligt eller av ett mer affärsmässigt slag. I vår studie visade det sig att ett affärsmässigt förtroende är grunden men att det interpersonella förtroendet ofta leder till djupare och mer välutvecklade samarbetsrelationer. Därmed är interpersonellt förtroende inte ett krav för en fungerande samarbetsrelation, utan ett sätt att fördjupa den på.

I diskussionen som ledde fram till vårt teoretiska antagande kring det interpersonella förtroendet så beskrevs förtroende som något som byggs upp genom personliga utbyten. Det vill säga det är tätt kopplat till de utbyten som görs på personlig nivå, när två personer finner att de har bra personlig kontakt. De aktörer i Göteborg som vi har intervjuat har ofta bekräftat detta antagande med att understryka vikten av en bra personkemi för en samarbetsrelations upprätthållande. Det är således positivt med en sorts personlig samhörighet mellan människorna i organisationerna. Men det är inte bara personkemin som påverkar det interpersonella förtroendet. Precis som de historiska händelserna var viktiga för det affärsmässiga förtroendet så är också historiska händelser viktiga för det interpersonella förtroendet. Men för det interpersonella förtroendet handlar det då inte om affärsmässiga utbyten utan utbyten av en mer personlig art. Det vill säga de personer som haft personliga utbyten med varandra under en längre tid har ofta ett större interpersonellt förtroende för varandra.

Under vår empiriska studie har vi identifierat att det i Göteborg finns många mötesplatser för aktörer inom turismbranschen. Dessa kan vara allt ifrån mer formella möten inom branschorganisationer till middagar, operaföreställningar och sportevenemang där aktörer från olika organisationer samlas på ett mer informellt sätt. Här sker många personliga utbyten och det finns därav en stor möjlighet för aktörer att skapa och upprätthålla *personliga* relationer. Vilka kan leda till ett interpersonellt förtroende som kan förstärka en relation som byggts på affärsmässigt förtroende. Möjligheterna att stärka de personliga relationerna i Göteborg har också ökat av faktumet att det är samma människor som rört sig i den inre kretsen av

turismaktörer i staden under en längre tid. Därmed har många personliga relationer utvecklats, vilket kan ses som en stor anledning till att aktörer i Göteborgs destinationsnätverk anser sig ha mycket starka relationer med sina samarbetspartners.

Teoretiskt antog vi att det var när det personliga förtroendet blev institutionaliserat som ett interorganisationellt förtroende uppstod. Men vi har i denna analys visat att interpersonellt förtroende är något högst personligt som kan förstärka en relation, men inte direkt överförs mellan organisationer. Det är knutet till människor som representerar organisationer. Samarbetsrelationer mellan organisationer blir därför bättre av att det finns ett interpersonellt förtroende mellan två personer i organisationerna men detta kan inte överföras till alla andra medlemmar. Istället är det, det affärsmässiga förtroendet som byggs på reciprocitet som kan ersätta det interorganisationella förtroendet. Vilket vi tidigare antog var ett förtroende som skulle upprätthållas när viktiga nyckelpersoner lämnade sina poster. Även om vi visat att det affärsmässiga förtroendet kan upprätthållas i dessa situationer så har vi dock konstaterat att en samarbetsrelation inte blir oförändrad om en viktig nyckelperson lämnar. Detta beror på att det interpersonella förtroendet också är av vikt för en samarbetsrelation då det hjälper till att stärka relationen. För att samarbetsrelationen mellan två organisationer då ska bli lika stark som tidigare, och inte bara baseras på de affärsmässiga utbytena, krävs att nya personliga kontakter etableras. På så sätt kan ett interpersonellt förtroende återupptas. Utifrån ovanstående slutsatser ser vi att det behövs en revidering av teoretiskt antagande 2b för att inrama den något annorlunda betydelsen som vi såg att interpersonella förtroendet har jämfört med det vi teoretiskt antagit. Vårt nya antagande vill vi därför formulera enligt följande:

Reviderat antagande 2b:

För att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk krävs att det finns ett grundläggande affärsmässigt förtroende. Samarbetsrelationen kan sedan förstärkas av ett interpersonellt förtroende som baseras på personliga utbyten.

5.3 Tema 3 – En struktur som främjar samverkan

5.3.1 En ledande organisation – En samverkansplattform

Vi har ovan kommit fram till att gemensamma målsättningar och ett affärsmässigt förtroende är grundförutsättningar för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas på en destination. Vi har också visat att personligt förtroende gör samarbetsrelationer starkare. I våra teoretiska

antaganden under tema 3 förutsatte vi dock att det måste finnas en struktur i nätverket som stödjer utvecklingen av ovanstående förutsättningar. Vi kommer nu att pröva teoretiskt antagande 3a, den första av de två teoretiska antaganden som finns kopplade till detta tema:

”För att samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas krävs att det finns en ledande turismorganisation som arbetar för att förena olika aktörers intressen så att beslut kan fattas och verkställas för att stärka destinationen.”

Vikten av att ha en ledande turismorganisation och vikten av att denna är organiserad på ett bra sätt blev väldigt uppenbart under vår empiriska fallstudie. Göteborg & Co beskrevs i många av våra intervjuer som en motor i hela nätverket – som en spindel i nätet, som håller ihop samarbetsrelationerna. Redan i vår beskrivning av vårt studieobjekt förklarade vi att Göteborg & Co har som affärsidé att vara en ”... i internationell jämförelse ledande samverkansplattform för destinationsutveckling” Det vill säga Göteborg & Co ska verka som den ledande turismorganisation, vilket vi i teoretiskt antagande 3a hävdade var nödvändig för att samarbetsrelationer på en destination ska kunna bilda ett strategiskt nätverk. Även i vårt teoretiska antagande har vi visat att en viktig uppgift för den ledande organisationen är att förena olika intressen på destinationen. I Göteborg har detta tagits till en helt annan nivå. Där struktureras organisationen för att verka just som en samverkansplattform där alla intressen och aktörer finns representerade. Detta har de gjort med tanken att en ledare inte har någon legitimitet att fatta beslut, då det som vi hävdade i teorin bara är aktörerna själva som kan verkställa det som bestäms. Genom att vara en samverkansplattform där aktörerna själva är representerade så menar Göteborg & Co's ledning att det skapas en legitimitet för de beslut som fattas. Nyman säger att samverkan är grunden som skapar konsensus vilket är nödvändigt för att nätverket ska kunna fungera och relationer ska kunna upprätthållas. Likaså menar Stiernstrand att makten att förändra bara skapas gemensamt.

En av de grundläggande idéerna bakom samverkansplattformen är att det finns ett gemensamt ägarskap. Det visar tydligt att det inte bara finns en ledare, utan ledare är de alla tillsammans. Det gör också att alla blir, mer eller mindre, delaktiga i organisationen och ingen lämnas utanför de frågor, diskussioner och beslut som fattas. I detta delägarskap så har, som vi tidigare nämnde, kommunen ett 51 procentigt delägarskap och de privata aktörerna 49 procent ägarskap. Just denna konstellation menar de aktörer vi intervjuat, har varit en av framgångsfaktorerna för att samarbetsrelationer mellan aktörer har lyckats upprätthållas i Göteborg. Exempelvis påpekar Ullberg att om det inte fanns ett intresse i turismindustrin från

politiskt håll så skulle den ledande organisationen aldrig fått den kraft de idag har för att hålla samman destinationsnätverket. Samarbetet mellan det privata och offentliga är det som ger organisationen ”muskler” att agera, säger han. Stiernstrand menar vidare att dessa muskler skapas eftersom det privata och offentliga har olika styrkor; ”Det offentliga sätter ramarna, och de privata står för action”. Även Wedin betonar politikernas betydelse med att säga att det är de som kan visa vart de vill att destinationen ska utvecklas, men de kan aldrig tala om för aktörerna hur de ska agera. Därför menar Wedin att det när beslut ska fattas krävs att detta görs i samsyn mellan det offentliga och privata. Nibell Keating menar att ett samarbete mellan det offentliga och privata inte kommer av sig självt utan det är något som måste byggas upp. I Göteborg är det tydligt att vikten av detta samarbete har beaktats vid skapandet av den ledande organisationen. Genom den struktur som Göteborg & Co har blir möjligheterna för att skapa en sådan samsyn, mellan det privata och offentliga, mycket stor. Här kan alla träffas och diskutera, då båda parter finns representerade i den ledande organisationen, och sedan fattar de ett beslut gemensamt där privata och offentliga aktörer har relativt lika maktfördelning. Därmed förminskas problematiken som kan uppstå om den ledande organisationen inte beaktar olika intressen som finns på destinationen. Samsynen som har skapats mellan det offentliga och privata i Göteborg har inte bara kunnat utvecklas tack vare den konstellation som den ledande organisationen har. Ytterligare en bidragande faktor har varit det intresse som funnits bland politiker i Göteborg. Politiker från olika block har lyckats skapa en samsyn mellan sig, alla har sett att ett gemensamt arbete är det som behövs för att stärka Göteborg. Det har också varit oerhört viktigt att Göteborg haft speciellt *en* engagerad politisk ledare som vågat satsa på turismindustrin och vågat dela denna satsning med det privata näringslivet. Vilket är en ny aspekt som vi inte utefter den teori vi studerat antog var en avgörande faktor för upprätthållandet av samarbetsrelationer. Faktum är att alla de personer vi intervjuat sett att just en politisk ledare, vid namn Göran Johansson, har haft en enormt stor betydelse för hela destinationens nätverk. Så stor att de alla är överens om att samarbetsrelationerna aldrig sett ut som de gör idag om det inte vore för Johanssons mod att engagera sig i turismfrågorna. Stiernstrand stämmer också in i vikten av att ha starka ledare så som Göran Johansson i nätverket. Dock menar han att det inte är tillräckligt med bara en sådan person, istället bör destinationsnätverket ha flera sådana ”kulturbärare”. Personer som kan agera som ledarskapsfigurer för samarbetet mellan aktörerna, vilka Stiernstrand menar att det finns många av i Göteborg. Dessa ”kulturbärare” behöver inte ha någon chefbefattning på ledarskapsorganisationen men de blir ändå en slags ledare för nätverket. Vilket sker genom att de sprider sina kunskaper om samarbetets betydelse för destinationen runt om i nätverket. På

så vis blir tydliga ledarskapsfigurer en del i strukturen som har en stor betydelse för upprätthållandet av samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk. En aspekt, vars vikt vi först upptäckte efter vår empiriska studie och således inte tidigare antagit vara viktig.

Göteborg & Co's förmåga att förena olika intressen på destinationen sträcker sig längre än till att sammanföra det offentliga och de privata turismaktörerna. Bland annat Nibell Keating menar att något som är unikt för Göteborg är att de genom strukturen i destinationsnätverket har lyckats engagera även de aktörer som inte har en direkt anknytning till turismindustrin. Till exempel sitter aktörer som Volvo med i Göteborg & Co's styrelse. Det finns också ett flertal andra aktörer inom till exempel bankväsendet och läkemedelsindustrin som är involverade i Göteborg & Co's näringslivsgrupp. I det teoretiska ramverket lyfte vi fram att det är utbytet mellan turismaktörer som skapar destinationen. Men vi kan alltså efter vår empiriska studie visa att det även är andra aktörer som är med och skapar den destination som turismaktörer verkar på. Göteborg har också lyckats engagera dessa aktörer i ledarskapsorganisationen för att skapa ytterligare konsensus i de beslut som fattas gällande destinationens utveckling. Ju större konsensus som skapas, desto större möjligheter att skapa varaktiga samarbetsrelationer mellan aktörerna.

Göteborg & Co har också förstått att de mindre turismaktörerna som ofta kan hamna i skymundan när viktiga beslut ska tas, är minst lika viktiga för att denna konsensus ska skapas. Om inte de mindre aktörerna är delaktiga i beslutsfattandet så kommer, som vi tidigare beskrivit, besluten inte att kunna verkställas. Det som kan vara problematiskt med att engagera så många aktörer i en organisation är att det inte finns möjlighet för alla att vara personligen representerade. I Göteborg har detta problem överkommit genom att Göteborg & Co har utvecklat tydliga strukturer för hur samverkansplattformen ska vara organiserad för att sammanföra allas intressen och förmedla vikten av att samarbeta. Den struktur som finns i Göteborg för denna spridning är till stor del beroende av de viktiga undernätverken som vi tidigare beskrivit. Det vill säga genom att engagera vissa personer från varje undernätverk i Göteborg & Co's styrelse och styrgrupper så får alla personer en representant in i den ledande organisationen. En representant som inte bara är med och framför åsikter utan någon som faktiskt är med och fattar beslut. På så vis är det viktigt att representanterna är med och sprider betydelsen av att samarbeta. De är också minst lika viktiga för att fånga upp mindre aktörers intressen och förmedla dem till den ledande organisationen.

Nyman beskriver vikten av att denna organisering finns genom att berätta vad som skulle hända om inte allt kommuniceras neråt. Hon menar att konceptet med delad makt då skulle gå förlorat, vilket gör att Göteborg & Co tappar sin maktposition. Detta eftersom hela principen

kring Göteborg & Co's makt som vi tidigare beskrivit är knuten till att organisationen är organiserad som en samverkansplattform där alla aktörer ska representeras för att legitima beslut ska kunna fattas. Trots att alla de aktörer vi intervjuat anser att potentialen att förändra främst finns hos Göteborg & Co för att de får en makt i samverkansplattformen, är det tydligt att vissa aktörer har mer inflytande än andra. Det vill säga alla delar på makten över destinationen för att beslut ska kunna fattas, men inom denna maktindelning finns också en maktfördelning. De aktörer som är större och satsar mer resurser i samarbetet får ett större inflytande i de diskussioner och frågor som förs. Det vill säga makten tycks delas utefter någon form av ömsesidighetsprincip. Ger en aktör mycket ska denna också ha mycket tillbaka. Som vi behandlade under tema 2 är synen på att ömsesidigheten är viktig i en arbetsrelation något som alla aktörer är eniga om, det är därför inte heller några problem för mindre aktörer att acceptera denna maktfördelning. Vilket blir tydligt exempelvis i följande citat av Oddestads svar på frågan om det finns aktörer som har större inflytande än andra i destinationsnätverket: "Det måste man ju förstå att i en styrelse som Göteborg & Co, så är det klart att då vet ju jag om att jag är ju en rätt liten kille i det gänget. Det är ju bara att inse att jag är den minsta. Man ska ju då veta att när man går in i mötet att där sitter då dem tunga, Mats Wedin då, VD Liseberg". Oddestad fortsätter sedan med att förklara att han inte ser denna maktfördelning som något negativt: "det ska de ha [mer makt], det är ingen motsättning från mig, det gäller bara att inse vilken liga man spelar i. Sen är mina idéer, dem är jag övertygad att dem lyssnas på. För det är högt i tak och det är en skön stämning, så att vill man säga något och har något att säga så."

Ullberg beskriver att denna maktfördelning i maktlandet kan vara väldigt viktig. För att beslut ska kunna fattas i alla de arbetsrelationer som finns på destinationen så krävs att det finns några på toppen som kan dra lite extra och se till att beslut fattas. Med det menar han dock inte att alla inte måste vara delaktiga i beslutstagandet, detta då de mindre aktörerna är med och skapar helheten och är därför minst lika viktiga för att kunna garantera beslutens verkställande.

I ovanstående analys har vi konstaterat att, likt vi hävdade i teoretiskt antagande 3a, så är en ledarskapsorganisation väldigt avgörande för att arbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna koordineras och därmed upprätthållas. Vi har dock visat att strukturen för denna ledarskapsorganisation är viktigare än vad vi från början teoretiskt antog. Det vill säga att det är inte bara viktigt att ledarskapsorganisationen sammanför olika intressen. Utan dess konstellation bör bestå av representanter för alla de aktörer som påverkar en destinations utveckling. Vi har också visat att det är viktigt att dessa aktörer inte bara är de som har en

direkt koppling till turismindustrin utan för att fullständig konsensus ska skapas krävs även andra aktörers deltagande. För att en ledande organisation byggd på en samverkansplattform ska nå sin fulla potential, har vi också konstaterat att det finns en stor fördel i att ha starka personliga ledare. Även det är något som vi inte tidigare antagit ha en så stor betydelse. Dessa ledare ska verka för att sprida samarbetskulturen runt om i nätverket och kan därför ha helt olika positioner i nätverket. Där de representeras av allt ifrån toppolitiker till restaurangägare. Med en ledande organisation som samordnar intressen på detta sätt skapas en gemensam maktindelning som ger stora möjligheter till att stärka destinationen. Något som leder till att aktörerna når sin delade målsättning, vilket är en förutsättning för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Även om vi ser att det fortfarande finns en styrka i delar av det antagande vi gjorde på teoretiska grunder tidigare, som att det krävs en ledande organisation för att förena intressen, så anser vi att detta antagande kan kompletteras för att täcka in ytterligare aspekter. Därför föreslår vi följande antagande:

Reviderat antagande 3a:

För att samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas krävs att det finns starka personliga ledare i nätverket, samt en ledande organisation med legitim möjlighet att skapa förändring. Vilket uppstår genom att alla aktörer och intressen på destinationen finns representerade i den ledande organisationen.

5.3.2 Formalitet och informalitet – Två kompletterande element

Vi har redan i ovanstående avsnitt bekräftat att vårt antagande om att det krävs en formell struktur är klart relevant för upprätthållandet av samarbetsrelationer. Vi har därmed visat att teoretiskt antagande 3b stämmer till stor del:

”För att samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas krävs en hög grad av integrering, vilket stöds av en formell och systematisk struktur”

Detta har vi visat genom att belysa hur Göteborg & Co's ägarstruktur och formella organisering i en samverkansplattform gör det möjligt för olika aktörer att integrera för att upprätthålla samarbetsrelationer. Exempelvis säger Stiernstrand att det är dessa formella vägar som gör det lättare att driva samverkansfrågor igenom Göteborg & Co jämfört med vad det är att driva samverkansfrågor spontant. Vad vi dock vill påpeka efter prövningen av teoretiskt

antagande 3b är att det inte *bara* är de formella strukturerna i det strategiska nätverket som är avgörande för hur hög graden av integreringen kan bli i samarbetsrelationerna. I Göteborg har det visat sig att den informella integreringen är minst lika viktig för samarbetsrelationernas upprätthållande. Till exempel berättar Wedin att han anser den informella anda som präglar samarbetena i Göteborg vara mycket viktig för samarbetsrelationernas möjligheter att existera. Dock menar han att det inte utesluter att det finns en tydlig struktur runt omkring nätverket som också den kan vara stärkande för samarbetsrelationerna.

I vår empiriska studie har vi också sett att det finns ett samband mellan de formella strukturerna, som vi redan teoretiskt antog vara av stor vikt, och de informella integreringsmöjligheterna, som vi nu förstått är minst lika viktiga. Där har vi även konstaterat att den formella strukturen ligger till grund också för att skapa informella mötesmöjligheter. De möten som sker i de formella strukturerna är nämligen inte av en formell art. Snarare är det så att det är strukturen runt mötena som skapar en legitimitet i beslutsfattandet, men integrerandet under dessa möten är ofta av informell karaktär. Flera intervjupersoner berättar om vikten av att alla aktörer i dessa samarbeten agerar prestigelöst och är öppna för nytänkande, det vill säga är informella. Vidare finns ytterligare en koppling mellan de möten som skapas av den formella strukturen och de informella mötena. I Göteborg så är den formella strukturen byggd för att skapa mötesmöjligheter och samverka vilket betyder att strukturen har inbyggt i sig att skapa och underlätta för personliga möten. Vilket vi i vårt teoretiska ramverk antog vara av stor vikt för att en gemensam målsättning och interpersonella förtroenden ska kunna skapas. Den möjlighet som skapas för aktörer att interagera med andra under möten, vilka skapas genom de strukturer som finns, gör att personliga kontakter skapas. Vilket kan leda till ytterligare integrering även på mer informell basis. Något som således visar hur det formella kan leda till något informellt, som kan leda till ytterligare förstärkt interpersonellt förtroende och delade målsättningar. Två områden som vi tidigare i denna analys visat har stor betydelse för samarbetsrelationers upprätthållande. Däremot så kan mer strukturella möten, vilka behandlar affärsmässiga utbyten, vara av större vikt för det affärsmässiga förtroendets möjlighet att utvecklas. Vilket vi även det tidigare konstaterat är en förutsättning för en fungerande samarbetsrelation. Vi kan därav konstatera att en kombination av en formell struktur och informella möten skapar en optimal grund för att såväl det affärsmässiga förtroendet som det personliga förtroendet, samt de gemensamma målsättningarna ska kunna skapas. Det vill säga kombinationen av formalitet och informalitet stödjer utvecklingen av de faktorer som vi visat vara av störst vikt för att samarbetsrelationer

ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk. Därav föreslår vi att teoretiskt antagande 3b revideras till följande:

Reviderat antagande 3b:

Förr att samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk ska kunna upprätthållas krävs en formell struktur av nätverket, som ger utrymme för informella möten. En sådan kombination möjliggör att gemensamma målsättningar kan utvecklas, samt att det affärsmässiga och det interpersonella förtroendet kan förstärkas.

5.4 Slutsatser och resultat

Genom revideringarna av antagandena i våra tre tematiska områden har vi nu ovan resonerat kring de tre frågeställningarna. Det vill säga reflekterat över vilken betydelse gemensamma målsättningar, förtroende och nätverkets struktur har för upprätthållandet av samarbetsrelationer inom ett destinationsnätverk. Redan i inledningen beskrev vi bristen på en koppling mellan våra tre teman som en stor del i vårt syfte. Det var utifrån tidigare forskning svårt att få en bred eller fullständig uppfattning om hur aktörer bör arbeta för att upprätthålla samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Efter att nu ha reviderat våra teoretiska antaganden och på så sätt besvarat våra frågeställningar, så att de täcker in de aspekter som vår fallstudie visade vara viktiga för upprätthållandet av samarbetsrelationer, vill vi slutligen diskutera kopplingen mellan dessa antaganden. På så sätt vill vi också uppnå den del i vårt syfte som avsåg att bidra till skapandet en mer fullständig och samlad förståelse kring hur samarbetsrelationer upprätthålls i ett destinationsnätverk.

Efter analysen av antagandena i temat som rör struktur, kan vi konstatera att nätverkets struktur kan anses vara grunden för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Vi har visat att strukturen bör karaktäriseras av att den ledande turismorganisationen organiseras som en samverkansplattform. En samverkansplattform där alla aktörer tillsammans delar på ledarskapet för destinationen. Genom att låta strukturen ta en sådan form så kan alla aktörer som har olika intressen och förmågor att påverka olika besluts framgång, involveras i beslutsprocesser. Den konsensus som skapas genom en sådan struktur har visat sig vara väldigt viktig för att en gemensam målsättning ska kunna skapas bland *alla* aktörer i destinationsnätverket. Just att lyckas skapa en gemensam målsättning har vi konstaterat vara en grundförutsättning för att aktörer ska vilja ingå ett samarbete. Spridningen av arbetet mot denna målsättning blir dock inte fulländad med bara en ledande organisation. Minst lika

viktigt, har vi konstaterat att det är, att nätverkstrukturen har flera starka ledare eller kulturbärare på olika nivåer.

En formell struktur av nätverket har också visat sig viktig för möjligheten att skapa förtroenden mellan aktörer på destinationen, vilket sker på två olika sätt. Först och främst ger strukturen upphov till formella möten i samverkansplattformen. Något som ökar möjligheterna för att ett affärsmässigt förtroende ska kunna skapas. Vilket är en av de främsta förutsättningar vi lyft fram för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas i ett destinationsnätverk. När en sådan formell struktur funnits under en längre tid och affärsmässiga utbyten visat goda resultat genom hela nätverket, så har vi dessutom konstaterat att det affärsmässiga förtroendet kan utvecklas till ett kollektivt affärsmässigt förtroende. Vilket ökar möjligheterna att upprätthålla samarbetsrelationer framförallt i större destinationsnätverk, där många aktörer som inte kan ha en personlig relation med varandra är närvarande. Att strukturen uppmanar till kollektivt affärsmässigt förtroende som grundas på reciprocitet, påverkar också möjligheterna att även konkurrenter ska kunna upprätthålla samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Detta då vi konstaterat att samverka dem emellan till största del är möjligt på grund av att relationerna har ett långsiktigt fokus där alla ger och tar lika mycket.

Det andra sätt som den formella strukturen kan påverka förtroendet på är genom att skapa utrymmen för informella utbyten. Det är genom informella utbyten som ett interpersonellt förtroende kan utvecklas. Ett förtroende som vi konstaterat i sin tur kan förstärka ett affärsmässigt förtroende, och på så sätt medverka till att förbättra möjligheterna för att en samarbetsrelation ska kunna upprätthållas.

Slutligen vill vi dock påpeka att det aldrig helt går att konstatera att strukturen har varit upphovet till de andra teman vi diskuterat. Vi har konstaterat att strukturen till stor del har förstärkt de förutsättningar vi lyft fram inom dessa andra teman. Dock är det viktigt att förstå att en stark nätverksstruktur aldrig kunnat utvecklas om det inte funnits någon form av samsyn eller förtroende bland några aktörer från början. På så vis blir det inte helt självklart att anta att allt börjar i strukturen. Istället kan vi genom vår analys konstatera att de tre teman vi diskuterat är beroende av varandra på ett sätt där de hela tiden kompletterar varandra. Skulle exempelvis förståelsen för de gemensamma målsättningarna försvinna så skulle det också påverka möjligheten att bilda ett affärsmässigt förtroende. Vilket i sin tur eliminerar behovet av ett strukturerat nätverk. På samma sätt skulle också betydelsen av de gemensamma målsättningarna elimineras om det inte fanns ett förtroende för de parter som målsättningarna delas med. Något som minskar om inte strukturen skapar möjligheter för aktörer att diskutera

dessa målsättningar. Således kan vi konstatera att om ett av elementen tas bort skulle de andra elementen förlora sin styrka. För att sammanfatta väljer vi därför att presentera följande antagande:

Gemensamma målsättningar, förtroende och en formell struktur är alla på olika sätt grundförutsättningar för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Dessa element är inbördes beroende av varandra och ingen av förutsättningarna kan fungera optimalt utan de andra två.

6. Diskussion och reflektion

I detta avsnitt vill summera vår uppsats genom att diskutera vilken betydelse våra slutsatser kan ha för turismbranschen och andra destinationer, samt hur vår studie kan leda till vidare forskning på området. Denna diskussion vill vi föra genom att kritiskt granska och reflektera över vår arbetsprocess och hur den påverkat vår slutsats.

I inledningen till denna uppsats presenterade vi att vårt syfte med denna studie var att undersöka hur samarbetsrelationer mellan olika aktörer i ett destinationsnätverk kan upprätthållas. Viktigt var för oss att detta syfte skulle uppnås genom att studera olika teoretiska perspektiv så att en mer omfattande förståelse för samarbetsrelationers upprätthållande kunde skapas. Genom att studera syftet utifrån tre frågeställningar, till vilka vi kopplat teoretiska antaganden från tre olika teman, som vi sedan prövat och reviderat utifrån en fallstudie av destinationsnätverket i Göteborg anser vi nu att vi lyckats uppnå vårt syfte. Detta har vi gjort dels genom att för varje område, det vill säga varje frågeställning, formulera nya antaganden utifrån teoretiska utgångspunkter och det empiriska resultat vår studie genererat. Antaganden som vi slutligen sammanfört för att uppnå den mer omfattande bilden vi eftersträvade i vårt syfte. De kopplingar vi såg mellan perspektiven sammanfattade vi:

”Gemensamma målsättningar, förtroende och en formell struktur är alla på olika sätt grundförutsättningar för att samarbetsrelationer ska kunna upprätthållas. Dessa element är inbördes beroende av varandra och ingen av förutsättningarna kan fungera optimalt utan de andra två.”

Att vi summerar vårt syfte med att lyfta fram de tre teman vi studerat på djupet utesluter dock inte att det inte finns andra områden som kan påverka upprätthållandet av samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Det är bara en förklaring av hur de teman vi valt att studera tillsammans kan påverka upprätthållandet av samarbetsrelationer. Dock kan vi inte hävda att beskrivningen av dessa teman ens är fullständig då vi begränsat oss till en specifik metod och ett begränsat antal intervjupersoner. Dessutom är vi av den uppfattning att det inte bara finns en verklighet, vilket innebär att det kan finnas många andra sätt att betrakta upprätthållandet av samarbetsrelationer på. Vägar som vi inte ramat in i den här studien. Det är möjligt att vi hade fått ett mer fylligt resultat om vi använt oss av ytterligare metoder eller intervjupersoner

i vår studie. Dock var våra resurser begränsade och vi anser fortfarande att vi gjort ett lämpligt val av undersökningsmetod, utifrån de förutsättningarna vi hade. Detta eftersom vårt val av metod tillät oss att komma i kontakt med ett brett spektrum av intervjupersoner som alla på olika sätt hade stor insikt i de frågeställningar vi undersökte. Med andra kriterier vid urvalet av intervjupersoner hade vi möjligen kunnat få in andra aspekter. Eftersom dessa dock troligen inte hade haft samma insyn och lika stor roll i samarbetsrelationerna, tror vi inte att vi kunnat uppfylla vårt syfte på samma sätt.

Vi vill understryka att våra resultat inte utesluter att det kan finnas andra destinationer som arbetar med samarbetsrelationer på ett annat sätt som kan fungera minst lika bra. Att det faktumet kvarstår är ett resultat av det metodologiska val vi gjorde, i att använda oss av en teoriprovande undersökningsenhet för vår fallstudie. Dock anser vi fortfarande att detta val var ändamålsenligt då vårt syfte var att studera ett objekt så djupt att vi kunde hitta de aspekter som i detta fall påverkade samarbetsrelationerna. Det var därför också viktigt för oss att använda ett destinationsnätverk med framgångsrika samarbetsrelationer som undersökningsobjekt. Hade vi valt att genomföra vår fallstudie på ett annat destinationsnätverk där samarbetsrelationerna inte varit lika välutvecklade hade vi sannolikt inte kunnat uppfylla vårt syfte. Syftet var att besvara hur samarbetsrelationer kan upprätthållas på ett framgångsrikt sätt. Om fallet istället varit att undersöka *hur* destinationer arbetar med att upprätthålla samarbetsrelationer, hade sannolikt ett mer representativt urval lämpat sig bättre. Därav hävdar vi att bristen på generalitet som kommer med att vi inte valt ett representativt studieobjekt överkoms av faktumet att vårt fallstudieobjekt var ändamålsenligt för vårt syfte. Med hjälp av att studera ett destinationsnätverk med framgångsrika samarbetsrelationer har vi kunnat generera ny kunskap om samarbetsrelationer i ett destinationsnätverk. Kunskap som vi anser också kan användas i andra destinationsnätverk. Dock ska det poängteras att vårt syfte inte varit att våra resultat ska kunna användas som en form av bruksanvisning för hur ett destinationsnätverk kan upprätthålla samarbetsrelationer. Snarare bör vårt resultat ses som en diskussion om vikten av vissa element i dessa samarbetsrelationer. Varje destinationsnätverk måste sedan anpassa denna kunskap till sina egna förutsättningar. För att ytterligare kunna använda våra antaganden på andra destinationer ser vi därför att vidare forskning på området är av största relevans. Denna forskning skulle kunna fokusera på hur olika förutsättningar i olika destinationsnätverk kan påverka behovet av de olika elementen och relationerna dem emellan. Vidare forskning skulle också närmare kunna studera hur olika förutsättningar i olika destinationsnätverk kan begränsa eller främja utvecklingen av de element vi undersökt.

Källförteckning

Skriftliga källor

Axelrod, Robert. (1987). *Från konflikt till samverkan*. Stockholm: SNS Förlag. SNS bokserie 1987:4.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 1:3. Malmö: Liber AB.

Denscombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dredge, Diane. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*. Vol. 27. Nr. 2. Sid. 269-280.

Frisk, Laila. (2003). "Samarbete inom lokal destinationsutveckling". I

Larsson, Mia (red.). *Svensk turismforskning: en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turistorganisationer*. Sid. 175-195. Östersund. European Tourism Research Institute (ETOUR). Vetenskapliga bokserien V 2003:13.

Gray, Barbara. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations*. Vol. 38. Nr. 10. Sid. 911-936.

Grängsjö, Friedrichs von, Yvonne. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 33. Nr. 5. Sid. 427-448.

Grängsjö, Friedrichs von, Yvonne. (2003). "Destinationsmarknadsföring: Företag i nätverk". I Larsson, Mia (red.). *Svensk turismforskning: en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turistorganisationer*. Sid. 145- 174. Östersund. European Tourism Research Institute (ETOUR). Vetenskapliga bokserien V 2003:13.

Göteborg & Co. verksamhetsberättelse 2008. Tillgänglig:
<http://www.eyemag.se/core/main.php?&SITEID=79798&PROJECTNR=3114&PHPESSID=4904bd7544c403f68b7bbe9774c97a02> (Läst 2009-05-19)

Koza, Mitchell P. & Lewin, Arie Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organizational Science*. Vol. 9. Nr. 3. Sid. 255-264.

Larsson, Mia (red.). (2003). *Svensk turismforskning: en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turistorganisationer*. Östersund. European Tourism Research Institute (ETOUR). Vetenskapliga bokserien V 2003:13.

March, Roger & Wilkinson, Ian (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*. Vol. 30. Nr. 3. Sid 455-462.

Pesämaa, Ossi & Jr Hair, F. Joseph. (2008). Cooperative Strategies for Improving the Tourism Industry in Remote Geographic Regions: An addition to Trust and Commitment Theory with one Key Mediating Construct. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8. Nr. 1. Sid. 48-61.

Pesämaa, Ossi & Jr Hair, F. Joseph. (2007). More than friendship is required: an empirical test of cooperative firm strategies. *Management Decision*. Vol. 45. Nr. 3. Sid. 602-615.

Scott, Noel, Baggio, Rodolfo & Cooper, Chris. (2008). *Networks Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. London: Channel View.

Selin, Steven & Beason, Kim. (1991). Interorganizational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*. Vol. 18. Sid. 639-652.

Thorelli, B, Hans. (1986). *Networks: Between Markets and Hierarchies*. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, Nr. 1. Sid. 37-51.

Zaheer, Akbar, McEvily Bill & Perrone, Vincenzo. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*. Vol. 9. Nr. 2 Sid. 141-159.

Wang, Youcheng & Krakover, Shaul. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20. Nr. 2. Sid. 126-141.

Weiermair, Klaus, Peters, Mike & Frehse, Joerg. (2008). Success factors for public private partnership: cases in alpine tourism development. *Journal of Services Research*, Special Issues (Februari) Sid. 7- 21.

Webbdokument

Göteborgs stad, Statistik, Tillgänglig:

<http://www4.goteborg.se/prod/G-info/statistik.nsf> (Läst 2009-05-19)

Göteborg & Co, Styrelsen, Tillgänglig:

<http://www.goteborg.com/templates/FullPage.aspx?id=7640> (Läst 2009-05-19)

Göteborg & Co, Vår affärsidé, Tillgänglig:

<http://www.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=6890> (Läst 2009-05-19)

Göteborg & Co, Vår uppgift, Tillgänglig:

<http://www.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=6891> (Läst 2009-05-19)

Göteborg & Co, Vår vision, Tillgänglig:

<http://www.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=6889> (Läst 2009-05-19)

Muntliga källor

Bliman, Lennart, Hotelldirektör, First Hotel G, Göteborg, klockan 14.00, 2009-05-05

Nibell Keating, Lotta Affärsutvecklingschef, Västsvenska turistrådet, Göteborg, klockan 10.00, 2009-05-05

Nyman, Camilla, Chef Affärsutveckling, Göteborg & Co, Göteborg, klockan 9.00, 2009-04-28

Oddestad, Markus, Ordf. föreningen Göteborgshotellen & Hotelldirektör, Hotell Royal, Göteborg, klockan 10.00, 2009-04-29

Stiernstrand, Ossian, Chef Forskning och Utveckling, Göteborg & Co, Göteborg, klockan 15.00, 2009-04-27

Stävmo, Lena, Affärsutvecklare Flygmarknad, LFV Göteborg Landvetter Airport, Landvetter, klockan 15.00, 2009-04-29

Ullberg, Petter, Vice VD Svenska mässan & VD Gothia Towers restauranger, Göteborg, klockan 10.30, 2009-04-28

Wedin, Mats, VD Liseberg, Göteborg, klockan 13.00, 2009-04-28

Wegstedt, Håkan, Hotelldirektör, Scandic Opalen, Göteborg, klockan 15.45, 2009-05-05

Bilder

Bild, framsida, Tillgänglig:

<http://www.cse.unsw.edu.au/~ieee/Images/Events/hand-shake2.jpg>

Bilaga 1 – Intervjuguide till aktörer i destinationsnätverket

Övergripande

Innan vi sätter igång att arbeta med frågor utifrån de olika teman vi berättade om så skulle vi bara vilja veta lite mer om dig och din organisation.

Kan du kort beskriva ditt företag/organisation?

Vilka uppgifter har du i företaget?

Hur ser du på det destinationsnätverk som finns i Göteborg?

Kan du övergripande beskriva vilka andra aktörer i Göteborg ni samarbetar med?

Kan du beskriva hur samarbetet ser ut? Hur ofta träffas ni? Vilka typer av utbyten har ni?

Gemensamma mål

Hur ser er organisations vision och primära målsättningar ut? (Kortsiktiga/långsiktiga)

Anser du att er organisation kan nå denna/dessa målsättning/målsättningar på egen hand eller har ni större möjlighet att nå den om ni samarbetar med andra aktörer?

Vet du vilka målsättningar dina samarbetspartners har?

Anser du att ni jobbar mot samma mål?

På vilket sätt är det viktigt för er att förbättra Göteborg som destination?

Är detta ett mål du tror att ni delar med andra aktörer i destinationsnätverket?

Vad anser du att ni kan få ut av ett samarbete som ni inte kan få ut på egen hand?

Anser du att era samarbetspartners också är era konkurrenter?

Anser du att ni i första hand samarbetar eller konkurrerar?

Anser du att det finns en problematik med att samtidigt samarbeta och konkurrera?

Tycker du att det finns några nackdelar med att samarbeta turismaktörer emellan på en destination?

Anser du att samarbete med andra turismaktörer är en tidskrävande aktivitet?

Uppvägs kostnaden av vinsterna från samarbetet?

När anser du att ni ser vinsterna av samarbeten?

Förtroende – personligt/organisationellt

De samarbeten ni idag har med andra turismaktörer idag, ser du dem som långsiktiga samarbeten eller mer kortsiktiga utbyten?

Känner du en större trygghet för samarbetspartners som ni haft under en längre period?

I destinationsnätverket i Göteborg finns väldigt många aktörer, har er organisation en personlig relation till alla dessa aktörer?

Känner du ett förtroende även för de samarbetspartners som du inte har ett personligt förtroende för?

Känner du att du kan förutspå hur dina samarbetspartners beter sig i olika situationer?

Är du säker på att de prioriterar er relation snarare än att se till sitt eget kortsiktigt bästa i en specifik situation?

Känner du att de samarbeten ni är involverade i bygger på ömsesidigt utbyte? Det vill säga får ni ut lika mycket av samarbetet som era partners får?

Hur ser du på förtroendet mellan er och era samarbetspartners?

Hur skapar ni förtroende för en annan organisation?

I ett samarbete, känner du att er organisation bygger ert förtroende för en annan organisation genom personliga relationer eller ett förtroende för den andra organisationen som helhet?

Struktur och makt

Anser du att ni indirekt samarbetar med aktörer i Göteborgs destinationsnätverk som ni inte har någon personlig kontakt med? Hur går det till?

Anser du att det finns någon sorts struktur som stödjer samarbetet mellan destinationens aktörer?

Anser du att Göteborg och co har en roll i att förena olika aktörer till att samarbeta för destinationens bästa? Isåfall, Hur lyckas de med detta?

Anser du att det finns vissa aktörer som har mer inflytande än andra i destinationsnätverkets utveckling?

Hur ser du på samarbetet mellan det privata och offentliga i Göteborg?

Bilaga 2 – Intervjuguide till Göteborg & Co

Övergripande

Innan vi sätter igång att arbeta med frågor utifrån de olika teman vi berättade om så skulle vi bara vilja veta lite mer om dig och din organisation.

Vi vet ju redan lite om GBG & co såklart men som en inledning får du gärna berätta lite om organisationen och era målsättningar?

Vilka uppgifter har du på GBG & co?

Hur ser du på det destinationsnätverk som finns i Göteborg?

Gemensamma mål

Göteborg & co har som målsättning att Anser du att det är en målsättning som ni delar med andra aktörer på destinationen?

På vilket sätt är det viktigt för er att förbättra Göteborg som destination?

Anser du att andra turismaktörer i Göteborg vill förbättra destinationen på samma sätt?

Hur beroende är GBG & co av att alla turismaktörer samarbetar med er för att ni ska kunna nå er målsättning?

Vad anser du att aktörer i Göteborg kan få ut av ett samarbete med GBG & co som de inte kan få ut på egen hand?

Er målsättning upplevs som väldigt långsiktig, hur gör ni för att alla företag i GBG ska uppleva att de kan se ett resultat av det ni arbetar med?

Många av de aktörer som ni samarbetar med är konkurrenter från början. Men genom att förena dem i ett nätverk så blir dem ju också samarbetspartners. Anser du att det finns en problematik med att samtidigt samarbeta och konkurrera?

Tycker du att det finns några nackdelar med att samarbeta turismaktörer emellan på en destination?

Struktur och makt

Kan du beskriva hur GBG & co är strukturerat?

Vilken roll ser du att GBG & co har i destinationsnätverket i Göteborg?

Anser du att Göteborg och co har en roll i att förena olika aktörer till att samarbeta? Hur?

Kan du beskriva hur samarbeten ser ut? Vilka typer av utbyten finns mellan aktörer i nätverket?

Vad anser du om samarbetet mellan det privata och offentliga i Göteborg?

Har GBG & co någon formell makt att förändra Göteborg som destination? Hur?

Anser du att det finns vissa aktörer som har mer inflytande än andra i destinationsnätverkets utveckling?

Förtroende – personligt/organisationellt

I destinationsnätverket i Göteborg finns väldigt många aktörer, har GBG & co en personlig relation till alla dessa aktörer?

Känner du att det finns ett förtroende även för de aktörer som ni inte har en personlig relation till?

Känner du att du kan förutspå hur andra turismaktörer beter sig i olika situationer?

Är du säker på att de prioriterar sin relation till GBG & co snarare än att se till sitt eget kortsiktigt bästa i en specifik situation?

Är detta förtroende baserat på historiska händelser?

Hur ser du på förtroendet mellan er och era samarbetspartners?

Hur skapar ni förtroende för en annan organisation?

I ett samarbete, känner du att er organisation bygger ert förtroende för en annan organisation genom personliga relationer eller ett förtroende för den andra organisationen som helhet?