



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Att gå över gränsen

En utredning om nationsöverskridande samarbeten

Författare:
Madeleine Albrektson
Karin Henriksson
Malin Sylvén

SMTX06
Kandidatuppsats

Handledare:
Lena Eskilsson
Ola Thufvesson

Datum:
2009-05-29

Förord

Vi vill framföra vårt stora tack till våra handledare Lena Eskilsson och Ola Thufveson. Med ett stort engagemang och positiv inställning har de hjälpt oss på vägen i skapandet av denna uppsats. Ett stort tack även till våra intervjurespondenter som har gett oss mycket värdefull information. Slutligen vill vi visa vår uppskattning till alla personer som har stöttat oss under processens gång.

Tack!

Madeleine, Karin och Malin

Sammanfattning

Titel: Att Gå Över Gränsen. En utredning om nationsöverskridande samarbeten

Författare: Madeleine Albrektson, Karin Henriksson och Malin Sylvén

Handledare: Lena Eskilsson och Ola Thufvesson

Nyckelord: Destinationsutveckling, destinationssamarbete, nationsöverskridandesamarbete, drivkrafter, fördelar, kultur, samordning

Syfte: Vårt syfte är att få en fördjupad kunskap om hur samarbeten ser ut och hur städer kan arbeta angående primärt turistiska samarbeten med andra destinationer. Vi vill även analysera komplexiteten städer ställs inför i sin destinationsutveckling vid samarbete över nationsgränser. Syftet är vidare att genom en fallstudie av Helsingborg-Helsingörsamarbetet exemplifiera och analysera detta arbete i praktiken.

Metod: I denna del presenteras tillvägagångssättet för uppsatsen. Vi har använt oss av en blandning av en deduktiv och induktiv metod. Våra primära källor består av kvalitativa intervjuer med åtta respondenter samt av kvalitativa frågor som skickats till en respondent via e-mail. Våra sekundära källor består av bland annat forskningsartiklar, böcker, broschyrer och intervjuunderlag från tidigare gjorda intervjuer. I metoden beskrivs även intervjuprocessen där vi även diskuterar kring olika faktorer som är viktiga för uppsatsens kvalitet.

Teori, empiri och analys: Uppsatsens avhandlande del är uppdelad i tre delar som innehåller såväl teoriavsnitt som sammanlänkande empiri- och analysavsnitt. Första delen beskriver drivkrafter och fördelar bakom samarbete mellan två destinationer. Vidare behandlas hur dessa fördelar kan synliggöras för samarbetet i fråga. I del två behandlas valet av partnerdestination där bland annat kulturen pekas ut som en viktig faktor för ett väl fungerande samarbete. I del tre presenteras hur aktörer inom destinationsutvecklingssamarbetet samordnas. En triad, bestående av kommun, turistbyrå och privata aktörer så som hotell, presenteras och deras respektive roller och förhållande sinsemellan klargörs.

Slutsats: Bakomliggande drivkrafter till att samarbeten mellan destinationer startas, kan vara ökad globalisering och konkurrens. Närhet och relationer genom en lång historia är ytterligare orsaker. Exempel på fördelar kan vara ett ökat produktutbud och en stärkt positionering. Inom partnerskapet krävs det en god arbetsrelation, där kultur ska beaktas, samtidigt som det ska finnas något som attraherar turisterna. Inom ett samarbete krävs ett ömsesidigt engagemang och kommunikation mellan kommun, turistbyråer och privata aktörer. Kommunens roll är att agera vägvisare, turistbyrån är koordinator och de privata aktörerna ska locka turisterna.

Abstract

Title: To Cross the Line. An Examination of Cross-Boarder Cooperation

Authors: Madeleine Albrektsen, Karin Henriksson and Malin Sylvén

Tutors: Lena Eskilsson and Ola Thufvesson

Keywords: Place marketing, destination cooperation, cross-boarder cooperation, driving forces, advantages, culture, coordination

Statement of purpose: Our aim is to gain a deeper understanding of how a cross-boarder cooperation between two destinations can take shape within the tourism area. Based on the cooperation between Helsingborg (in Sweden), and Helsingör (in Denmark), our purpose is to exemplify and analyze how different initiatives like this function in reality.

Methodology: In this part we present the procedure of the essay. We have used a mixture of a deductive and an inductive method. Moreover, our primary sources contain of eight qualitative interviews and one e- mail questionnaire. Our secondary sources consist of research articles, books, brochures as well as secondary interview data received from an interview respondent. We discuss questions crucial to the quality of the essay.

Theoretical frame work, empirical data and analysis: The thesis part of the essay consists of three parts, which contains theoretical frameworks as well as empirical data and analyses. The first part describes the driving forces and advantages of a cooperation between two destinations. Thereafter, the measurements a destination can use to evaluate the advantages is discussed. Part two consists of critical success factors in a destination's choice of a partner destination with a special focus on cultural issues. In the third part, the coordination between key stakeholders is analyzed. A triad, consisting of the municipality, destination marketing organisations and other participants, such as hotels, is described and the relationships between them are outlined.

Conclusion: A more globalized and competitive world can be seen as driving forces for cooperation's between destinations. Closeness to each other and relations throughout history are other reasons. A bigger tourist product range a long with a stronger position on the market are advantages. Within the partnership, the need for a working relationship, a long with attributes to attract tourists are crucial. The cultural aspects should be taken under certain consideration. Coordination between the key stake holders within a cooperation is necessary and a mutual engagement and communication important. The municipalities are seen as guides, the tourist development organizations as coordinators and the private actors have the role to attract tourists to the destination.

Innehållsförteckning

1. Från början...	7
1.1 En plats på kartan	7
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och frågeställningar	8
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Disposition	9
2. Metod	9
2.1 Förhållningssätt mellan teori och empiri	9
2.2 Förhållningssätt till vetenskap	10
2.3 Fallstudie	10
2.3.1 Helsingborg och Helsingör	11
2.3.2 HH - samarbetet	11
2.4 Teoretiskt insamlade	12
2.5 Empiriskt insamlade	12
2.5.1 Den kvalitativa Intervjuprocessen	12
2.6 Objektivitet	15
3. Bakomliggande orsaker för att slå sig samman	15
3.1 Drivande krafter som motiverar samarbeten	16
3.1.1 Omgivningens förändringar	16
3.1.2 Drivkrafter med klass	16
3.1.3 Historiska vingslag bakom HH- samarbetet	17
3.1.4 HH-samarbetet i en föränderlig värld	17
3.1.5 Operation positionering för Helsingborg- Helsingör	17
3.1.6 Pengar är inte allt för HH- samarbetet	18
3.2 Den positiva effekten av samarbeten	19
3.2.1 Två är starkare än en	19
3.2.2 Fördelar ur kategoriserade synvinklar	19
3.2.3 Visualisering av ett samarbets fördelar	20
3.2.4 Helsingborg och Helsingör vill synas tillsammans	21
3.2.5 Fördelar i HH-samarbetets produktlandskap	21
3.2.6 Personliga möten i HH-samarbetet	22
3.2.7 Inget kunskapsutbyte mellan Helsingborg och Helsingör	22
3.2.8 Fördelarna finns i HH-samarbetet, men de syns inte	23
4. Ena och förena	23
4.1 En myrstack av aktörer och viljor	24
4.1.1 Samordning	24
4.1.2 Alla i Helsingborg- Helsingör ska med	25
4.1.3 Olika intressen i Helsingborg- Helsingör	26
4.2 En gyllene triad	26
4.2.1 Engagera mera	26
4.2.2 Kommunen som vägvisare	27
4.2.3 DMO som koordinator	27
4.2.4 Privata aktörer lockar turister	28

4.2.5 Helsingborg-Helsingör triaden	29
4.2.6 Helsingorg Stad och Helsingör Kommune	29
4.2.7 Visit Helsingborg- Helsingör	31
4.2.8 Privata aktörer i Helsingborg- Helsingör	32
4.2.9 Kontakt med privata aktörer i Helsingborg- Helsingör	32
4.2.10 Relationer mellan privata aktörer i HH-samarbetet	33
5. I valet och kvalet av destinationspartner	33
5.1 Många faktorer spelar in	34
5.1.1 Faktorer att analysera	34
5.1.2 Politik och ekonomi i valet	34
5.1.3 Närhetens alla aspekter	34
5.1.4 Turistproduktens betydelse	35
5.1.5 Turis men i Helsingborg och Helsingör i skuggan av politik och ekonomi	36
5.1.6 Nära mellan Helsingborg och Helsingör, enligt vem?	36
5.1.7 Turistprodukter i Helsingborg- Helsingöro området	37
5.1.8 Gränslost skapande av produkter i HH-samarbetet?	38
5.2 Kulturens betydelse inom partnerskapet	38
5.2.1 Svårt eller berikande med olika kulturer?	38
5.2.2 Organisation efter nation	39
5.2.3 Kulturens oberoende av nationen	40
5.2.4 Den kulturella aspekten har betydelse inom HH-samarbetet	40
5.2.5 Snacker du dansk?	41
5.2.6 Organisationsskillnader inom HH-samarbetet	42
5.2.7 All makt åt ...	42
5.2.8 Avtal, att hålla eller inte	43
5.2.9 Kultur på individuell nivå	43
6. ... uppsatsen börjar lida mot sitt slut	44
6.1 Slutsats	44
6.1.1 Varför samarbetar destinationer över nationsgränserna inom destinationsutveckling?	45
6.1.2 Hur arbetar viktiga aktörer inom en gränslös destination med samordning?	45
6.1.3 Vad ska tas i beaktande när destinationer väljer en samarbetspartner utanför den egna nationen?	46
6.2 Slutdiskussion	47
6.2.1 Nära men ändå långt ifrån	47
6.2.2 Going global	48
6.2.3 En fråga om att synas och höras	48
6.2.4 Kappsäcken full?	49
6.2.5 En prioriteringsfråga	50
6.2.6 Kunskap kan avgöra	50
6.2.7 Vi ska åt samma håll	51
6.3 Framtida forskning	52
7. Referenslista	53
8. Bilagor	58
8.1 Bilaga 1. Power Distance	58
8.2 Bilaga 2. Intervjufrågor	60
8.2.1 Intervju med Sten Nordqvist	60
8.2.2 Intervju med Szilvia Gyio mothy	61
8.2.3 Intervju med Birgitta Darrell	63
8.2.4 Intervju med Linda Stålberg	64
8.2.5 Intervju med Monica Bengtsson	65
8.2.6 Intervju med Kristina Hoeg- Guldborg och Ole Christiansen	66
8.2.7 Intervjufrågor till Henrik Numelin	68

1. Från början...

1.1 En plats på kartan

Den globala marknaden och det faktum att människor reser alltmer har bidragit till att konkurrensen har hårdnat mellan destinationer.¹ Konsekvensen har blivit att platser alltmer arbetar med destinationsutveckling och marknadsföring eftersom detta påverkar människors uppfattning om platsen och kan vara avgörande för framgång.² Ett ökande antal destinationer lägger idag även stor vikt vid att utveckla platsen genom att samarbeta med andra destinationer då det kan stärka destinationens position och konkurrenskraft.³ Dessa samarbeten kan vidare även ske över nationsgränser. Ett exempel på ett välutvecklat och fungerande samarbete, är det mellan den svenska staden Haparanda och den finska staden Torneå.⁴ Ett liknande nationsöverskridandesamarbete, som dock inte är lika omfattande inom turismområdet är Helsingborg-Helsingörssamarbetet (HH-samarbetet). Att ett hav, Öresund, tydligt avgränsar destinationerna gör samarbetet unikt. Trots denna tydliga gräns har städerna valt att samarbeta. Det är en strategisk viktig del i städernas gemensamma destinationsutveckling med det uttalade målet att bli betraktade som en destination; *Helsingborg- Helsingör*.⁵

1.2 Problemformulering

Innan 1970-talet fanns det förhållandevis lite forskning inom området destinationsutveckling, vilket även inkluderar området destinationsmarknadsföring. Än idag finns det relativt få teoretiska ramverk för hur det kan te sig. Intresset inom området har dock ökat och det forskas alltmer kring teorier som kan utveckla verktyg och strategier för att lyfta fram platser.⁶ En aktuell strategi inom området är destinationssamarbeten. Den forskning som finns idag är till stor del fokuserad på samarbeten inom destinationer. Dock är forskningen bristfällig angående partnerskap mellan destinationer och framförallt om nationsöverskridande samarbeten. Detta

¹ Kotler Philip, Bowen John & Makens James C., 2006, *Marketing for Hospitality and Tourism*, fjärde upplagan, Pearson Education Inc, s 726 pp

² Kotler, Philip, Haider, Donald & Rein, Irving, 1993, *Marketing Places- Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, New York, Free Press- Simon & Schuster Inc, 21pp, Simon Anhalt, se Morgan Nigel, Pritchard Annette & Pride Roger, 2003, *Destination Branding- Creating the unique destination proposition* Butterworth-Heinemann, s 42pp

³ Fyall, Alan & Garrod, Brian., 2005, *Tourism Marketing*. Channel view publications. s 145

⁴ Prokkola Eeva-Kaisa, 2007, Cross-Border Regionalization and Tourism Development at the Swedish- Finnish border: Destination Arctic Circle, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol 7, no 2, 120-138 2007, sid 1-5, Lund Thomas & Zalamans Dennis, 2001 Local co-operation, ethnic diversity and state territoriality - The case of Haparanda and Tornio on the Sweden- Finland border, *Geo Journal*. vol. 54. sid 33-42

⁵ Broschyr "Your Holiday Guide 2009"

⁶ Hankinsson, Graham, 2009, Managing destination brands; establishing a theoretical foundation, *Journal of marketing management*, vol. 25, Nr. 1-2, Sid 97-115, s 97p

menar även forskarna Tracey Hill och Robin Shaw som konstaterar att samarbeten över nationsgränser utvecklas till att bli en alltmer aktuell strategi för att synas.⁷ Att området är aktuellt åskådliggörs även genom det projekt som *Europeiska Kommissionen* har utvecklat, kallat INTEREG. Det är ett initiativ från *European Regional Development Fund* och innebär att finansiellt stöd ges till samarbeten över nationsgränser. Detta ska uppmuntra destinationer till att framställa gemensamma strategier och utvecklingsprogram. Syftet med finansieringen till EU-länder är bland annat att stärka ekonomi och sociala förhållanden i Europa genom att arbeta över nationsgränser, såväl med länder inom som utanför EU.⁸

Med utgångspunkt i denna kunskapslucka ämnar vi att ge ett bidrag till de fåtal teorier som idag finns om nationsöverskridande samarbeten. Vi anser det även vara intressant att undersöka huruvida existerande teorier om destinationssamarbeten inom samma nation kan appliceras på nationsöverskridande samarbeten.

1.3 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte är att få en fördjupad kunskap om hur samarbeten ser ut och hur städer kan arbeta angående primärt turistiska samarbeten. Vi vill även analysera komplexiteten som städer ställs inför i sin destinationsutveckling vid samarbeten över nationsgränser. Syftet är vidare att genom en fallstudie av Helsingborg-Helsingörsamarbetet exemplifiera och analysera detta arbete i praktiken.

Vårt syfte leder in på följande frågeställningar;

1. *Varför väljer destinationer att samarbeta över nationsgränser vid destinationsutveckling inom turismområdet?*
2. *Hur arbetar viktiga aktörer inom en gränslös destination med samordning?*
3. *Vad ska tas i beaktande när destinationer väljer en samarbetspartner utanför nationsgränsen?*

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats är skriven inom en skandinavisk ram och fokuserar på hur ett samarbete kan te sig mellan Sverige och Danmark. Det betyder att vi har gjort en geografisk avgränsning till

⁷Tracey Hill & Robin N. Shaw, 1995, Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances, *Journal of Travel Research*. Vol. 34 pp 25-34, s 26

⁸ http://ec.europa.eu/regional_policy/interreg3/foire/faq1_en.htm

dessa länder. Vi är medvetna om att en fallstudie i en annan del av världen kan få ett annat resultat än det vi kommer att bidra med. Ytterligare aspekter som har lett till avgränsningar är att vi endast har genomfört en fallstudie, vilken är ur ett turistiskt perspektiv. Vårt empiriska material är vidare avgränsat till samarbetet mellan Helsingborg och Helsingör och dess involverade aktörer. Slutligen vill vi upplysa läsaren om att de områden vi behandlar i avsnittet om kultur och kulturella skillnader mellan nationer kommer att behandla språk, institutioner och arbetssätt beroende på kultur. Vi är medvetna om att begreppet innefattar många fler områden men har valt ut sådana som vi anser vara relevanta för vårt syfte.

1.5 Disposition

Efter detta inledande kapitel, följer uppsatsens metodavsnitt. Där redogör vi för våra förhållningssätt, vår fallstudie samt hur vi teoretiskt och praktiskt har gått tillväga. Kapitel fyra, fem och sex är uppsatsens avhandlande delar. Kapitlen är uppdelade efter våra tre frågeställningar med samma ordningsföljd. I varje kapitel finns två renodlade teoriavsnitt som båda följs av sammanvävd empiri och analys. I det första avhandlande kapitlet, fyra, behandlas varför destinationer samarbetar, det vill säga drivkrafter och fördelar bakom samarbeten. Kapitel fem innefattar vikten av samordning för att en destination ska kunna utvecklas och marknadsföras. Samordningen beskrivs här utifrån en triad där de offentliga och privata aktörernas olika roller åskådliggörs. Det sjätte och sista avhandlande kapitlet redogör för vad som ska beaktas vid val av destinationspartner i en annan nation. Uppsatsen avslutas med kapitel sju innehållande slutsatser med svar på våra frågeställningar, en diskussion om bland annat komplexiteten inom HH-samarbetet samt förslag på intressanta områden för framtida forskning.

2. Metod

I denna del presenterar vi utgångspunkterna för vårt arbete samt relationen mellan teori och empiri. Vidare beskrivs vår fallstudie och tillvägagångssättet vid insamlandet av såväl teoretiskt som empiriskt material. Vi vill även ge läsaren en förståelse för intervjuprocessen och hur detta material har använts i analys och empiri delen.

2.1 Förhållningssätt mellan teori och empiri

Det finns olika alternativ till hur teori och empiri kan relateras till varandra. Deduktivt och induktivt är två av dessa. I det deduktiva synsättet prövas allmänna teorier mot empirin i ett

specifikt fall.⁹ Hypoteser tas fram som styr datainsamling, vilka bekräftas eller förkastas. I det induktiva synsättet formulerar forskaren teori efter empiri.¹⁰ Vi har inte tillämpat något renodlat deduktivt eller induktivt synsätt utan snarare en kombination av dessa två. Vi har därmed utgått från befintliga teorier om samarbeten men inte utvecklat några hypoteser. Efter insamling av vårt empiriska material har vi sedan snarare applicerat dessa teorier på empirin, för att kunna se om, och i så fall vilka teorier som är möjliga att applicera i praktiken.

2.2 Förhållningssätt till vetenskap

Det finns en rad olika sätt att förhålla sig till vetenskap.¹¹ Vi har tillämpat ett hermeneutiskt synsätt i och med att mycket av vårt arbete har gått ut på att tolka och förstå hur andra människor upplever sin situation.¹² Vi har även utgått ifrån att varje situation är unik¹³ och att vår roll som forskare är öppen, tolkande och engagerad. Likt det hermeneutiska synsättet, försökte vi se helheten inom vårt problemområde för att få en så övergripande förståelse som möjligt. Då vi har försökt att se varje problem och situation ur olika synvinklar samt tolka dem på olika sätt har detta lett till en bättre helhetsbild.¹⁴

2.3 Fallstudie

Detta arbete har utgått ifrån ett specifikt fall; HH-samarbetet. En fallstudie kan betecknas som ”...en undersökning på en mindre avgränsad grupp.”¹⁵ Den innehåller detaljer om ett enda fall och kan förknippas med en viss plats eller organisation.¹⁶ Vårt val att undersöka HH-samarbetet beror främst på samarbetets unikheter då ett hav är en tydlig gräns mellan destinationerna. Detta ansåg vi spännande att undersöka och i vår mening var det ett lämpligt undersökningsobjekt som, genom att analyseras, skulle kunna hjälpa oss att bidra med ny kunskap till forskningen kring nationsöverskridande destinationssamarbeten. Nedan följer en beskrivning av vårt fallstudieobjekt för att öka läsarens förståelse för uppsatsens innehåll.

⁹ Jfr Patel, R & Davidsson, B, 2003, *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, tredje upplagan, Studentlitteratur: Lund, s 23pp

¹⁰ Bryman, Alan, 2001, *Samhällsvetenskapliga metoder 1:3* Daleke Grafiska AB, Malmö, s 20pp

¹¹ Patel & Davidsson, 2003, s 26

¹² Jfr Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, tredje upplagan, Studentlitteratur: Lund, s 42

¹³ Kvale, Steinar, 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun* Studentlitteratur, Lund, s 209

¹⁴ Jfr Patel & Davidsson, 2003, s 28pp

¹⁵ Patel, & Davidsson, 2003, s 54

¹⁶ Bryman, 2001, s 64p

2.3.1 Helsingborg och Helsingör

Helsingborg ligger beläget vid Öresund och har en befolkning på cirka 127 000 invånare.¹⁷ Staden strävar efter att vara en huvudort för den fjärde största storstadsregionen i Sverige.¹⁸ Kända attraktioner är Sofiero Slott, Dunkers Kulturhus, samt Kärnan. Helsingborg är involverad i flertalet samarbeten på regionala, nationella men även internationella nivåer. Bland annat är de en del i Region Skåne, Skåne Nordväst, Öresundsregionen och samarbetar även med den danska staden Helsingör.¹⁹

Helsingör ligger på andra sidan av Öresund, från Helsingborg sett. Staden har ca 60 000 invånare och är till skillnad från Helsingborg en småstad. Mest känd är staden för, det UNESCO listade, Kronborg slott där Shakespeares Hamlet utspelade sig samt museet Louisiana.²⁰ Liksom Helsingborg, ingår Helsingör i en rad samarbeten, såsom med Hornbaek och Nordsjälland.²¹

2.3.2 HH - samarbetet

Helsingborg och Helsingör har länge haft kontakt med varandra, både som vänner och fiender.²² Formellt har samarbete förekommit sedan år 1838, vilket gör städerna till världens äldsta vänorter.²³ Den 22 mars 1995 slöts ett särskilt samarbetsavtal²⁴ och områden som städerna samarbetar inom är främst infrastruktur, kultur, utbildning, miljö samt näringsliv där turism är inkluderat. I städerna arbetas det med att bli uppfattade som en gränslös destination; Helsingborg- Helsingör, med sloganen *Two Countries - One Destination*.²⁵

HH- samarbetet leds av en politisk styrgrupp där ordförandeskapet skiftar vartannat år mellan kommunstyrelsens ordförande i Helsingborg och borgmästaren i Helsingör. Arbetet leds av två representanter och två ledamöter från de båda städerna. En koordineringsgrupp bestående av kommundirektörerna förbereder styrgruppens sammanträden. Budgeten för samarbetet är ca 2,5 miljoner danska kronor²⁶ där Helsingborg bidrar med 1½ miljon svenska kronor och Helsingör 1 miljon danska kronor. Skillnaden i finansieringen beror på att Helsingborg har en

¹⁷ <http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=553&epslanguage=SV>

¹⁸ <http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=67436&epslanguage=SV>, Program för HH- samarbetet 2009-2012, framtagen av Helsingborgs Stad och Helsingör Kommune, s 3

<http://www.oresund.com/oresund/welcome2.htm>,

<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=586&epslanguage=SV>

²⁰ Broschyr "Your Holiday Guide 2009, framtagen gemensamt av Helsingborg och Helsingör.

²¹ <http://www.visithelsingor.dk/ENGELSK/mainmenu.html>, Intervju med Gyimothy

²² Broschyr "Your Holiday Guide 2009"

²³ Program för HH- samarbetet 2009-2012, framtagen av Helsingborgs Stad och Helsingör Kommune, s 12, Intervju med Nordqvist

²⁴ <http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=586&epslanguage=SV>

²⁵ <http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=586&epslanguage=SV>, Broschyr "Your Holiday Guide 2009"

²⁶ Program för HH- samarbetet 2009-2012, s 5

större befolkningsmängd än Helsingör.²⁷ Båda städerna menar att samarbetet i framtiden ska stärkas och att nya möjligheter ska skapas för att utveckla regionen.²⁸

2.4 Teoretiskt insamlande

För att få en så bred teoretisk bakgrund som möjligt har vi använt oss av en rad olika sekundära källor i form av forskningsartiklar och böcker. Att det teoretiska materialet är sekundärkällor innebär att avståndet till informationen är större än vid våra primärkällor. Det är viktigt att förhålla sig kritisk till denna typ av material och vi är fullt medvetna om till exempel risken med personliga vinklingar av författare.²⁹

2.5 Empiriskt insamlande

Vi har tillämpat ett explorativt sätt vid insamlandet av det empiriska materialet, vilket betyder att det är öppet och inte helt strukturerat.³⁰ Anledningen var att få fram så mycket information som möjligt inom vårt problemområde. Då det finns luckor inom forskningen på en rad områden som är intressanta för vårt syfte blev undersökningen därför utforskande³¹. Våra primärkällor består av egna personliga intervjuer samt ett formulär med frågor som skickades via e-mail till en respondent som vi inte fick möjlighet att möta. Vidare har vi även använt sekundära källor såsom broschyrer och Internet för att bland annat få mer kunskap om Helsingborg och Helsingör samt om HH-samarbetet. En ytterligare sekundär källa är intervjuunderlag som vi fått tillgång till via en av våra intervjurespondenter. Syftet med hennes undersökningar var att granska hur olika hotell i Helsingborg och Helsingör ställde sig till att samarbeta med bland annat konferenser. Vi använde oss av underlagen för att få en uppfattning om hur olika privata aktörer ser på att samarbeta över nationsgränsen. För att skydda de privata aktörernas identitet kommer vi i fortsättningen att benämna dessa enligt följande: Hotell A Helsingör, Hotell B Helsingör, Hotell C Helsingborg, Hotell D Helsingborg.

2.5.1 Den kvalitativa Intervjuprocessen

Utgångspunkten för våra intervjuer är Kvales sju steg för intervjuer. Det första steget är *tematisering* där vi klargjorde vad som skulle undersökas och varför.³² *Planeringen* är det

²⁷ Intervju med Nordqvist

²⁸ Programmet för HH- samarbetet 2009-2012, s 5

²⁹ Jfr Patel & Davidson, 2003, s 64p

³⁰ Jfr Kvale, 1997, kap 5

³¹ jfr Patel & Davidson, 2003, s 12p

³² Jfr Kvale, 1997, kap 5

andra steget och vi bestämde hur många och vilka personer vi skulle intervjua.³³ Vi strävade efter att nå intervjupersoner på både den svenska och danska sidan för att få en helhetsbild och minska subjektiviteten. Vi försökte att intervjua personer både direkt och indirekt inblandade i samarbetet samt på olika nivåer. Det tredje steget, *intervjun*, handlar om själva utförandet. Samliga intervjuer var kvalitativa och halvstrukturerade för att respondenterna skulle få möjlighet att använda sina egna ord, till skillnad från en kvantitativ metod där fasta svarsalternativ finns.³⁴ Våra intervjuer var indelade efter teman efter vad vi ville undersöka, tillsammans med förslag på frågor. Vi såg även möjligheten att ställa andra frågor samt följdfrågor.³⁵ Intervjuerna hade låg grad av standardisering då vi gav utrymme för att intervjupersonerna skulle svara med egna ord.³⁶ Vi använde oss i stor grad av den så kallade *trattekniken*, där vi började med stora, öppna frågor för att sedan övergå till mer inriktade.³⁷

Nedan ges en lista på våra intervjurespondenter.

* Sten Nordqvist, samordnare för HH-samarbetet på den svenska sidan. Denna intervju ägde rum i Helsingborgs rådhus 2009-04-16 mellan kl. 13.30-15.10 med främsta syfte att få en helhetsbild över samarbetet.

* Szilvia Gyimothy, forskare på Campus Helsingborg. Då hon har fått i uppdrag av HH-samarbetet att forska kring turismen inom samarbetet var vår tanke att hon kunde bidra med ett helt annat perspektiv än de som arbetar direkt med samarbetet eller på turistbyråer. Vi intervjuade henne i Campus Helsingborgs lokaler 2009-04-24 kl. 10.15-11.15.

* Birgitta Darrell, Kommunikationsdirektör på Helsingborgs stad, intervjuades i rådhuset 2009-04-28 kl. 11.00-12.00. Här fokuserade vi på frågor angående markandsföringsstrategier av den gränslösa destinationen Helsingborg-Helsingör.

* Linda Stålberg, logiansvarig och delvis platschef, på Helsingborgs turistbyrå intervjuades i rådhuset 2009-04-29, kl. 10.00 – 10.30 . Syftet var att få information från en mer operativ nivå och från en person som inte direkt är inblandad i HH-samarbetets styrning.

* Monica Bengtsson, strategisk utvecklare inom turism för Helsingborgs Stad, intervjuades 2009-04-29 i Helsingborgs rådhus, kl. 16.00 – 17.00. Då samtliga respondenter hänvisade turistfrågor till Bengtsson låg fokus kring frågor inom detta område. Hon har även varit med i HH-samarbetet sedan lång tid tillbaka och vi såg att hon hade mycket kunskap att förmedla.

³³ Jfr Kvale, 1997, kap 5

³⁴ Jfr Patel & Davidson, 2003, s 75pp

³⁵ Jfr Kvale, 1997, kap5

³⁶ Jfr Patel & Davidson, 2003, s 78

³⁷ Jfr Patel & Davidsson, 2003, s 74

* Samordnaren Christina Hoegh – Guldberg och ämbetsmannen Ole Christiansen intervjuades 2009-05-06 kl. 10.15-11.15 i Helsingörs rådhus. Med intervjun var vi intresserade av att få svar på liknande frågor som dem vi ställt till delaktiga i HH-samarbetet på den svenska sidan.

* Då det inte gavs tillfälle för en personlig träff med Henrik Numelin på Helsingörs turistbyrå, skickade vi frågor via e-mail. Frågorna var av samma inriktning som de till Helsingborgs turistbyrå. Hans svar inkom 2009-05-14.

Alla ovan nämnda intervjufrågor finns bifogade i bilagor. (se bilaga 2)

I *utskriftsstadiet* översatte vi intervjuerna från tal- till skriftspråk och förberedde materialet inför analysen.³⁸ Av samtliga intervjuer var det bara en som inte spelades in då respondenten avböjde. I de fall då intervjuerna spelades in skrev en av tre intervjuare ner samtalet på dator ifall tekniken skulle svika. De övriga två fokuserade på att ställa frågor och koncentrera sig på dynamiken i intervjun då detta inte framgår vid avlyssning av bandspelaren.³⁹ Samtliga intervjuer har transkriberats som underlag för oss författare samt läsare.

I *analysstadiet* tolkade vi det material som vi fått tillgång till genom de primära - och sekundära källorna. Det finns en rad olika sätt att analysera material och vi kan likna vårt sätt med *ad hoc metoden*. Det innebär att vi inte har använt en standardiserad metod för analys utan att vi har angripit materialet på olika sätt. I enhetlighet med denna metod har vi först läst igenom utskrivet material för att sedan gå tillbaka till delar av särskilt intresse.⁴⁰

Det sjätte steget är *verifiering* och där fastställs intervjuresultatets validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.⁴¹ Validitet går ut på att bedöma om dragna slutsatser är sanningsenliga och avgör kvaliteten i ett arbete. Genom att intervjua flera olika personer inom samarbetet som dessutom har olika ansvarsområden och arbetar på olika nivåer har vi kunnat öka validiteten i uppsatsen.⁴² Något som kan ha påverkat validiteten är dock eventuella språkliga missförstånd med de tre danska intervjurespondenterna. Med reliabilitet menas tillförlitlighet och om resultatet skulle bli detsamma om undersökningen gjordes igen eller om det bara var omständigheter som gav resultatet.⁴³ I en kvalitativ studie berörs inte reliabiliteten i stor grad om respondenten inte svarar likadant vid två tillfällen.⁴⁴ I vårt fall sade respondenterna emot

³⁸ Kvale, 1997, kap 9

³⁹ Jfr Kvale, 1997, kap 9

⁴⁰ Jfr Kvale, 1997, kap 11

⁴¹ Kvale, 1997, s 85

⁴² Jfr Lundahl & Skärvad, 1999, s 102pp

⁴³ Bryman, 2001, s 43

⁴⁴ Patel & Davidsson, 2003, s 102p

sig själva vid ett antal tillfällen, vilket kan ha berott på att de ändrat uppfattning.⁴⁵ Vidare kan reliabiliteten påverkas av ledande frågor.⁴⁶ Denna typ av frågor kan dock vara nödvändiga⁴⁷ och vi ställde ett antal ledande frågor för att hålla oss inom ramarna för vårt syfte. Angående generalisering bör fallstudier inte generaliseras till andra fall. De bör snarare användas för att se mönster och utnyttja tidigare teorier som jämförs med det insamlade empiriska resultatet.⁴⁸ I och med att vi applicerar teorier på samarbeten inom destinationer på nationsöverskridande samarbeten kan detta ses som ett försök till generalisering inom vissa områden. Med studien undersöker vi om de teorier som finns idag på något vis går att generalisera, eller om de kan användas till att skapa nya teorier angående nationsöverskridandeturismarbeten.

Rapportering är det sista steget i Kvales intervjuprocess och innebär att vi rapporterar resultatet av vårt insamlade material. Detta empiriska material ligger till grund för den avhandlande delen där det analyseras tillsammans med det teoretiska materialet.⁴⁹

2.6 Objektivitet

Vid kvalitativa forskningar är det svårt att förhålla sig objektiv då det mänskliga samspelet är en del av exempelvis intervjusituationer.⁵⁰ Vi är medvetna om att det är lätt att påverkas av personliga värderingar och fördomar. Att vi har valt det hermeneutiska förhållningssättet till vetenskapen kan ha resulterat i en ökad subjektivitet, då vi som forskare använder vår egen förståelse för att bättre förstå vårt forskningsområde.⁵¹ Förstärkning av subjektiviteten har uppkommit då vi har intervjuat fler svenskar än danskar. En anledning till detta var svårigheten att få kontakt med lämpliga respondenter på den danska sidan. Läsaren bör vara medveten om detta då resultaten i uppsatsen presenteras.

3. Bakomliggande orsaker för att slå sig samman

Det finns många orsaker varför destinationer samarbetar. Genom att identifiera dessa inom destinationssamarbeten möjliggör det för en analys om de kan appliceras på nationsöverskridande samarbeten. Detta kapitel behandlar därför drivkrafter och fördelar bakom samarbeten. För att vidare kunna avgöra om ett samarbete är fördelaktigt är det viktigt att veta hur fördelarna kan synliggöras, vilket kommer att avsluta detta kapitel.

⁴⁵ Jfr Lundahl & Skärvad, 1999, s 102p

⁴⁶ Kvale, 1997, s 213

⁴⁷ Kvale, 1997, s 145

⁴⁸ Lundahl & Skärvad, 1999, s 195

⁴⁹ Jfr Kvale, 1997, kap 14

⁵⁰ Kvale, 1997, s 64p

⁵¹ Jfr Patel & Davidson, 2003, s 128pp

3.1 Drivande krafter som motiverar samarbeten

3.1.1 Omgivningens förändringar

Det finns flera orsaker till varför organisationer samarbetar.⁵² Globaliseringen nämns som en av de mest dominanta krafterna bakom samarbeten och har bidragit till integration och skapandet av nya regioner.⁵³ Forskarna Magnus Bohlin och Jörgen Elbe berör denna integration då de talar om behovet att slå ihop destinationer för att bli geografiskt synliga för fler målgrupper.⁵⁴ Vidare nämns att globaliseringen fungerar som en katalysator för samarbete då relationer är viktiga för turismutvecklingen.⁵⁵ Enligt forskarna Youcheng Wang och Zheng Xiang leder den föränderliga omgivningen till att organisationer inom en destination går samman för att nyttja varandra och stå emot en negativ påverkan.⁵⁶ Även forskarna Marcjanna Augustyn & Tim Knowles konstaterar att starkare motståndskraft är en drivkraft och talar om att samarbete minskar osäkerheten för båda parterna.⁵⁷

3.1.2 Drivkrafter med klass

Wang och Xiang resonerar kring drivkrafter och delar in dem i olika klasser, däribland strategiorienterade och transaktionkostnadsorienterade. De förstnämnda syftar till när olika aktörer inom destinationen försöker att öka sin konkurrensförmåga.⁵⁸ Detta innefattar exempelvis en strävan att nå nya marknader, att marknadsföra sig gemensamt samt ta del av andras resurser.⁵⁹ Ur marknadsperspektiv handlar detta om att stärka positioneringen.⁶⁰ Transaktionskostnad som drivkraft innebär att samarbeten ska öka effektiviteten i ekonomiska transaktioner och skapa skalfördelar. Här nämns bland annat att minska kostnader genom delad marknadsföring och gemensam produktutveckling. Dock finns det begränsningar i och med att svårigheten att standardisera och minimera kostnader då det kan handla om att maximera värden i andra områden än de ekonomiska.⁶¹ För att pröva dessa teorier kring olika drivkrafter på vår empiri följer nedan en analys.

⁵² Fyall, Alan & Garrod, Brian.,2004, *Tourism Marketing*. Channel view publications, kap 5

⁵³ Prokkola, 2007, s 120

⁵⁴ Bohlin, Magnus & Elbe, Jörgen.,2007, *Utveckla Turistdestinationer- Ett Svenskt Perspektiv*. Uppsala Publishing House AB: Uppsala, s 129

⁵⁵ Fyall & Garrod, 2005, s 6pp

⁵⁶ Youcheng Wang & Zheng Xiang, 2007, Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing , *Journal of Travel Research*, Vol 46, 75pp, s 77

⁵⁷ Augustyn Marcjanna M & Knowles Tim,1999, Performance of Tourism Partnerships: A Focus on York, *Tourism Management*, Vol 21, pp 342-351, s 342

⁵⁸ Wang & Xiang, 2007 s 77p

⁵⁹ Wang & Xiang, 2007, s 77p, Wang & Fesenmaier, 2007, Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism management*. Vol.28, Nr 3.s 864

⁶⁰ Fyall & Garrod, 2005, s 6pp

⁶¹ Wang & Xiang, 2008, s 77p

3.1.3 Historiska vingslag bakom HH- samarbetet

Gemensam historia som drivkraft till HH-samarbetet är det många av våra respondenter som talar om. Samordnaren Sten Nordqvist berättar till exempel hur svenskar och danskar för flera hundra år sedan gick över isen för att arbeta och dricka öl tillsammans.⁶² Även kommunikationsdirektören Birgitta Darrell och samordnare Christina Hoeg-Guldberg benämner historien som en viktig faktor för samarbetet, då de menar att städernas förflutna som vänorter har lagt grunden för samarbetet.⁶³ Bakgrunden till städernas gemensamma historia är, enligt respondenterna, den geografiska lokaliseringen. Både forskaren Szilvia Gyimothy och Darrell menar att detta är en viktig drivkraft till samarbetet.⁶⁴ Den geografiska närheten uppmuntrade integrationen av städerna och enligt Darrell har det varit en faktor som har lett till att städerna idag vill se sig själva som en enad destination.⁶⁵ Historia och geografisk närhet är drivande faktorer som nämns av majoriteten av respondenterna, men lyser med sin frånvaro i forskningen kring destinationssamarbeten.

3.1.4 HH-samarbetet i en föränderlig värld

En medverkande kraft till den ökade integreringen av städerna, menar respondenterna, beror på den alltmer utbredda globaliseringen och skapandet av bron mellan Malmö och Köpenhamn.⁶⁶ Detta menar även forskare, som skriver att globaliseringen har fört med sig skapandet av nya regioner och att fokus därför alltmer hamnar på samarbeten mellan destinationer.⁶⁷ För att exemplifiera omgivningens påverkan förklarar Nordqvist att Helsingborg och Helsingör ville balansera och stärka utvecklingen av Öresundsregionen, men samtidigt förstärka konkurrenskraften för området kring Helsingborg och Helsingör. Globaliseringen var således en av drivkrafterna till att Helsingborg och Helsingör startade det politiska samarbetet som finns idag. Enligt Bohlin och Elbe, samarbetar destinationer oftast i turismsyfte.⁶⁸ Nordqvist är dock den enda av respondenterna som påpekar att turism var en av drivkrafterna till HH-samarbetet.⁶⁹

3.1.5 Operation positionering för Helsingborg- Helsingör

Respondenterna är eniga om att konkurrensen har haft en stor roll vid startandet av samarbetet och håller där med forskares teorier. Forskare menar att delad marknadsföring och att dela

⁶² Intervju med Nordqvist

⁶³ Intervjuer med Darrell, Hoeg-Guldberg och Christiansen

⁶⁴ Intervjuer med Gyimothy och Darrell

⁶⁵ Intervju med Darrell

⁶⁶ Intervju med Nordqvist

⁶⁷ Wang & Xiang, 2007, s 77, Augustyn & Knowles, 1999, s 342

⁶⁸ Bohlin & Elbe, 2007, s 129

⁶⁹ Intervju med Nordqvist

resurser är strategier för att nå en ökad konkurrensförmåga, vilket ur ett marknadsperspektiv innebär att stärka positioneringen.⁷⁰ Likt dessa teorier såg Helsingborg och Helsingör möjligheter till ökade konkurrensfördelar och stärkt positionering genom bland annat en gemensam marknadsföring. Strategisk utvecklare inom turism, Monica Bengtsson, Gyimothy och Hoeg-Guldberg berättar till exempel att samarbetet var en strategi för att stärka områdets profil gentemot Malmö och Köpenhamn.⁷¹ Även Linda Stålberg på Helsingborgs turistbyrå, talar om konkurrensen och förhoppningen om att bli den starkaste destinationen i södra Skandinavien.⁷² Nordqvist berättar likartat att städerna såg potentialen att vara starka tillsammans och att de genom den gemensamma marknadsföringen såg att de kunde nå en bredare målgrupp.⁷³ Gyimothy menar även att Helsingör i och med en gemensam marknadsföring såg möjligheten att tvätta bort den relativt negativa image som de har i Danmark.⁷⁴ Detta exemplifierar hur Helsingör kan använda sig av Helsingborgs image som en extern resurs.⁷⁵ Det visar vidare också på att städerna har olika drivkrafter men dock är detta, enligt Nordqvist, inte något som påverkar samarbetet.⁷⁶

3.1.6 Pengar är inte allt för HH- samarbetet

Gyimothy talar om skalfördelar inom HH-samarbetet⁷⁷ och forskare menar att detta kan erhållas genom gemensam marknadsföring.⁷⁸ I samarbetets fall består denna av en gemensam turistguide och en karta. Av de åtta intervjuade var det dock endast Gyimothy som nämnde finansiella drivkrafter bakom samarbetet. Detta kan anses anmärkningsvärt då flertalet forskare talar om drivkrafter ur ett ekonomiskt perspektiv.⁷⁹ Frågan är dock om respondenterna i detta sammanhang ser denna drivkraft som en självklarhet och som underförstått, i exempelvis deras arbete med att konkurrera. En förklaring skulle kunna vara att parterna i HH-samarbetet ser att samarbetet ger värde till andra områden än på ekonomiska plan.⁸⁰ Hoeg- Guldberg berättar till exempel att samarbetet ska gynna skolområdet genom att det sker utbyten mellan skolklasser på båda sidorna av sundet.⁸¹ I programmet för HH-samarbetets utveckling mellan 2009-2012 går det att utläsa att utbytet inom skolområdet ska ge ökad kunskap och förståelse för bland annat de olika språken och kulturer. Att många

⁷⁰ Wang & Xiang, 2007, s 77p

⁷¹ Intervjuer med Bengtsson, Gyimothy, Hoeg- Guldberg

⁷² Intervju med Stålberg

⁷³ Intervju med Nordqvist

⁷⁴ Intervju med Gyimothy

⁷⁵ Jfr Wang & Fesenmaier, 2007, s 864

⁷⁶ Intervju med Nordqvist

⁷⁷ Intervju med Gyimothy

⁷⁸ Jfr Wang & Xiang, 2007, s 78

⁷⁹ Wang & Xiang, 2007, s 77 Wang & Fesenmaier, 2007, s 864, Augustyn & Knowles, 2000, s 342

⁸⁰ Jfr Augustyn & Knowles, 2000, s 342

⁸¹ Intervju med Hoeg- Gullberg

drivkrafter inte är av ekonomisk karaktär bekräftas då genom programmet eftersom de mål som finns uppsatta inom de olika områdena inte har några direkta finansiella kopplingar. Detta kan således vara en orsak till att ekonomin som drivkraft hamnar i skymundan då de inte ser värden i ekonomiska termer.⁸²

Flertalet drivkrafter till nationsöverskridande samarbeten kan vidare resultera i fördelar med samarbeten. Nedan följer olika teorier kring fördelar med samarbeten samt hur dessa fördelar kan synliggöras för samarbetsparterna.

3.2 Den positiva effekten av samarbeten

3.2.1 Två är starkare än en

Samarbetsfördelar innebär att mål kan uppnås som en part inte skulle kunna klara av att uppnå själv. Genom att integrera olika parter aktiviteter, bidrar ett samarbete till att de skapar produkter och tjänster som har mer värde än när de är separerade, så kallade synergieffekter. Synergieffekter genom samarbeten medför betydelsefulla konkurrensfördelar, såsom kompensation för brister och att parter stärker varandra gentemot mer etablerade organisationer. Det bör därför fokuseras på de potentiella samarbetsfördelarna som inte kan skapas individuellt.⁸³ Bohlin och Elbe framhåller vikten av att destinationer når synergieffekter i marknadsföring genom att slå sig samman med andra destinationer. Resultatet kan bli att de tillsammans kan skapa sig ett starkare namn på kartan.⁸⁴ Hill och Shaw resonerar också kring gemensam marknadsföring men menar istället att destinationer kan nå fördelar i turismintäkter och turistantal.⁸⁵ Forskarna Adrian Palmer och David Bejou menar att synergieffekter innebär att destinationer kan ta del av andra destinationers kunskaper om exempelvis nya marknader.⁸⁶

3.2.2 Fördelar ur kategoriserade synvinklar

Ett samarbete inom destinationsmarknadsföring resulterar i många fördelar för de inblandade parterna. Wang och Xiang delar in fördelar i kategorier som de benämner som strategirealiserande, organisatoriskt lärande och byggande av socialt kapital. Strategirealiserandet är kopplat till en ökad konkurrensförmåga genom samarbetet. Denna

⁸² Jfr Wang & Xiang, 2007, s 77

⁸³ Fyall & Garrod, 2005, kap 5

⁸⁴ Bohlin & Elbe, 2007, s 129

⁸⁵ Tracey Hill & Robin N. Shaw, 1995, Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances *Journal of Travel Research*, vol 34, sid 25-34, s 27

⁸⁶ Palmer Adrian & Bejou David, 1995, se Reid, L J; Smith, S L J.; McCloskey, R. 2008 Effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006, i *Tourism Management*, vol 29, nr 3, sid 581-593, s 617

ökade konkurrensförmåga inkluderar ett delande av marknadsföringsresurser och ett ökat produktutbud. Den andra kategorin, organisatoriskt lärande, innebär ett ömsesidigt lärande där parterna kan få ny kunskap av varandra, vilken kan komma från olika aktörer inom destinationen. Kunskaperna kan leda till förbättringar och innovationer i olika områden såsom kommunikation och problemlösning. Med den tredje kategorin, byggande av socialt kapital, avses de resurser som finns tillgängliga genom personer och affärsnätverk. Socialt kapital leder till fördelar genom relationer och förtroende mellan olika delar av turismindustrin. Wang och Xiang framhäver vikten av socialt kapital på destinationsnivå och menar att en destination inte blir framgångsrik eller knappt kan överleva utan starka relationer.⁸⁷

3.2.3 Visualisering av ett samarbets fördelar

Det har påvisats att det finns många fördelar med destinationssamarbeten. Det är dock svårt att mäta fördelar och effektivitet samt lönsamhet i ett samarbete.⁸⁸ När fördelar diskuteras handlar det ofta om ekonomiska sådana, som att minska kostnader eller att öka turismintäkter.⁸⁹ Augustyn och Knowles nämner emellertid att det inte är tillräckligt att se till ekonomiska fördelar vid utvärdering och nämner, likt Wang och Xiang, socialt nätverk med externa kontakter som något att ta i beräkning. De sociala nätverken är viktiga för att bland annat få tillgång till mer information och minska osäkerhet.⁹⁰ Forskarna Francesca D'Angella och Frank Go talar om vikten av att utvärdera samarbeten för att se förändringar och därigenom även fördelar. De förklarar att fördelar visar sig på olika sätt, genom till exempel i utvecklingen av nya produkter.⁹¹ Wang och Xiang understryker vikten av att sätta upp mål för samarbetet så att dessa kan utvärderas och synliggöra fördelar. Utvärdering genomförs genom att analysera vilka målen var från början och granska dokumentation av händelseförloppet för att bilda en uppfattning om hur väl målen har uppfyllts. De betonar vikten av att dra lärdom av erfarenheter och att ge feedback till involverade parter så att arbetet kan förbättras i framtiden.⁹² Nedan följer en analys kring olika fördelar som respondenterna ser med HH-samarbetet och hur de inom samarbetet arbetar med att synliggöra dessa.

⁸⁷ Wang & Xiang, 2007, s 83

⁸⁸ Augustyn & Knowles 2000, sid 342

⁸⁹ d'Angella Francesca & Go Frank M, 2009, Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment, I *Travel Management*. Vol 30 pp 429-440, s 438

⁹⁰ Augustyn & Knowles, 2000, s 342

⁹¹ d'Angella & Go, 2009, s 438

⁹² Wang & Xiang, 2007, s 81p

3.2.4 Helsingborg och Helsingör vill synas tillsammans

När två destinationer går samman leder det till en rad fördelar, vilka av forskare benämns som synergieffekter.⁹³ Sammanslagningarna leder till att destinationerna kan stärka sitt namn på kartan.⁹⁴ I HH- samarbetet går det att konstatera att synergieffekter ligger till grund för många av de fördelar som respondenterna talar om. Gemensam marknadsföring är såväl en drivkraft som fördel, vilket flera forskare pekar på.⁹⁵ Flertalet respondenter lyfter fram att städerna blir starkare genom delad marknadsföring och att erbjudandet av en gränslös destination är unikt och lockar många turister. Både Bengtsson och Hoeg-Guldberg talar om hur marknadsföringen har mer genomslagskraft och att båda städerna får fördelar. Bengtsson berättar till exempel att Helsingborg gynnas av att få marknadsföra Kronborg slott⁹⁶ medan Hoeg-Guldberg säger att Helsingör kan utnyttja Helsingborgs caféer och stadsteater. Hon framhåller vidare det positiva i att marknadsföringsmaterialet finns på båda sidorna av sundet.⁹⁷ Genom detta påvisar respondenterna hur samarbetets synergieffekter kan stärka städerna och kompensera för eventuella brister.⁹⁸ Respondenterna är således medvetna om vikten av en delad marknadsföring. Dock är några tveksamma till hur väl marknadsföringen når ut. Darrell och Bengtsson anser exempelvis att marknadsföringen av destinationen är otillräcklig och att det skulle behövas mer.⁹⁹ Stålberg är av liknande uppfattning och menar att marknadsföringen är för enkel och att de anställda på turistbyrån inte märker av samarbetet.¹⁰⁰ Trots tveksamheter idag tror Darrell att den gemensamma marknadsföringen i framtiden kan stärka de båda städerna.¹⁰¹

3.2.5 Fördelar i HH-samarbetets produktlandskap

Likt forskarna, talar respondenterna om fördelar i ett ökat produktutbud¹⁰² Hoeg- Guldberg nämner dessa fördelar genom bland annat gemensamma konstutställningar.¹⁰³ Nordqvist och Bengtsson framhäver även kryssningsindustrin som en källa för produktutveckling och att städerna tillsammans kan vända sig längre ut i världen.¹⁰⁴ Gemensamma produkter likt dessa

⁹³ Fyall & Garrod, 2005, kap 5, Bohlin & Elbe, 2007, s 129, Bramwell & Lane, 2000, se Reid, Smith, & McCloskey, 2008, s 582

⁹⁴ Bohlin & Elbe, 2007, s 129

⁹⁵ Wang & Xiang, 2007, s 83p, Hill & Shaw 1995, s 27

⁹⁶ Intervju med Nordqvist och Bengtsson

⁹⁷ Intervju med Hoeg-Guldberg

⁹⁸ Jfr Fyall & Garrod, 2005, kap 5

⁹⁹ Intervju med Darrell och Bengtsson

¹⁰⁰ Intervju med Stålberg

¹⁰¹ Intervju med Darrell

¹⁰² Jfr Wang & Xiang, 2007, s 83

¹⁰³ Intervju med Hoeg- Guldberg

¹⁰⁴ Intervju med Nordqvist och Bengtsson

har därmed mer värde tillsammans än när de är separerade.¹⁰⁵ Bengtsson konstaterar att samarbetet skulle bli än mer fördelaktigt om det förekommer mer produktutveckling. Något hon dock söker för att möjliggöra detta är mer kunskap och utbildning inom samarbetet.¹⁰⁶

3.2.6 Personliga möten i HH-samarbetet

Städernas gemensamma historia har bidragit till att invånarna bland annat har arbetat hos varandra och därmed skapat starka relationer. Forskare diskuterar kring socialt kapital och sociala nätverk som fördelar,¹⁰⁷ vilket således är något som tydligt märks inom HH-samarbetet. Både Gyimothy och Bengtsson förklarar att städerna, vid stora arrangemang, hjälps åt med resurser som personal och hotellrum.¹⁰⁸ Detta kan liknas vid redan nämnda synergieffekter såsom kompensation för den andres brister samt att de uppnår bättre resultat tillsammans. Genom detta påvisas fördelen med socialt kapital och vikten av förtroende och relationer inom turismindustrin. Dessa fördelar har stor betydelse för samarbetet genom att de minskar osäkerhet och partners får möjlighet att ta del av externa kontakter.¹⁰⁹ Även Wang och Xiang markerar vikten av det sociala och säger att destinationer inte kan klara sig utan starka relationer i dess omgivning.¹¹⁰

3.2.7 Inget kunskapsutbyte mellan Helsingborg och Helsingör

En fördel som endast en av respondenterna har nämnt är överföring av ny kunskap som både Wang och Xiang samt Palmer och Bejou diskuterar. De menar att detta kan ge upphov till förbättringar och innovationer.¹¹¹ Stålberg är den enda som nämner att samarbetet möjliggör för ny kunskap. Hon menar att städerna har olika kulturer, vilket leder till att de lär sig av varandra.¹¹² Det går att fråga sig om de övriga tar kunskapsöverföring för givet och att de därför inte nämner denna fördel. Skulle det å andra sidan bero på att de inte har vetskap om hur de kan ta vara på varandras kunnande kan det få en negativ påverkan på destinationens utveckling. Med utgångspunkt från forskarnas resonemang kan det då innebära att förbättringar och innovationer avtar¹¹³.

¹⁰⁵ Jfr Wang & Xiang, 2007, s 83, Fyall & Garrod, 2005, kap 5

¹⁰⁶ Intervju med Bengtsson

¹⁰⁷ Wang & Xiang, 2007, s 83, Augustyn & Knowles, 2000, s 342

¹⁰⁸ Intervju med Gyimothy och Bengtsson

¹⁰⁹ Augustyn & Knowles, 2000, s 342,

¹¹⁰ Wang & Xiang, 2007, s 83

¹¹¹ Wang & Xiang, 2007, s 83, Palmer Adrian & Bejou David, 1995, Tourism Destination Marketing Alliances, *Annals of Tourism Research*, vol. 22, nr 3, sid 616-629, s 617

¹¹² Intervju med Stålberg

¹¹³ Jfr Wang & Xiang, 2007, s 83, Palmer & Bejou, 1995, s 617

3.2.8 Fördelarna finns i HH-samarbetet, men de syns inte

Trots att majoriteten av respondenterna berättar om fördelar med samarbetet är flertalet överens om svårigheten att se och mäta dem. Hoeg-Guldberg säger att hon är kluven över fördelarna och att hon varken ser direkta fördelar eller nackdelar med samarbetet.¹¹⁴ Gyimothy håller med men menar också att det, ur turismsynpunkt, behövs en lång tidshorisont för att se effekter av samarbeten.¹¹⁵ Anledningar till att det är svårt att se fördelar, nämns av flera respondenter, vara att det saknas dokumentation och uppföljning inom HH-samarbetet.¹¹⁶ Det gör i sin tur att det är svårt att se om målen är uppfyllda, vilket är något som flertalet forskare anser vara av mycket stor vikt¹¹⁷. Dock menar Darrell att de nu arbetar med att försöka följa upp mål. Svårigheten menar både hon och Nordqvist ligger i att det är komplicerat att mäta mål och fördelar samt att hitta mätbara variabler inom exempelvis gemensam marknadsföring.¹¹⁸ Trots avsaknaden av uppföljning menar några respondenter att det finns mätningar inom bland annat projekt i kryssningsindustrin samt inom projektet *Gränslösa dagar*, där färjetransporten är gratis under en dag. Nordqvist nämner även att de tidigare har mätt förändringar i turistantal men att det är svårt att veta om de beror på samarbetet eller inte. Trots frånvaron av omfattande uppföljningar menar han att båda parter är övertygade om att samarbetet är fördelaktigt men att de inte talar om en ekonomisk lönsamhet. De har snarare valt att fokusera på undersökningar om vad turister är intresserade av.¹¹⁹ Detta är dock tvärtemot vad Bengtsson är inne på då hon säger att det måste finnas uppföljning och även en ekonomisk vinning i samarbetet. Hon understryker vikten av att det måste finnas kännedom om vart pengarna tar vägen.¹²⁰

4. Ena och förena

Samordning inom destinationer benämns som en viktig komponent i destinationsutveckling. Då Helsingborg-Helsingör är två hopslagna destinationer ökar antalet involverade, vilket då kan öka komplexiteten och även försvåra samordningen. Kapitlet behandlar därför hur samordning inom en destination kan te sig och hur viktiga aktörers roller ser ut i denna samordning.

¹¹⁴ Intervju med Hoeg-Guldberg

¹¹⁵ Intervju med Gyimothy

¹¹⁶ Intervju med Gyimothy, Darrell och Nordqvist

¹¹⁷ Augustyn & Knowles, 2000, s 342, Wang & Xiang, 2007, s 81p, d'Angella & Go, 2009, s 429pp

¹¹⁸ Intervju med Darrell och Nordqvist

¹¹⁹ Intervju med Nordqvist

¹²⁰ Intervju med Bengtsson

4.1 En myrstack av aktörer och viljor

4.1.1 Samordning

Att destinationer är komplexa att marknadsföra är en rad forskare överens om, då det handlar om att förena flera olika produkter och service hos olika aktörer.¹²¹ Många forskare skriver att samarbete därför är en förutsättning för destinationsmarknadsföring.¹²² Vid samarbete talas det om samordning av alla aktörer och om vikten av en intern marknadsföring för att involvera och engagera. Detta är ett område som hamnat i skymundan av marknadsföringen mot den externa marknaden.¹²³ Prideaux och Cooper betonar detta och menar att framgångar vid marknadsföring beror mer på samordning, än på hur mycket destinationen generellt arbetar med marknadsföring. Resultatet av en bra samordning bör istället automatiskt föra med sig god marknadsföring.¹²⁴ Svårigheten i att marknadsföra en destination, menar även Forskarna Xavier Font och Tor Ahjem, grundar sig i att koordinera inom destinationen.¹²⁵

För att förenkla marknadsföringen argumenterar forskare för att en destination ska tillämpa samordningsstrategier för att förena aktörer och resurser vid destinationsmarknadsföring.¹²⁶ Augustyn och Knowles diskuterar exempelvis kring framgångsfaktorer för samordning mellan offentliga och privata aktörer. De menar att koordination är en viktig länk som bland annat kan bidra till att maximera fördelar, samtidigt som det kan minska kostnader.¹²⁷ Inom området fastställer Font och Ahjem att olika aktörers behov endast kan utvecklas genom ett kontrollerat offentligt organ.¹²⁸ Prideaux och Cooper tänker likartat och talar om värdet av en involverad och engagerad styrning.¹²⁹ Augustyn och Knowles diskuterar liknande och framhåller vikten av ett utvecklat informationssystem med sociala nätverk.¹³⁰ För att förena måste det finnas gemensamma mål och strategier inom samarbetet som kan bidra till mer

¹²¹ Hankinson, 2009, Managing destination brands; establishing a theoretical foundation. *Journal of marketing management*. Vol. 25, No. 1-2, Sid. 97-115, s 98, Prideaux Bruce & Cooper Chris, 2003, *Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence?* Journal of Vacation Marketing, s 35

¹²² Sheehan Lorn, J. R, Ritchie Brent & Hudson Simon, 2007, The destination Promotion Triad: Understanding Assymmetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels and DMO, *Journal of Travel Research* , Vol 46; 64, Hankinson, 2000, s 98, Prideaux & Cooper, 2003, s 35

¹²³ Prideaux & Cooper, 2003, s 35

¹²⁴ Prideaux & Cooper, 2003, s 36

¹²⁵ Font, Xavier & Ahjem, Tor E., 1999, *Searching for a balance in tourism development strategies*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 11, Nr 2. Sid. 73-77, s.75

¹²⁶ Fyall, Alan & Leask, Anna., 2006, Destination marketing: Future issues — Strategic challenges. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 7, Nr 1. Sid. 50-63

¹²⁷ Marcjanna M. Augustyn!,, Tim Knowles, 2000, Performance of tourism partnerships: a focus on York *Tourism Management* , Vol 21, pp341s342

¹²⁸ Font & Ahjem, 1999 s 75

¹²⁹ Prideaux & Cooper 2003, s 142pp

¹³⁰ Augustyn & Knowles, 2000, s 342

utvecklade och nära relationer.¹³¹ Målen måste finnas för att kunna balansera aktörers skilda intressen.¹³² Forskarna Earnie Heath och Geoffrey Walls menar dock att ju fler involverade aktörer det är inom destinationen, desto svårare är det att koordinera olika mål och intressen samt att risken för konflikter ökar.¹³³

För att se hur Helsingborg och Helsingör arbetar med samordningen har vi nedan analyserat teorier med hjälp av empiri från HH-samarbetet.

4.1.2 Alla i Helsingborg- Helsingör ska med

Då forskare belyser komplexiteten inom destinationer krävs en samordning med alla involverade.¹³⁴ Eftersom destinationen Helsingborg-Helsingör i själva verket är två destinationer, betyder det att komplexiteten bör öka då fler aktörer är involverade. Det gör att samordningen inom HH-samarbetet försvåras.¹³⁵ Vid samordningsproblem betonar forskare vikten av ett offentligt organ eller en engagerad styrgrupp.¹³⁶ Då det, enligt Nordqvist, finns en politisk styrgrupp med stöd av en styr-, tjänstemanna- och koordineringsgrupp¹³⁷ betyder det således att det finns potential för en god samordning.¹³⁸ Flertalet respondenter menar dock det motsatta, framförallt då det handlar om kommunikation och samordning mellan deltagare på olika nivåer och även över nationsgränserna.¹³⁹ Bengtsson och Stålberg påpekar att det inom Helsingborgs Stad finns en bristande kommunikation, vilken främst beror på nivåskillnader mellan olika områden. Exempelvis arbetar turistbyrån på en mer operationell nivå än kommunstyrelsen. De menar vidare att omorganiseringen inom Helsingborg Stad, med bland annat en ny turistchef, kan vara en ytterligare orsak till att vissa uppfattar kommunikationen som bristfällig.¹⁴⁰ Enligt Gyimothy skulle detta därmed kunna vara anledningar till den dåliga samordningen och brist på struktur som speglar Helsingborg men som även smittar av sig på HH-samarbetet.¹⁴¹ Från den danska sidan kan kommunikationen mellan turistbyrån och kommunen påverkas negativt av att turistbyrån är privat, till skillnad från den svenska. Hoeg–Guldberg förklarar att turistbyrån sköter sig själv, utan kommunens inblandning.¹⁴² Att respondenterna på både den danska och svenska sidan ser dessa brister

¹³¹ Heath, E. and Wall, G. 1992, se Prideaux & Cooper, 2003, s 4, Fyall & Garrod, 2006, s 142p

¹³² Augustyn & Knowles, 2000, s 342

¹³³ Heath & Wall, G, 1992, se i Prideaux & Cooper, 2003, s 142p

¹³⁴ Hankinson, 2009, s 98, Prideaux & Cooper, 2003, s 35

¹³⁵ Jfr Heath & Wall, se Prideaux & Cooper, 2003, 142

¹³⁶ Font och Ahjem 1999, s 75, Prideaux & Cooper, 2003, s 35,37

¹³⁷ Intervju med Bengtsson och Nordqvist

¹³⁸ Prideaux & Cooper, s 35-38

¹³⁹ Intervju med Darell, Gyimothy, Stålberg, Hotell A Helsingborg och Hotell B Helsingör

¹⁴⁰ Intervju med Bengtsson och Stålberg

¹⁴¹ Intervju med Gyimothy

¹⁴² Intervju med Hoeg – Guldberg

inom samordningen och kommunikationen kan tyda på att det möjligen finns en otillräcklig intern marknadsföring inom både Helsingborg och Helsingör.¹⁴³ En bristande kommunikation och samordning i respektive stad skulle kunna ses som faktorer som i sin tur kan påverka kommunikationen mellan städerna negativt. Dessa brister bör således även påverka städernas samarbete.

4.1.3 Olika intressen i Helsingborg- Helsingör

I HH-samarbetets program finns det ett antal uppsatta mål och visioner som ska eftersträvas.¹⁴⁴ Detta menar forskare måste finnas för att samordningen ska bli möjlig.¹⁴⁵ Detta borde således underlätta samordningen mellan Helsingborg och Helsingör. Att det är två destinationer som samarbetar kan dock försvåra deras arbete med att nå gemensamma mål eftersom det, som tidigare nämnts, finns fler involverade.¹⁴⁶ Gyimothy berättar att det ligger skilda intressen bakom samarbetet, vilket i sin tur kan påverka arbetet med att nå de gemensamma målen. Helsingör strävar exempelvis efter att ändra en negativ image, medan Helsingborg vill stärka sin position gentemot Malmö och Lund.¹⁴⁷ Med olika mål, som i HH-samarbetets fall, är det därför av stor vikt att hitta en balans mellan olika intressen.¹⁴⁸ Nordqvist berättar att städernas skilda mål och intressen inte påverkar samarbetet negativt.¹⁴⁹ Hans uttalande tyder då på att städerna redan har hittat en balans i intressena, vilket är positivt för samarbetet och samordningen av destinationens alla involverade.

Nedan följer teori på hur samordningen inom en destination kan ses ur ett så kallat triadperspektiv.

4. 2 En gyllene triad

4.2.1 Engagera mera

För att samordningen inom en destination ska kunna genomföras krävs det mycket engagemang från olika aktörsgrupper inom destinationen, främst kommunen, privata aktörer såsom hotell samt från destinationsmarknadsföringsorganisationer (*DMO*). De sistnämnda är framförallt turistbyråer.¹⁵⁰ Forskarna Lorn Sheehan, Brent Ritchie och Simon Hudson liknar de tre aktörsgrupperna vid en triad. Varje grupp har sin egen roll och det finns ett

¹⁴³ Jfr Prideaux & Cooper, 2003, s 35

¹⁴⁴ Program för HH- samarbetet 2009-2012

¹⁴⁵ Heath & Wall, 1992, se Prideaux & Cooper, 2003, s 35pp

¹⁴⁶ Jfr Heath & Wall, 1992, se Prideaux & Cooper, 2003, s 35pp

¹⁴⁷ Intervju med Gyimothy

¹⁴⁸ Jfr Augustyn & Knowles, 2000, s 324

¹⁴⁹ Intervju med Nordqvist

¹⁵⁰ Prideaux & Cooper, 2003, s 35pp

beroendeförhållande mellan dem genom att det sker ett utbyte av resurser. Om aktörerna kan relatera till varandra och kombinera sina resurser påverkar detta i sin tur hur framgångsrik destinationen är. För att triaden ska nå sin fulla potential bör aktörerna vara allierade och aktivt kommunicera, samt ha en förståelse för varandras roller.¹⁵¹

4.2.2 Kommunen som vägvisare

Kommunen ska främst bidra med finansiella resurser.¹⁵² Forskare redogör att kommunens medverkande är nödvändigt för att vägleda både den offentliga och privata sektorn.¹⁵³ Rollen betraktas som unik då destinationsmarknadsföring gynnar samtliga inom destinationen, både invånare och organisationer. Kommunens roll innefattar också att framställa en vision för turismens finansiella utveckling.¹⁵⁴ Vissa forskare menar till och med att kommunens övergripande visioner ska innefatta destinationsutveckling.¹⁵⁵ Under visionsutvecklandet ska kommunen identifiera områden där DMO kan hjälpa till med att nå visionen, men även hur de kan bidra till att nå DMO's mål. Ofta har dock inte kommunen en tillräckligt djup förståelse för DMO's operativa arbete utan måste förlita sig på exempelvis turistbesök och hotellbokningar när de ska bedöma deras effektivitet.¹⁵⁶ Att kommunen har expertis och kunskap om turismbranschen och alla aktörer, betonar därför Kotabe och Helsen, som betydelsefullt, då det bland annat avgör resursfördelning.¹⁵⁷ För att kommunen vidare ska kunna agera vägvisare krävs ett stort engagemang från deras sida.¹⁵⁸

4.2.3 DMO som koordinator

DMO's roll i triaden är att agera som en koordinator¹⁵⁹ och betraktas i vissa fall även som ledaren för den övergripande destinationsutvecklingen.¹⁶⁰ DMO har två huvudsakliga ansvarsområden, där det första är att kommunicera med den externa omgivningen. DMO ska genom undersökningar skapa en förståelse för den externa omgivningen samt kommunicera marknadsföring till potentiella kunder. Det andra området handlar om kommunikationen i den interna omgivningen. De ska både förmedla och ta del av information från triaden, främst från

¹⁵¹ Sheehan, Lorn, Ritchie, Brent & Hudson, Simon, 2007, The destination Promotion Triad: Understanding Assymmetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels and DMO, *Journal of Travel Research*. Vol.46,Nr 64.Sid. 71pp

¹⁵² Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁵³ Mill & Morrison, 1985, se Pike, S, 2004, Destination marketing organisations, *Advances in tourism research series*. Elsevier, s 23

¹⁵⁴ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁵⁵ Simmons D,G,1994,Community participation in tourism planning, *Tourism management*, Vol. 15, Nr 2, Sid 98-108, s. 23

¹⁵⁶ Sheehan, Ritchie & Hudson, s 71pp

¹⁵⁷ Kotabe & Helsen, 2000, i Prideux & Cooper, 2003, s 38

¹⁵⁸ Mill & Morrison, 2004, se Pike, 2004, s 24

¹⁵⁹ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁶⁰ Dwayer, Larry & Chulvon, Kim, 2003, Destination competitiveness determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, vol 6, no 3, s 388

hotellen, för att få kunskap om turismbranschen.¹⁶¹ Bohlin och Elbe är inne på liknande spår och menar att turistbyråer arbetar i projekt med olika aktörer inom destinationen. Detta leder i sin tur till att det upprättas nya samarbeten och nätverk.¹⁶² För att DMO's roll ska bli så effektiv som möjligt krävs det att de har en förståelse för vad turisterna efterfrågar, vilket således är information som de kan få från hotellen.¹⁶³

För att förstärka en destinations positionering måste DMO öka medvetenheten bland destinationens aktörer. De måste utveckla och förmedla en förståelse om att alla aktörer i destinationen är beroende av varandra.¹⁶⁴ Prideaux och Cooper skriver dock att ett vanligt förekommande problem är att DMO ofta saknar resurser, flexibilitet, samt expertis inom området, vilket påverkar arbetet negativt.¹⁶⁵

4.2.4 Privata aktörer lockar turister

Hotellen utgör en viktig del av de privata aktörerna och ska bidra med icke-finansiella eller operationella resurser till triaden. Hotellen kan samarbeta med DMO för att underlätta marknadsföringen, genom att förmedla information och skapa erbjudanden som lockar turister. Stödet är viktigt för DMO's arbete med att bland annat skapa effektiv marknadsföring för destinationen, vilket slutligen kommer att gynna hotellens verksamhet.¹⁶⁶ Vid DMO's arbete med marknadsföringen betonar Prideaux och Cooper betydelsen av att samarbeta med nyckelaktörer inom destinationen. De menar att processen är svår och långdragen och att DMO inte kan framställa marknadsföringen enskilt.¹⁶⁷ DMO's arbete med detta bör vidare undersökas av kommunen eftersom deras roll kan anses avgörande för destinationen. Ofta har kommunen svårt att genomföra detta på ett detaljerat plan, utan observerar mestadels det övergripande utförandet. Dock kan kommunen skapa en kontinuerlig kommunikation med hotellen för att på så vis få insikt i DMO's arbete, vilket då påvisar vikten av de privata aktörernas roll.¹⁶⁸

Prideaux och Cooper belyser betydelsen av relationer mellan privata aktörer inom destinationen. Relationerna är ofta avgörande för om produktutveckling kommer att ske. Dock drabbas ofta destinationers produktutveckling av att många privata aktörer har för lite

¹⁶¹ Sheehan, Ritchie, Hudson, 2007, s 71pp, Dwyer & Chulvon, 2003, s 388

¹⁶² Bohlin & Elbe, 2007, Utveckla turistdestinationer – ett svenskt perspektiv, s 14

¹⁶³ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁶⁴ Prahalad och Ramaswamy se d'Angella & Go, 2009, s 430

¹⁶⁵ Prideaux & Cooper, 2003, s 38

¹⁶⁶ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁶⁷ Prideaux & Cooper 2003, s 35pp

¹⁶⁸ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

kunskap och makt att skapa nya turistprodukter.¹⁶⁹ Forskaren Buhalis förespråkar också vikten av att privata aktörer samarbetar i produktutveckling. De menar att deras relationer är nyckeln till destinationers framgångar.¹⁷⁰ d'Angella och Go belyser likväl vikten av detta och menar att en destination genom produktutveckling kan konkurrera externt.¹⁷¹

För att se hur triaden fungerar i praktiken undersöker vi nedan huruvida den kan appliceras på HH-samarbetet.

4.2.5 Helsingborg-Helsingör triaden

Då Helsingborg och Helsingör från början är två destinationer, men som nu ser sig som en, ökar antalet aktörer inom triaden.¹⁷² För att triaden ska fungera krävs det en bra kommunikation mellan alla aktörer inom destinationen Helsingborg–Helsingör. Om kommunikationen är bristfällig blir det svårt att relatera till varandra och förstå varandras roller, vilket krävs för att triaden ska nå sin fulla potential.¹⁷³

4.2.6 Helsingör Stad och Helsingör Kommune

En av kommunens huvudsakliga uppgifter är att bidra med finansiella resurser inom triaden.¹⁷⁴ Gyimothy konstaterar att det är för lite finansiella resurser insatta för att HH-samarbetet ska kunna utvecklas vidare.¹⁷⁵ Hon anser att samarbetet inte är särskilt bra turistiskt sätt och att städerna inte stärker varandra på grund av för lite investeringar.¹⁷⁶ Delvis menar hon att detta beror på att städerna satsar sina resurser inom andra områden och prioriterar andra projekt.¹⁷⁷ Även Bengtsson talar om att HH-samarbetet inte är av största prioritet för någon av städerna. Hon talar om Helsingör och Danmark som en sekundär marknad där samarbetet inom Skåne Nordväst prioriteras.¹⁷⁸

Att framställa visioner för turismens utveckling ligger, liksom de finansiella resurserna, under kommunens ansvarsområde.¹⁷⁹ Vid granskning av HH-samarbetets program är dessa tydligt utskrivna under varje enskilt område. Kommunerna har således tillsammans arbetat fram

¹⁶⁹ Pridaux & Cooper, 2003, s 35pp

¹⁷⁰ Buhalis D, 1999, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism management*, Vol. 21, Sid 97-116 s 109

¹⁷¹ d'Angella & Go, 2009, s 429

¹⁷² Jfr Heath & Wall, 1992, se Pridaux & Cooper, 2003, s 35pp, *Your Holiday Guide 2009*

¹⁷³ Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁷⁴ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁷⁵ Intervju med Gyimothy

¹⁷⁶ intervju med Gyimothy

¹⁷⁷ Intervju med Bengtsson, Nordqvist och Gyimothy

¹⁷⁸ Intervju med Bengtsson

¹⁷⁹ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

visioner att eftersträva.¹⁸⁰ Bengtsson säger dock att det inte finns någon tydlig strategi gällande Helsingborgs turismutveckling.¹⁸¹ Utan en väl genomtänkt turismstrategi från båda parter kan det bli svårt att arbeta med HH-samarbetets visioner,¹⁸² vilket kan tänkas påverka samarbetets utveckling. Vid utvecklandet av visioner ska även kommunen identifiera områden där DMO kan bistå med hjälp för att nå visionerna. Vidare ska kommunen tvärtom även hjälpa DMO med deras arbete med destinationens utveckling.¹⁸³ Stålberg påpekar dock att de på turistbyrån ibland har svårt att följa med i alla kommunens beslut och vara up-to-date. Hon berättar även att turistchefen träffar de andra enhetscheferna över möten, men att de aldrig har möten med någon som är högre uppsatt.¹⁸⁴ Detta skulle kunna tyda på en bristande kommunikation mellan den svenska turistbyrån och de som håller i tyglarna inom kommunen. Från Helsingörs sida kan bristande kommunikation, mellan den privatägda turistbyrån och kommunen, utläsas. Hoeg- Guldberg informerar exempelvis om att kommunen ger turistbyrån ekonomiskt stöd, men att de inte har någon vetskap om vart pengarna går, vilket betyder att de inte har någon del i turistbyråns operativa arbete.¹⁸⁵ Detta går emot Kotabe och Helsen teori om vikten av att kommunen har kunskap om turismbranschen då det är avgörande vid fördelning av exempelvis resurser.¹⁸⁶ Med en bristande kommunikation mellan kommun och turistbyrå, på både den svenska och danska sidan, kan det betyda att ingen av städernas kommun har tillräckligt med kunskap inom turismområdet. Detta skulle kunna leda till att det förmedlas fel resurser, eller att omfattningen av dessa inte är korrekt. Om det inte finns förståelse mellan kommun och turistbyrå i respektive stad går det att fråga sig hur samordningen av destinationen Helsingborg- Helsingör skulle kunna bli möjlig.

Slutligen nämner ett fåtal forskare att kommunen måste visa ett stort engagemang för att ena en destination.¹⁸⁷ Gyimothy tänker likartat och anser att en av utmaningarna för kommunerna är att få med hotellen mer aktivt. Hon säger att de måste fokusera på kommunikationen för att förbättra samordningen. Kommunerna försöker idag nå hotellen via inbjudningar till workshops, där målet har varit att utbilda inom regional kunskap. Detta för att bland annat kunna skapa en gemensam struktur.¹⁸⁸ Trots dessa försök menar Stålberg och Gyimothy att

¹⁸⁰ HH- programmet 2009-2012

¹⁸¹ Intervju med Bengtsson

¹⁸² Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁸³ Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁸⁴ Intervju med Stålberg

¹⁸⁵ Intervju med Hoeg-Guldberg

¹⁸⁶ Jfr Kotabe o& Helsen, 2000, se Pridaoux & Cooper, 2003, s 38

¹⁸⁷ Mill & Morrison, 2004, se Pike, 2004, s 24

¹⁸⁸ Intervju med Gyimothy

intresset varit väldigt dåligt på den danska sidan, men dock större hos svenskarna.¹⁸⁹ Detta menar Gyimothy är ett konstant problem.¹⁹⁰ Frågan är varför engagemanget är så olika i städerna.

4.2.7 Visit Helsingborg- Helsingör

DMO har till uppgift att koordinera inom triaden. De ska bland annat kommunicera med den externa omgivningen för att skapa sig en bättre förståelse.¹⁹¹ Detta gör Helsingborg och Helsingör genom sin gemensamma broschyr och karta. Marknadsföringen finns dock endast tillgänglig i Helsingborg och Helsingör och når därför inte målgrupper längre bort.¹⁹² Flera respondenter är överens om att det måste arbetas mer med marknadsföringen och skapa en ökad medvetenhet.¹⁹³

Triadens andra område är att den interna kommunikationen. Turistbyrån ska förmedla och ta del av information inom triaden då det bidrar till att öka kunskapen om turistens efterfrågan.¹⁹⁴ Stålberg berättar att turistbyråerna på båda sidor har kontakt idag, men att de för några år sedan hade en mycket starkare relation. Samordningen var bättre och det fanns en mer genomtänkt plan. De anställda på turistbyråerna besökte den andra stadens turistattraktioner och de arbetade tillsammans, vilket gav en större kunskap och medvetenhet om varandra.¹⁹⁵ Idag finns det dock inget djupare samarbete och möten hålls endast över telefon,¹⁹⁶ vilket kan påverka städernas djupare kunskap om varandra.¹⁹⁷ Kontakten som finns sker utanför HH-samarbetet men Stålberg säger att de skulle vilja bli mer involverade i samarbetet.¹⁹⁸ Att det tidigare turismsamarbetet mellan den svenska och den danska turistbyrån avslutades beror, enligt Bengtsson och Hoeg-Guldberg, på knappa resurser och andra prioriteringar.¹⁹⁹ Att informationsutbytet mellan dem har minskat kan påverka triaden och därmed marknadsföringen av den gemensamma destination i en negativ riktning.²⁰⁰

¹⁸⁹ Intervju med Stålberg och Gyimothy

¹⁹⁰ Intervju med Gyimothy

¹⁹¹ Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁹² Intervju med Darrell

¹⁹³ Intervju med Darrell och Bengtsson

¹⁹⁴ Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

¹⁹⁵ Jfr Prahalad & Ramaswamy, se d'Angella & Go, 2009, s 430

¹⁹⁶ Intervju med Bengtsson, Stålberg, Hoeg - Guldberg & Christiansen

¹⁹⁷ Jfr Prideaux & Cooper, 2000, s 35

¹⁹⁸ Intervju med Stålberg

¹⁹⁹ Intervju med Bengtsson, Hoeg-Guldberg

²⁰⁰ Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

4.2.8 Privata aktörer i Helsingborg- Helsingör

Ett antal hotell i både Helsingborg och Helsingör har, liksom turistbyråerna, visat intresse av att vilja bli mer involverade i HH-samarbetet och anser att det finns en god framtida potential. Även Hoeg – Guldborg, Christiansen och Bengtsson tror att det finns en vilja hos privata aktörer att samarbeta, men vet inte exakt hur intresset ser ut från deras sida.²⁰¹ Det är därför viktigt att engagera triadens privata aktörer, delvis då hotellen kan hjälpa DMO med marknadsföringen.²⁰² Åsikterna bland hotellen går isär huruvida kontakten med kommunen och turistbyråerna ser ut inom destinationen.²⁰³

4.2.9 Kontakt med privata aktörer i Helsingborg- Helsingör

Hotell A Helsingör nämner att de har en bra kontakt med den danska turistbyrån och har insett att de kan förse dem med fler turister. De nämner även att kommunikationen med kommunen ser utmärkt ut.²⁰⁴ Hotell B Helsingör vill dock ha ett mer omfattande samarbete med Helsingörs turistbyrå och ser detta som en win-win situation. Hotellet menar vidare att kommunen och hotell måste samspela mera för att kommunen ska kunna få en översikt över hotellmarknaden.²⁰⁵ En bättre kommunikation mellan kommunen och hotellen skulle även kunna leda till att kommunen får mer information angående turistbyråns verksamhet. Denna kommunikation är viktig då kommunen annars kan ha svårt att få detaljer om turistbyråns arbete, vilket försvårar resursfördelningen för dessa.²⁰⁶

Hotell C Helsingborg har en bra kommunikation med den svenska turistbyrån, men nämner dock att de har en sämre relation till Helsingörs, där de endast har foldrar utplacerade. De försöker förbättra kommunikation med Helsingborgs kommun för att bli mer uppdaterade om vad som händer i staden. Ett större initiativtagande från kommunens sida är önskvärt då det i dagsläget är upp till varje individuellt hotell att själv ta kontakt med kommunen.²⁰⁷ Kommunikationsbristen bekräftas, till viss del, då Darrell säger att hotellen inte är speciellt involverade i samarbetet och att det kan göras mycket mer.²⁰⁸ Även Bengtsson berättar att de hade kunnat arbeta mer aktivt med att försöka få de privata aktörerna mer medvetna om alla

²⁰¹ Intervju med Bengtsson, Hoeg – Guldborg & Christiansen

²⁰² Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

²⁰³ Intervjuunderlag från Hotell C och D Helsingborg samt Hotell A och B Helsingör

²⁰⁴ Intervjuunderlag från Hotell A Helsingör

²⁰⁵ Intervjuunderlag från Hotell B Helsingör

²⁰⁶ Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

²⁰⁷ Intervjuunderlag från Hotell C Helsingborg

²⁰⁸ Intervju med Darrell

möjligheter med samarbetet.²⁰⁹ Frågan är då om den mer detaljerade informationen om turistbyråen när kommunen om kontakten med hotellen är bristfällig.²¹⁰

4.2.10 Relationer mellan privata aktörer i HH-samarbetet

Hotell C och D Helsingborg nämner att de ingår i den så kallade hotellgruppen, där ett antal svenska hotell är involverade.²¹¹ Samarbeten finns även med andra aktörer än hotell, som exempelvis flygbolaget Kullaflyg, Ängelholms flygplats och färjorna mellan Helsingborg och Helsingör.²¹² Vidare säger båda hotellen att de idag inte har någon särskild bra kommunikation med hotellen i Helsingör. De menar dock att det finns intresse för ett mer omfattande samarbete hotellen emellan. De säger att de kan utnyttja varandra och tillsammans få en ökad bäddkapacitet vid exempelvis kongresser.²¹³ En idé som nämns är konferenspaket, där konferenser äger rum på båda sidor av sundet. Detta visar på att ett samarbete kan bidra till förbättrade möjligheter att erbjuda fler attraktiva turistprodukter.²¹⁴ Kunskapsbrist skulle kunna vara en orsak till att idén med konferenspaket inte har utvecklats.²¹⁵ Enlig Prideaux och Cooper kan problemet vid produktutveckling, likt detta, vara att privata aktörer har för lite kunskap, vilket i sin tur påverkar innovationer.²¹⁶ Då respondenter berättar om det svaga danska intresset vid de workshops som arrangerats skulle detta kunna innebära att hotellen saknar kunskap om samarbetets möjligheter.

Hotell A i Helsingör berättar att de har en viss kontakt med två av de största hotellen i staden, samt ett samarbete med flygbolaget SAS.²¹⁷ Några hotell har gått samman för att försöka skapa ett forum som kan stärka alla parter.²¹⁸ Gällande samarbete med Helsingborg, säger båda hotellen att de hellre prioriterar samarbeten inom den norra regionen i Danmark.²¹⁹ Trots detta har de, som tidigare nämnts, ändå intresse för, och tror att det finns potential för ett samarbete med Helsingborg. Detta beror dock på om en fast förbindelse blir verklighet.

5. I valet och kvalet av destinationspartner

En förutsättning för ett fungerande samarbete är att ha en lämplig partner. I valet av partner finns det viktiga attribut som är av stor betydelse för samarbetet. Detta kapitel utgår från ett

²⁰⁹ Intervju med Bengtsson

²¹⁰ Jfr Sheehan, Ritchie & Hudson, 2007, s 71pp

²¹¹ Intervjuunderlag från Hotell C och D Helsingborg

²¹² Intervjuunderlag från Hotell C Helsingborg

²¹³ Intervjuunderlag från Hotell C och D Helsingborg

²¹⁴ Jfr Buhalis, 1999, s 113

²¹⁵ Jfr Buhalis D, 1999, s 109

²¹⁶ Jfr Prideaux & Cooper, 2003, s 35pp

²¹⁷ Intervjuunderlag Hotell C Helsingborg

²¹⁸ Intervjuunderlag Hotell D Helsingborg

²¹⁹ Intervjuunderlag Hotell C och D Helsingborg

antal faktorer som omnämns viktiga att beakta vid val av partner över nationsgränser. Dessa är; ekonomiska och politiska ideologier, närhet, turistprodukter och kultur.

5.1 Många faktorer spelar in

5.1.1 Faktorer att analysera

Det är mycket som ska stämma när destinationer väljer en annan destination att ingå ett partnerskap med. En rad faktorer bör analyseras för att undvika ett felaktigt val. Forskarna Reida, Smith och Closkey menar att frågan om vem som är en passande partner måste ställas och klargöras innan ett samarbete startas.²²⁰ Hill och Shaw menar att det är fördelaktigt att fokusera på att identifiera de viktigaste faktorerna för att sedan använda dessa för att jämföra med partnerns attribut. De förespråkar att politiska och ekonomiska ideologier, närhet, turistprodukter och kultur är några av dessa. Genom att beakta de fyra faktorerna underlättas identifieringen av vilka länder som inte är passande att samarbeta med.²²¹

5.1.2 Politik och ekonomi i valet

Politiska och ekonomiska ideologier är exempel på faktorer som ska beaktas vid val av partner. Dessa två måste vara något sånär överensstämmande. Om partnern dock har valts på endast dessa faktorer finns det en risk att turisten inte finner destinationen attraktiv. Har valet å andra sidan skett endast ur ett turistiskt perspektiv, finns det en risk att nationerna inte har överensstämmande politiska och ekonomiska ideologier. Det kan skapa många andra problem inom dessa områden. För att göra rätt val vid samarbetet pekas det istället på att det bör finnas möjligheter till en god arbetsrelation, samtidigt som destinationen ska attrahera turister.²²²

5.1.3 Närhetens alla aspekter

Vid val av partner diskuterar Hill och Shaw även kring orsaker till varför människor reser. Resbeteendet kan bero på hur turisten uppfattar distans, tid och kostnad mellan partnerdestinationerna. Turisters upplevelse av dessa tre faktorer ligger till grund för hur geografiskt nära dessa anser att destinationerna ligger varandra²²³ Forskaren Michal Hall för samma resonemang och visar på den kognitiva distansen som är den distans en människa upplever.²²⁴ Hur turisten upplever den geografiska närheten kan vidare påverkas av förbindelser mellan destinationerna.²²⁵

²²⁰ Reida, Smith & McCloskey, 2008, s 582

²²¹ Hill & Shaw, 1995, s 27

²²² Hill & Shaw, 1995, s 27

²²³ Hill & Shaw, 1995, s 27,

²²⁴ Hall, Michael C, 2005, *Tourism – Rethinking the social science of mobility*. Pearson PrenticeHall: Uk. s 69

²²⁵ Hill & Shaw, 1995, s 27

5.1.4 Turistproduktens betydelse

Hill och Shaw pekar på destinationers turistprodukter, det vill säga sociala, kulturella och fysiska, som en faktor att ta i beaktande när en partner väljs.²²⁶ Prideaux och Cooper skriver att det viktigaste vid destinationsmarknadsföring är att det finns produkter för turisten som kan lyfta destinationen och bidra till ett starkt varumärke.²²⁷ Även Debbage och Ioannides, förklarar att en destinations produkt är av stor betydelse vid destinationsutveckling. De ska tillsammans erbjuda både påtagliga element, som hotell och restauranger, och icke påtagliga såsom solnedgång och sinnesstämning.²²⁸ Kotler, Bowen och Makens diskuterar vidare kring turistprodukters betydelse och menar att produkterna avgör om turister kommer till platsen eller inte.²²⁹

Hill och Shaw påpekar att turistattraktionerna på två olika partnerdestinationer bör vara enhetliga men poängterar att när dessa kombineras uppstår det likheter och skillnader. Om turisten föredrar att attraktionerna liknar varandra eller skiljer sig är upp till den enskilda turisten.²³⁰ Forskaren N. Leiper menar å andra sidan att många turister inte har som mål att köpa eller konsumera en turistprodukt.²³¹ Vad de istället söker är aktiviteter som är oberoende av turismmarknaden och utbudet, till exempel sightseeing på egen hand eller sol och bad. Det betyder att turism inte bara består av skapade produkter, utan även av oberoende attribut som också påverkar intrycket av platsen.²³² Trots diskussioner kring turistprodukters betydelse vid val av partner menar Kotler, Haider och Rein att platser utan eller med få attraktioner kan skapa nya, till exempel genom kultur, shopping eller arrangemang.²³³ Dock är det viktigt att utveckla och underhålla infrastruktur som kan stödja produkterna.²³⁴ Gällande skapandet av turistprodukter talar även forskaren Thomas Duval om att produkter som inte från början är en turistprodukt ändå kan betraktas som en. Han exemplifierar detta genom att färjor både kan anses vara transportmedel samt en turismupplevelse i sig själv.²³⁵

Utifrån teorier angående faktorer som bör tas i beaktande vid val av samarbetspartner, följer en fortsättning huruvida dessa faktorer kan analyseras i HH-samarbetet.

²²⁶ Hill & Shaw, 1995, s 27

²²⁷ Prideaux & Cooper, 2003, s 38

²²⁸ Debbage Keith G & Ioannides Dimitri ,2004, *The Cultural Turn? Toward a More Critical Economic Geography of Tourism*, i Hall et al (2004) *A Companion to Tourism*, sid 100p

²²⁹ Kotler, Bowens & Makens, 2006., s 15,16

²³⁰ Hill & Shaw, 1995, s 27

²³¹ Leiper N, 1990, Partial Industrialization of Tourism Systems, *Annals Of Tourism Research*, Vol. 17, Nr 4, s 600.

²³² Debbage & Ioannides, 2004, Lew et al, 2004, *A Companion to Tourism*, s 100p

²³³ Kotler, Haider & Rein, 1993, kap 5

²³⁴ Kotler, Bowens & Makens, 2006, s 721

²³⁵ Duval, T. D.,2007, *Tourism and Transport. Modes, Networks and Flows*. Channel View Publication Clevedon, kap 5

5.1.5 Turismen i Helsingborg och Helsingör i skuggan av politik och ekonomi

När destinationer ska välja en partner anser forskare att valet måste grundas på flertalet faktorer såsom politiska och ekonomiska ideologier.²³⁶ Då konkurrens nämndes som en drivkraft till HH- samarbetet kan detta vara ett tecken på att partnern bland annat har valts på politiska och ekonomiska grunder. Detta skulle, enligt teorin, kunna betyda att turister inte finner destinationen Helsingborg-Helsingör attraktiv. Anledningen är då att turismen inte låg i fokus när samarbetet startades.²³⁷ Något som ytterligare stärker detta resonemang är att Nordqvist var den enda av respondenterna som nämnde turism som en drivkraft bakom samarbetet.²³⁸

5.1.6 Nära mellan Helsingborg och Helsingör, enligt vem?

Majoriteten av respondenterna belyser geografisk närhet som betydelsefullt vid samarbetet.²³⁹ Geografisk närhet och förbindelser är faktorer som Hill och Shaw anser vara av stor betydelse för huruvida partnerskapet blir framgångsrikt ur ett turistiskt perspektiv. Vidare menar de att den upplevda närheten, det vill säga den kognitiva, påverkas av faktorer såsom distans, tid och kostnad.²⁴⁰ I fallet Helsingborg- Helsingör är distansen fyra kilometer, vilket innebär att det tar cirka 25 minuter att transporteras mellan dem, med alla tre rederier som trafikerar sundet.²⁴¹ Frekvensen är relativt hög då färjorna avgår flera gånger i timmen under större delen av dygnet. Priserna varierar mellan 50-60 sek för en gångpassagerare.²⁴² Färjorna är därmed en väsentlig förbindelse och kan påverka hur turisten upplever närhet. De kan således vara avgörande om städerna passar som partnerstäder utifrån ett turistiskt perspektiv. Det är dock upp till den enskilda turisten om de upplever att fyra kilometer, 25 minuter och 50-60 sek är tillräckligt nära mellan destinationerna. Detta kan i sin tur påverka huruvida valet av partner är berättigat eller inte.²⁴³

Det går att se tecken på att flera av de involverade privata aktörerna upplever den kognitiva distansen mellan städerna som lång.²⁴⁴ Exempelvis menar Hotell B Helsingör att de ser mer potential i samarbeten med de danska städerna än med Helsingborg, vilket beror på att det är

²³⁶ Hill & Shaw, 1995, s 27

²³⁷ Hill & Shaw, 1995, s 27

²³⁸ Intervju med Nordqvist

²³⁹ Jfr Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁴⁰ Jfr Hill & Shaw, 1995, s 27, Hall, Michael C., 2005, *Tourism – Rethinking the social science of mobility*. Pearson Prentice Hall: Uk, kap 3

²⁴¹ <http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=586&epslanguage=SV>, läst 20 april

²⁴² www.scandlines.se, www.hhferries.se, www.acelink.se, läst 18 maj kl 09.00

²⁴³ Hill & Shaw, s 27

²⁴⁴ Hall, 2005, kap 3

ett hav mellan dem.²⁴⁵ Intresset anser de skulle kunna öka med en fast förbindelse över sundet.²⁴⁶ Hotell A Helsingör har liknande åsikter och säger att städerna inte har glädje av varandra trots den geografiska närheten, utan tror mer på en region i norra Danmark.²⁴⁷ Med detta går det att fråga sig hur mycket fokus det ska läggas på privata aktörers syn angående närhet vid valet av partner, då de är en del av destinationen. En medvetenhet kring både turisternas, men även privata aktörers, uppfattning om närhet är därför viktigt vid val av partner.

5.1.7 Turistprodukter i Helsingborg- Helsingörområdet

I en destination måste det finnas en produkt som går att marknadsföra för att skapa ett starkt varumärke.²⁴⁸ Hill och Shaw förespråkar att turistprodukten bör tas i beaktande vid val av partner.²⁴⁹ Både Helsingborg och Helsingör bör därför analysera sina egna, respektive partnerns, attraktioner för att se vad som kan skapa värde för turisten och vad de kan marknadsföra tillsammans. Vidare bör städerna se om produkterna kan anses enhetliga.²⁵⁰ Här skiljer sig åsikterna åt mellan olika respondenter. Medan Hotell A Helsingör tycker att produkterna ligger för mycket isär för att kunna vara enhetliga, pekar Nordqvist och Bengtsson snarare på att produkterna kompletterar varandra.²⁵¹ Bengtsson nämner Dunkers Kulturhus tillsammans med museet Louisiana samt slotten Sofiero och Kronborg som perfekta kombinationer.²⁵² Forskare pekar dock på att det är upp till turisten huruvida denne uppfattar attraktionerna som enhetliga.²⁵³

Medan flera forskare framhäver produkters betydelse i valet av partner, menar Leiper att turister inte alltid har som mål att konsumera en turistprodukt. Utifrån detta synsätt borde således inte produkter som slotten Sofiero och Kronborg vara av så stor betydelse vid val av partner.²⁵⁴ Hoeg-Guldberg verkar införstådd med att alla turister inte söker en turistprodukt då hon exemplifierar en vacker solnedgång vid strandpromenaden i Helsingborg som en potentiell turistattraktion.²⁵⁵

²⁴⁵ Intervjuunderlag från Hotell B Helsingör

²⁴⁶ Intervju med Nordqvist, Hoeg-Gullberg och Christiansen

²⁴⁷ Intervjuunderlag från Hotell A Helsingör

²⁴⁸ Jfr Prideaux & Cooper, 2003, s 35

²⁴⁹ Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁵⁰ Jfr Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁵¹ Intervjuunderlag från Hotell A Helsingör, Intervjuer med Nordqvist och Bengtsson

²⁵² Intervju med Bengtsson

²⁵³ Jf Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁵⁴ Jfr Leiper, 1990, s 100p, Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁵⁵ Intervju med Hoeg- Guldberg och Christiansen

5.1.8 Gränslöst skapande av produkter i HH-samarbetet?

Det arbetas inom HH-samarbetet med att skapa gemensamma turistprodukter där en anledning kan vara att de inte har några tydliga turistprodukter tillsammans.²⁵⁶ Flertalet respondenter menar att Helsingborg och Helsingör har skapat projektet *Gränslösa dagar*.²⁵⁷ Trots att flera nämner projektet menar Nordqvist att detta snarare kan ses som ett arrangemang för invånare än för turister.²⁵⁸ Vidare menar respondenterna att det finns få gemensamma turistprodukter eller produktpaket.²⁵⁹ Nordqvist berättar att det tidigare har gjorts försök från kommunens sida att skapa produktpaket, men att de inte har lyckats komma ända fram.²⁶⁰ De få paket som nämns är färjornas kombinationsbiljetter där transport och exempelvis inträde på Sofiero Slott ingår.²⁶¹ Även hotell i Helsingborg har så kallade *tura-paket* där färjorna står i fokus.²⁶² I detta fall kan färjorna ses som mer än endast stöd för turistprodukten. De kan istället anses vara avgörande vid skapandet av paketen, eller till och med vara en turistprodukt i sig själv.²⁶³ När nya produkter utvecklas behövs en stödande infrastruktur.²⁶⁴ Färjeförbindelserna mellan Helsingborg och Helsingör tyder på att det finns förutsättningar i infrastrukturen för att utveckla produkter inom destinationen Helsingborg-Helsingör. Då möjligheten finns för att skapa nya turistprodukter kan det betyda att redan befintliga produkter inte behöver ha så stor betydelse vid val av partner²⁶⁵.

Kultur är, utöver ovan nämnda faktorer, något som bör tas i beaktande vid val av destinationspartner över nationsgränser. Olika forskares syn på kulturskillnader behandlas därför i följande teoriavsnitt.

5.2 Kulturens betydelse inom partnerskapet

5.2.1 Svårt eller berikande med olika kulturer?

Kulturen mellan två länder kan skilja sig så pass mycket åt att det blir svårt att samarbeta. Vid partnerval anser därför Hill och Shaw att kulturen, med eventuella skillnader ska beaktas.²⁶⁶

²⁵⁶ Jfr Kotler, Haider & Reins, 1993, kap 5, Intervjuer med Nordqvist och Bengtsson

²⁵⁷ Intervjuer med Nordqvist, Bengtsson, Gyimothy, Hoeg-Guldberg, Christiansen och Darrell

²⁵⁸ Intervju med Nordqvist

²⁵⁹ Intervju med Gyimothy, Darrell, Hoeg-Guldberg och Christiansen

²⁶⁰ Intervju med Nordqvist

²⁶¹ Intervju med Gyimothy, Bengtsson, Hoeg-Guldberg, Christiansen och Nordqvist

²⁶² Intervjuunderlag från Hotell C och D Helsingborg

²⁶³ Jfr Duval, 2007, kap 5

²⁶⁴ Kotler, Bowen & Makens, 2006, s 721

²⁶⁵ Jfr Kotler, Bowens & Makens, 2006, s 721

²⁶⁶ Hill & Shaw, 1995, s 27

Skillnaderna visar sig i bland annat språk och institutioner. Språket har en betydande roll för kulturen eftersom det vid kommunikation över nationsgränser menas att språket kan vara en fallgrop och skapa problem.²⁶⁷ Forskarna Masaaki Kotabe och Kristiaan Helsen betonar också språkets vikt och menar att det speglar kulturer.²⁶⁸ Beträffande institutioner, skriver forskarna Jean-Claude Usunier och Julie Ann Lee att dessa ses som ryggraden i kulturer. De kan vara lagar, regler och förhållningssätt inom exempelvis politiska eller sociala sammanhang. Institutionerna styr människors synsätt och i många avseenden också handlingar.²⁶⁹

Forskaren Jordan Lewis menar att för att det ska finnas en möjlighet att hantera marknader med annan kultur måste det finnas en djup förståelse för kulturella skillnader.²⁷⁰ Om en destination väljer att samarbeta med en destination av annan kultur, menar Hill och Shaw att detta kan upplevas som positivt av turisten. Denne kan då se de kulturella skillnaderna som kontraster, vilka berikar upplevelsen.²⁷¹

5.2.2 Organisation efter nation

Kulturer visar sig också inom organisationer och forskaren Charles Hill resonerar kring att den kan spegla sig i värderingar på arbetsplatser. Att ha en förståelse för hur dessa skillnader tar sig i uttryck kan ses som mycket viktigt när organisationer arbetar över nationsgränser.²⁷²

Vid ett partnerskap, menar forskaren Gunjan Saxena, att det är av stor vikt att ha en partner med liknande värderingar för att underlätta samarbetet.²⁷³ Inom organisationer kan nationella kulturskillnader även visa sig i det strategiska beslutstagandet. När ett beslut ska fattas bör det därför finnas en förståelse för att beslutsfattaren kan vara influerad av sin kultur.²⁷⁴ Forskarna Stephen Robbins, Bruce Millet och Terry Waters-Marsh menar att skillnader inom detta område kan visa sig i om beslut bör tas i grupp eller individuellt.²⁷⁵

Ytterligare kulturella skillnader kan åskådliggöras i hur organisationer inom olika nationer förhåller sig till skriftliga avtal. Detta diskuterar Kotabe och Helsen inom ”high context” och

²⁶⁷ Usunier Jean-Claude & Julie Anne Lee, 2005, *Marketing across cultures*, 4th edition, Pearson Education; UK, s 6p

²⁶⁸ Masaaki Kotabe & Kristiaan Helsen, 2008, *Global Marketing Management*, 4th edition, John Wiley & Sons Inc, s 115

²⁶⁹ Usunier & Lee, 2005, s 6p

²⁷⁰ Jordan D Lewis, 1992, The new power of strategic alliances, *Planning review*, Vol 20, nr 5, s 45-48, Kotabe & Helsen s 111, Usunier och Lee 2005, s 4

²⁷¹ Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁷² Hill Charles W. L., 2004, *Global Business Today*, McGraw Hill: New York, kap 3

²⁷³ Gunjan Saxena, 2005, Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park *Tourism Management* vol 26, pp277-289, s 279

²⁷⁴ Ayoun, Baker & Moreo J Patrick, 2008, Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20 No. 1, pp. 7-18. s 9, Schneider, Susan C., 1989, Strategy Formulation: The Impact of National Culture. *Organization Studie*. Vol. 10, Nr 2. Sid. 149-168, s 149-152

²⁷⁵ Stephen P. Robbins, Bruce Millet och Terry Waters-Marsh, 2004, *Organisational Behaviour*, fjärde upplagan, Pearson Education; Australia, s 151

”low context” kulturer. I high context kulturer menas inte alltid det som sägs och det osagda är ofta mer viktigt än det skriftliga. I low context kulturer menas däremot vad som sagts och kommunikationen är mer tydlig. De menar vidare att hela Skandinavien klassificeras som ”low context” kulturer.²⁷⁶

Inom organisationer kan även ledarskapsstilen vara mycket kulturbunden och påverkar bland annat hur de anställda förhåller sig till ledaren.²⁷⁷ Professor Gert Hofstede har skapat en rankingslista där han jämför 74 nationella kulturer inom olika dimensioner. Så kallad *power distans*, maktdistans, är en av dessa, vilket inkluderar bland annat förhållandet mellan chef och anställd. Om nationen har en stor maktdistans tolereras stora maktskillnader inom samhället och chefen ses som överlägsen. I nationer med liten maktdistans är samhället mer jämställt och chefen ses som en mer jämlik ledare.²⁷⁸ I listan rankas Sverige på plats 67-68 medan Danmark på plats 72. Danmark skulle enligt Hofstedes undersökning därför ha en något mindre maktdistans än Sverige och därmed vara något mer jämställt.²⁷⁹ (se bilaga 1)

5.2.3 Kulturens oberoende av nationen

Flera forskare menar, till skillnad från de ovan, att kultur inte behöver vara nationsbundet.²⁸⁰ Forskaren Thomas Eriksen anser att detta endast är ett enkelt sätt att placera in människor i en viss kultur beroende på deras nationalitet och skapa tydliga gränser i förhållande till omvärlden. Han menar att det ska tas i beaktande att det kan finnas samma kultur över nationsgränser, och att kulturen inom nationer även kan skilja sig åt.²⁸¹ Även Usunier och Lee höjer ett varningens finger åt att se kultur som endast nationsbundet. De menar att det är lätt att göra denna indelning men att det måste finnas kunskap om att nationer många gånger är multikulturella.²⁸²

Följande del behandlar hur kulturen och kulturella skillnader tar sig i uttryck inom HH-samarbetet.

5.2.4 Den kulturella aspekten har betydelse inom HH-samarbetet

Samtliga intervjurespondenter talade om kulturella skillnader mellan Helsingborg och Helsingör. Gyimothy konstaterar att det ser ut som ett samarbete men att det i verkligheten är

²⁷⁶ Kotabe & Helsen, 2008, s 127

²⁷⁷ Robbins, Millet och Waters-Marsh, 2004, s 382

²⁷⁸ Kotabe & helsen s 128, Hofstede Geert & Hofstede Gert Jan, 2005, *Cultures and organizations, software of the mind.*

Intercultural cooperation and Its importance for survival, andra upplagan., McGraw Hill Kap 2. Usiner & Lee, 2005, s 12-13

²⁷⁹ Jfr Hofstede Geert och Gert Jan Hofstede, 2005, s 43p

²⁸⁰ Usunier & Lee, 2005, kap 1, Kotabe & Helsen, 2008, kap 4

²⁸¹ Eriksen, Thomas .H,1998, *Kulturterrorismen: En uppgörelse med tanken om kulturell renhet* .Dora: Nya Doxa, s 44-45

²⁸² Usunier & Lee 2005, s 9p

ett mycket mer komplicerat nätverk. Hon menar att det finns tydliga skillnader mellan nationerna som har underskattats, bland annat i deras olika arbetsätt.²⁸³ Vidare benämnde flera respondenter att det prioriteras olika,²⁸⁴ att det finns olika uppfattningar²⁸⁵ samt olika tankesätt mellan nationerna.²⁸⁶ Henrik Numelin, på Helsingörs turistbyrå, anser till och med att de kulturella skillnaderna kan anses vara stora.²⁸⁷ Då kulturella skillnader kan försvåra samarbetet, betyder det att parterna kanske inte är optimala för varandra.²⁸⁸ Å andra sidan betonar Stålberg, som tidigare nämnts, att det är utvecklande med de kulturella skillnaderna och att de lär sig av varandra.²⁸⁹ Bengtsson håller med och väljer att se kulturen som något som berikar, samtidigt som det ger utmaningar.²⁹⁰

I några intervjuer pekas det på att det måste finnas en medvetenhet kring att tankesätt och inställningar i kulturerna kan skilja sig. Om denna medvetenhet finns menar de att konflikter kan undvikas.²⁹¹ Detta är samma uppfattning som många forskare har när de talar om vikten av medvetenhet för att kunna förstå den andra kulturen.²⁹² Bengtsson delar deras åsikt och framhäver vikten av att vara tydlig, samt att parterna har samma bild och mål när arbeten sker över nationsgränser. Hon menar att det därför är viktigt att säkerställa att parterna ligger på samma nivå. Vidare avslutar hon med att de inom HH-samarbetet känner varandra så bra att kulturella skillnader inte betraktas som något hinder.²⁹³

5.2.5 Snacker du dansk?

Angående skillnader i språket går meningarna isär mellan respondenterna. Gyimothy betonar att språkbarriären har en betydande roll inom samarbetet och är ett problem som har underskattats.²⁹⁴ Hon exemplifierar detta med att danskarna har svårt att förstå skånska.²⁹⁵ Då Nordqvist berättar att all kommunikation sker på svenska och danska kan detta ha en negativ inverkan på samarbetet och därmed vara en fallgrop.²⁹⁶ Dock ser inte Nordqvist att språket är ett stort problem, utan att det går att viska till personen bredvid, under exempelvis möten, om

²⁸³ Intervju med Gyimothy

²⁸⁴ Intervju med Stålberg

²⁸⁵ Intervju med Hoeg –Guldberg & Christiansen

²⁸⁶ Intervju med Darrell

²⁸⁷ Intervjuunderlag från Numelin

²⁸⁸ Jfr Hill & Shaw, 1995, s 27

²⁸⁹ Intervju med Stålberg

²⁹⁰ Intervju med Bengtsson

²⁹¹ Intervju med Nordqvist och Bengtsson

²⁹² Lewis, 1992, s 45-48, Hill, 2004, kap 3 Robbins, Millett och Waters-Marsch, 2004, s 151

²⁹³ Intervju med Bengtsson

²⁹⁴ Jfr Usunier & Lee 2005

²⁹⁵ Intervju med Gyimothy

²⁹⁶ Jfr Usunier & Lee 2005 s 6p

det är något som är oklart.²⁹⁷ Darrell är av liknande åsikt och säger att de på båda sidor av Öresund har fått lära sig svenska och danska i skolan.²⁹⁸ Det verkar således finnas olika uppfattningar huruvida språket är ett problem eller inte inom HH- samarbetet.

5.2.6 Organisationsskillnader inom HH-samarbetet

Under intervjuerna uppkom flera kulturella skillnader som kan relateras till de inom organisationer. Nordqvist menar att det finns tydliga skillnader i hur organisationerna fungerar.²⁹⁹ Detta visar sig i hur strategiska beslut ter sig olika i de båda nationerna.³⁰⁰ Gyimothy menar att danskarna tar snabba beslut, om exempelvis kontrakt, och förhandlar hellre senare. Svenskarna däremot, anses av danskarna, ha en lång planering innan beslutfattande och tar inga beslut som inte är helt förankrade.³⁰¹ Christiansen nämner också tidsaspekten gällande det svenska beslutsfattandet. Han talar om detta som en institutionell skillnad mellan nationerna, då han menar att ämbetsmännen i nationerna har olika befogenheter, vilket i sin tur påverkar beslutsprocessernas tid.³⁰² Darrell talar om liknande institutionella skillnader mellan kulturerna. Hon nämner att dessa främst beror på nationernas olika lagar och regler. Med utgångspunkt från detta går det att tyda att kulturella skillnader kan ta sig i uttryck i en nations institutioner och beslutsfattande.³⁰³

5.2.7 All makt åt....

Inom området för beslutsfattande talar även respondenterna om olika förhandlingstekniker och distansen mellan chef och personal. Gyimothy berättar att svenskarna är mer demokratiska än danskarna och vill vara överens innan de tar beslut. Dessa uttalanden stärker Robbins, Millet och Waters-Marsh's teori om att kulturen visar sig i huruvida beslut bör tas i grupp eller inte.³⁰⁴ Att förhandla i beslutstagande skulle kunna relateras till olika nivåer av maktskillnader i nationer. I Sverige bör, efter Gyimothys uttalande, maktdistansen kunna ses som relativt liten.³⁰⁵ I Danmark, berättar Nordqvist, är chefen mer auktoritär och den som tar beslut. Personalen stämmer därför alltid av om de, trots detta, ska fatta egna beslut.³⁰⁶ Darrell har en liknande uppfattning och säger att tjänstemännen i Danmark kanske har lite mer respekt för sin kommunledning, vilket kan leda till att danskarna upplevs som lite mer

²⁹⁷ Intervju med Nordqvist

²⁹⁸ Intervju med Darrell

²⁹⁹ Intervju med Nordqvist

³⁰⁰ Jfr Ayoun & Moreo, 2008, s 9, Schneider, 1998, s 149-152

³⁰¹ Intervju med Gyimothy

³⁰² Intervju med Hoeg – Guldborg & Christiansen

³⁰³ Jfr Baker & Moreo 2008, s 149pp, Usunier & Lee, 2005, s 5

³⁰⁴ Jfr Robbins, Millet & Waters-Marsh, 2004, s 151

³⁰⁵ Jfr Usunier & Lee, 2005, s 12-13, Intervju med Gyimothy

³⁰⁶ Intervju med Nordqvist

omständiga.³⁰⁷ Enligt Hofstedes teorier kring maktdistans inom samhälle och organisationer anses Danmark ha ett något mer jämlikt förhållningssätt än Sverige.³⁰⁸ Dock går det, med utgångspunkt från Nordqvist och Darrells uttalanden fråga sig om detta speglar verkligheten i fallet med Helsingborg och Helsingör.³⁰⁹

5.2.8 Avtal, att hålla eller inte

Nordqvist spinner vidare på kulturella skillnader i organisationer och menar att danskarna har en förmåga att vilja ändra avtal.³¹⁰ Även Bengtsson talar om att danskarna snabbt klipper avtal för att sedan önska ändra dem. Svenskarna är tvärtemot mer noga med att följa avtalen. Detta kan ses som både en utmaning, men också ett problem, då svenskarna kan känna sig lite lättlurade och obekväma.³¹¹ Flera privata aktörer håller med om danskarnas förhållningssätt till avtal. Hotell C Helsingborg säger att danskarna försöker lura dem och dra fördel av kontrakt.³¹² Gyimothy menar vidare att denna attityd inte passar svenskarna särskilt bra.³¹³ Sättet att förhålla sig till kontrakt och avtal har, enligt Kotabe och Helsen, att göra med om nationen har en "high" eller "low context" kultur. Enligt dem skulle både Sverige och Danmark ha ett liknande förhållningssätt till kontrakt och avtal. Med utgångspunkt från respondenterna kan det dock uppfattas som att Danmark har en mer "high context" kultur än Sverige. Detta då danskarna inte följer kontrakt och avtal som de kommit överens om. Vidare kan detta betyda att det går att ifrågasätta Kotabe och Helsen teorier om Sverige och Danmarks liknande syn på kontrakt och avtal.³¹⁴

5.2.9 Kultur på individuell nivå

Flera tecken kan urskönjas från intervjuerna att kulturen mellan Sverige och Danmark inte behöver vara nationsbunden.³¹⁵ Darrell menar att vissa kulturella skillnader snarare kan vara personbundna, som i förhållandet mellan chef och anställd.³¹⁶ Även Gyimothy pekar på att många av de kulturella skillnaderna är kognitivt uppbyggda av personer. Hon menar att skillnader kan bero på fördomar och därför blir konstruerade i de olika affärssammanhangen.

³⁰⁷ Intervju med Darrell

³⁰⁸ Jfr Hofstede, 2005, s 43p

³⁰⁹ Intervju med Nordqvist och Darrell

³¹⁰ Intervju med Nordqvist

³¹¹ Intervju med Bengtsson

³¹² Intervjuunderlag från Hotell C Helsingborg

³¹³ Intervju med Gyimothy

³¹⁴ Jfr Kotabe & Helsen, 2008, kap 4

³¹⁵ Jfr Usunier & Lee, 2005, s 10, Kotabe & Helsen, 2008, kap 4

³¹⁶ Intervju med Darrell

Formella möten kan då bli styrda av dessa fördomar och i sin tur påverka synen på hur en affärsman ”ska” agera.³¹⁷

Om kultur inte är nationsbundet kan det argumenteras för att den kan skilja sig lika mycket från organisation till organisation och från person till person, som mellan nationer. Faktorer som beslutsfattande och förhållningssätt till kontrakt, samt relationen mellan chef och anställd, skulle därmed kunna ses som beroende på organisation eller person.³¹⁸ Om kultur inte är nationsbundet, betyder det att Helsingborg och Helsingör kan ha fler gemensamma faktorer än vad de har med andra städer inom den egna nationen.

Trots påvisade kulturella skillnader mellan Helsingborg och Helsingör menar Nordqvist, Bengtsson och Hoeg- Guldborg att städerna ser varandra som givna, i och med deras relationer från det förflutna.³¹⁹ Numelin menar att städerna passar ihop, men att Helsingborg är storebror och Helsingör lillebror. Även Stålberg säger att partnern är klockren men att det måste hittas passande former.³²⁰

6. ...uppsatsen börjar lida mot sitt slut

I detta kapitel beskrivs de slutsatser som vi har kommit fram till efter att ha jämfört och analyserat forskares teorier kring samarbete med vår fallstudie. Slutsatserna följer våra frågeställningar och är till viss del utformade ur ett generellt perspektiv för att kunna appliceras på andra nationsöverskridande samarbeten. Diskussionen som följer är inriktad mot Helsingborg-Helsingörsamarbetet och fokus kretsar främst kring komplexiteten som vi har identifierat. Invävt i diskussionen finns även tankar kring vad som kan tänkas underlätta komplexiteten. Kapitlet avslutas med förslag till områden för framtida forskning.

6.1 Slutsats

Efter genomförd analys har vi blivit införstådda med att flertalet teorier kring samarbeten även går att tillämpa på nationsöverskridande samarbeten. I vissa områden har vi dock stött på intressanta skillnader mellan teori och empiri. I följande slutsatser tydliggörs vilka teorier som är applicerbara på vår empiri och vilka som inte är det.

³¹⁷ Intervju med Gyimothy

³¹⁸ Jfr Kotabe & Helsen 2008, kap 4, Hofstede, 2005, s 43p

³¹⁹ Intervju med Nordqvist, Bengtsson, Hoeg- Guldborg och Christiansen

³²⁰ Intervju med Stålberg och Numelin

6.1.1 Varför samarbetar destinationer över nationsgränserna inom destinationsutveckling?

Det finns många bakomliggande orsaker till varför destinationer samarbetar över gränserna. Många av de teorier som behandlar drivkrafter och fördelar bakom samarbeten har vi kommit fram till är applicerbara på HH-samarbetet. Två drivkrafter som dock inte berörts av forskare är historia och geografisk närhet. Dessa har nämnts av respondenterna som viktiga drivkrafter till ett gränslöst samarbete. Ytterligare drivkrafter som framkommit är globalisering och ökad konkurrens på turismmarknaden, vilket framkallar viljan att tillsammans stärka sitt namn genom positionering. Resultatet blir fördelar i synergieffekter genom exempelvis delad marknadsföring och ökat produktutbud. Dessa drivkrafter och fördelar kan liknas vid de som forskare resonerar kring inom samarbeten och flertalet kan därmed appliceras på nationsöverskridande samarbeten. En väsentlig skillnad i fördelar är dock att destinationer genom ett nationsöverskridande samarbete kan marknadsföra sig som en gränslös destination. De kan utnyttja varandras nationsspecifika attribut i marknadsföringen och därigenom stärka och komplettera varandra. Vidare kan de erbjuda produkter och upplevelser från två nationer, vilket kan betraktas som mer attraktivt i turistens ögon. Tillsammans har de även större möjlighet att skapa nya produkter. Fördelar inom dessa områden leder i sin tur till nya möjligheter för destinationerna att ändra sin image eller budskapet i den nuvarande. Ytterligare fördelar som nämns av både forskare och respondenter är sociala fördelar. Destinationer får del av den andres resurser, vilket kräver starka relationer och förtroende.

6.1.2 Hur arbetar viktiga aktörer inom en gränslös destination med samordning?

Med bakgrund i teorier kring samordning inom en destination, kan vi konstatera att HH-samarbetet i viss mån skiljer sig. Samordningen som forskare förespråkar inom destinationer kan inte till fullo appliceras på en gränslös destinations samordning. Likheter och skillnader mellan teori och praktik har identifierats hos alla triadens aktörer. Kommunerna har likt teorin en styrningsgrupp, visioner och ger finansiella resurser. De ska även kommunicera och agera vägvisare för turistbyrå och privata aktörer, såsom hotell. Dock nämns problem såsom omorganiseringar, brist på strategisk planering för turism i en av städerna, samt resursbrist, vilka har en negativ påverkan på samordningen. Vidare skapar prioriteringar av samarbeten i egna nationen svårigheter när samordning samtidigt ska ske över gränserna. Svårigheten med samordning ökar även när destinationer arbetar inom olika strukturer, vilket påverkar kommunikationen mellan både destinationerna och med alla aktörer. Glappet leder till

ovetskap om den andres arbete och insikten att de istället kan arbeta tillsammans för att komplettera varandra.

Forskare talar vidare om kommunikationen mellan destinationens turistbyråer. Dessa ska koordinera triaden, ansvara för marknadsföringen och förmedla kunskap. I fallstudien har turistbyråerna kontakt med varandra, vilket är positivt för destinationens gemensamma marknadsföring. Dock sker inte kontakten via samarbetet då de inte är direkt involverade i det. Förutom att ha kontakt med varandra ska turistbyrån även involvera privata aktörer för att få kunskap om turisternas efterfrågan, uppmuntra produktutveckling och förmedla kunskap. Kommunikation i båda nationerna finns, men det är en utmaning att kommunicera med aktörer i den andra nationen, samt att samordna dessa. Varken teori eller empiri svarar på hur detta skulle kunna te sig.

Privata aktörer behöver en god relation till både kommuner och turistbyråer. De ska förverkliga produktutveckling inom destinationen, vilket kräver en kontinuerlig och nationsöverskridande kontakt. Åsikter kring relationer med kommuner och turistbyråer går isär hos respondenterna. Vissa ser den som bra, andra som bristande och det finns även de som önskar en bättre relation. Forskare uppmuntrar samordning mellan privata aktörer. De privata aktörerna arbetar tillsammans men dock endast inom egna nationen. Orsaker nämns vara andra prioriteringar och brist på kunskap om varandra och om samarbetets möjligheter.

6.1.3 Vad ska tas i beaktande när destinationer väljer en samarbetspartner utanför den egna nationen?

Flertalet faktorer bör uppmärksammas och analyseras vid val av destinationspartner. Politiska och ekonomiska ideologier ska vara förhållandevis överensstämmande för att det ska bli en god arbetsrelation. Fokuseras det dock enbart på dessa kan turismen hamna i skymundan, vilket kan resultera i att destinationen anses ointressant.

Geografisk närhet och förbindelser mellan destinationerna är ytterligare faktorer som berörs. Det är viktigt att vara medveten om att geografisk närhet och goda förbindelser inte betyder att turister och aktörer upplever distansen som nära. Uppfattad distans, så kallad kognitiv, påverkas av den verkliga distansen mellan destinationerna, tid för transporten samt av kostnaden för resan. En tydlig gräns, såsom hav, mellan destinationerna kan påverka närhetsupplevelsen negativt. Från ett aktörsperspektiv kan det påverka viljan att samarbeta

med den andra destinationen. Vid val av partner är det därför av stor vikt att vara medveten om individuella upplevelser av geografisk närhet.

Vidare ska turistprodukter analyseras för att kunna identifiera om dessa kan användas i en delad marknadsföring. Avsaknad av turistprodukter, eller att de inte är enhetliga, behöver dock inte betyda att partnern är olämplig, då destinationerna tillsammans kan skapa nya. Emellertid finns det turister som inte attraheras av skapade turistprodukter, utan söker andra naturliga upplevelser. Turistprodukter behöver därmed inte vara avgörande vid valet av partner. Utöver ovan nämnda är även kulturens roll viktig inom nationsöverskridande samarbeten. Kulturella skillnader kan påverka samarbetet i olika riktningar. Betydande skillnader som visat sig viktiga är inom språk, institutioner och organisationer såsom vid beslutsfattande. Därutöver finns det skilda uppfattningar inom ”high” och ”low – context” kulturer, gällande exempelvis förhållande till avtal. Utöver detta bör maktdistans uppmärksammas, vilket kan påverka tid för beslut, och avstånd mellan chef och anställd. Kulturskillnader behöver inte ses som ett hinder vid partnerskapet utan som utvecklande och något som kan skapa en upplevelse genom kontraster för turister. Vid valet bör det dock finnas en medvetenhet om att kultur inte behöver vara nationsbundet, utan även kan vara bundet till en organisation eller till en individ.

6.2 Slutdiskussion

6.2.1 Nära men ändå långt ifrån

Samtliga av våra respondenter nämnde att geografisk närhet var en mycket betydande drivkraft till HH- samarbetet. Forskare talar dock inte om detta som en drivkraft, men diskuterar att destinationer alltmer går samman för att marknadsföra sig. Frågan är då om det går att dra slutsatsen att geografisk närhet är underförstått i dessa sammanhang. Att till exempel ha en delad marknadsföring med en destination längre bort, känns komplicerat då en god samordning och kontinuerlig kommunikation har visat sig mycket betydande. Om vi, utöver HH-samarbetet, ser till ett annat nationsöverskridande samarbete såsom Haparanda - Torneå, kan det även här uppfattas som att närhet kan ha varit en bakgrund till samarbetet. Med två fall där närheten har varit mycket tydlig, kan det tänkas att avstånd anses vara en viktig drivkraft för nationsöverskridandesamarbeten. Kanske kan närhet som drivkraft även generaliseras till majoriteten av destinationssamarbeten.

Vi har fått bekräftat att teorin om kognitiv närhet är av stor vikt i valet av partnerdestination. Med utgångspunkt från detta är frågan huruvida en fast förbindelse mellan samarbetande städer skulle minska den kognitiva distansen för både turister och aktörer. En bro skulle därmed kunna påverka destinationens attraktivitet positivt och aktörernas intresse för att samarbeta. Å andra sidan ser vi risken med ett brobygge då dagens gemensamt skapande produkter inom Helsingborg-Helsingör, med färjorna i fokus, försvinner.

6.2.2 Going global

Vidare fick vi en tankeställare när omgivningens förändring kom på tal som en drivkraft. Det nämndes att en anledning till upprättandet av samarbetet var att stärka Öresundsregionen. Samtidigt nämndes att målet även var att öka Helsingborg- Helsingörsområdets konkurrenskraft gentemot Malmö och Köpenhamn. Strävan var således att stärka profileringen mot dessa destinationer. Dessa drivkrafter uppfattas som motsägande, vilket frambringa diskussionen kring hur destinationer vill stärka varandra, samtidigt som de vill konkurrera. Vid närmare eftertanke anses detta ändå naturligt då en destination inom en region inte kan samarbeta på alla plan, då det i slutändan handlar om att turisten kanske endast väljer en destination att besöka. Helsingborg och Helsingör skulle antagligen inte uppleva några större fördelar av att vara delaktiga i Öresundsregionen om de hamnar i skymundan av de större och mer uppmärksammade städerna Malmö och Köpenhamn. Konkurrenskraften för hela Öresundsregionen borde dock öka om Helsingborg och Helsingör som destination fick ett starkare namn på kartan. Vi ser att samarbete kontra konkurrens är en mycket intressant infallsvinkel vid samarbeten mellan destinationer inom en större region. Dock är omfattningen på detta arbete för litet för att undersöka detta fenomen.

6.2.3 En fråga om att synas och höras

Ett sätt för Helsingborg och Helsingör att hävda sig mot de större städerna är genom att utveckla nya produkter tillsammans. Från styrgruppens sida finns intresset att undersöka vad turisten efterfrågar, bland annat för att rätt produkter ska kunna utvecklas. Att de gemensamt kan skapa nya produkter leder till funderingar kring hur betydelsefull en gemensam produkt egentligen är vid valet av partner. Om två destinationer inte har den optimala produkten tillsammans innan samarbetets start, bör detta då inte vara problematiskt. I HH-samarbetets fall verkar det emellertid inte som att det har skapats något för turisten, trots att viljan finns och försök har gjorts. Frågan är om avsaknaden av skapade turistprodukter beror på att de i styrgruppen anser att många turister inte söker en direkt turistprodukt, utan kanske endast en vacker solnedgång och sinnesro. Vare sig turistprodukten är skapad eller inte är det dock

väsentligt att nå ut med budskapet om tillgängliga attribut på destinationen. I Helsingborg och Helsingörs fall går det att tyda en osäkerhet kring om marknadsföringen når ut till valda målgrupper, då materialet endast verkar finnas i de respektive städerna. Detta bör göra det svårt att konkurrera mot Malmö och Köpenhamn. Frågan är hur en destination ska kunna konkurrera mot andra destinationer när de främst vänder sig till invånare och besökare i den egna destinationen. För att Helsingborg-Helsingör ska kunna utvecklas och profilera sig mot andra städer, menar vi liksom flertalet respondenter, att den marknadsföring som de har idag inte är tillräcklig.

6.2.4 Kappsäcken full?

Ekonomiska faktorer är en drivkraft som flera forskare har identifierat vid samarbete. Inom HH-samarbetet är det emellertid endast en respondent som nämner att ekonomisk vinning var en drivkraft och att detta måste finnas för att skapa incitament till att samarbeta. Orsaken till att andra drivkrafter har nämnts kan vara att samarbetets uppsatta mål snarare handlar om att utveckla en bättre region att leva i samt att de båda städerna ska öka förståelsen för varandra. En av respondenterna förstärker resonemanget om att ekonomi inte ses som en drivkraft då han berättar att de inte talar om ekonomisk lönsamhet i samarbetet. Han menar att båda parter är övertygade om att samarbetet är lönsamt ändå. Vi ställer oss frågande till att fokus inte kretar mer kring ekonomiska mål och lönsamhet då HH-samarbetet kräver resurser och investeringar. En förklaring till frånvaron av vinsttänkande, menar respondenter, kan ha sin grund i bristfällig dokumentation. Det har nämnts att de inte har lyckats identifiera några effektiva mätbara variabler, vilket har påverkat uppföljningen. Detta kan vara en anledning till att parterna inte har lyckats se en riktig ekonomisk vinst i praktiken, eller att, som en respondent uttryckte det, inte sett några fördelar alls med samarbetet. Trots lite forskning kring metoder att mäta fördelar och lönsamhet i samarbeten, kan vi med utgångspunkt i vår fallstudie, instämna med att de verkar vara svåra att mäta. Vi menar därför att detta problem bör vara identifierbart inom många destinationssamarbeten.

En strategi kan vara att sätta upp mer konkreta mål som är ekonomiskt mätbara och möjliga att följa upp. De skulle exempelvis kunna se till ökade intäkter för såväl butiker och restauranger, som hotell. Intäkterna måste sedan relateras till vilka insatser som gjorts från respektive aktör, för att försöka särskilja vilka resultat som kan bero på samarbetet och inte. Ett ytterligare alternativ kan vara att se till antalet nya produktutvecklingar inom samarbetet. Om hotellen inom Helsingborg-Helsingör skapar gemensamma produkter betyder det att de kan se de totala insatserna. Det bör därefter gå att undersöka produktens utveckling genom

exempelvis mätningar av antal besök eller intäkter. Detta är ett alternativ som en mätbar variabel. En förutsättning för produktutveckling är dock en bättre samordning mellan destinationens privata aktörer.

6.2.5 En prioriteringsfråga

Åsikterna kring engagemang och gemensam produktutveckling hos privata aktörer går isär inom HH-samarbetet. Vissa säger att intresset finns där, medan andra menar att det saknas engagemang och vilja. Från kommunernas sida har det gjorts försök att engagera hotellen inom samarbetet, genom exempelvis seminarium. Intresset visade sig vara större hos de svenska aktörerna än hos de danska. Frågan är om den svenska kommunen har gjort fler försök att involvera aktörerna på den danska sidan. Genom en uppföljning skulle orsakerna för det bristande intresset även kunna bli tydliga och en förbättring kunna ske i framtiden. Flera respondenter nämnde att samarbeten inom den egna nationen prioriteras, vilket kan vara en orsak till det svala intresset. Att de föredrar samarbeten inom sina respektive nationer skulle mycket väl kunna bero på de kulturella skillnader som vi har stött på. Det betyder i så fall att de prioriterar tryggheten att arbeta i omgivningar med liknande värderingar och arbetssätt, istället för att se de kulturella skillnaderna som berikande. I denna situation är en idé att utbilda aktörerna om deras kulturella skillnader innan kommunen uppmuntrar samarbeten mellan dem. Även den kognitiva distansen mellan städerna betraktas som en bidragande orsak till att HH-samarbetet inte prioriteras. Förklaringar ligger i att havet ses som en tydlig gräns. Frågan är om den planerade fasta förbindelsen, som tidigare diskuterats, kan bidra till ett ökat engagemang och förändra aktörernas prioriteringar.

6.2.6 Kunskap kan avgöra

Även om det i framtiden byggs en fast förbindelse över sundet, som minskar den kognitiva distansen, kan bristen på kunskap inom samarbetet skapa svårigheter. Endast en respondent nämnde kunskap som en fördel med samarbetet. Detta är anmärkningsvärt då det talas om att andra områden inom samarbetet har kunskapsutbyten som mål, till exempel i skolområdet. Vid samarbete över nationsgränserna anser vi kunskapsutbyte vara mycket väsentligt då detta med hög sannolikhet leder till helt nya kunskaper inom turismområdet. Dessa skiljer sig säkerligen gentemot den egna nationens. Exempelvis kan danskarna förmedla kunskap om vad turister i Danmark med omnejd, anser vara en attraktiv turistprodukt. Den nya kunskapen är betydelsefull i skapandet av en effektiv marknadsföring och bidrar till en ökad förståelse om potentiella turister. Med båda nationernas kunskap kompletterar de varandra och tillsammans skapar de möjligheter att nå fler målgrupper. Detta benämns som ett

problemområde idag då marknadsföringen, som tidigare nämnts, är begränsad till destinationen Helsingborg- Helsingör. Genom att samordnas bättre kan de rikta sin marknadsföring till noga utvalda målgrupper som passar båda städerna. Turistens kunskap om samarbetet, som idag verkar vara begränsad, skulle med denna åtgärd kunna förbättras.

6.2.7 Vi ska åt samma håll

Den saknad av kunskap som flertalet respondenter talar om har bland annat visat sig i den bristande produktutvecklingen och i samordningen av aktörer. Alla aktörer inom en destination ska, enligt forskare, samordnas för att göra det möjligt att arbeta mot samma mål. De tre viktigaste aktörsgrupperna; kommunerna, turistbyråerna och de privata aktörerna har alla varsin roll i samordningen och ska kontinuerligt kommunicera. Antalet involverade ökar när två destinationer går samman, vilket gör samordningen än mer komplicerad. Denna komplexitet ökar ytterligare när destinationerna ligger i två olika nationer med olika språk, arbetssätt och institutioner. Något som dock gör att HH-samarbetet har potential till god samordning är att infrastrukturen mellan städerna är fungerande, samt att de har en gemensam styrgrupp. Komplexiteten inom HH-samarbetet verkar emellertid ligga i bristen på kunskap huruvida de ska samordna alla involverade. Detta visar sig främst i den bristfälliga kommunikationen mellan kommunerna och turistbyråerna på båda sidor. Med tanke på denna otillräckliga kommunikation faller det naturligt att turistbyråernas roll som koordinatörer påverkas negativt. Det blir då svårt för dem att involvera de privata aktörerna som kan hjälpa till att produktutveckla och nå samarbetets vision. Vad som dock nämns, och är positivt, är att turistbyråerna kommunicerar med varandra. Problemet är emellertid att kommunikationen inte sker genom samarbetet utan oberoende av det. Turistbyråerna nämner vidare att de har kontakt med vissa privata aktörer, men endast i den egna staden. Att turistbyråerna kommunicerar är en god förutsättning för samarbetet. Att de enbart kommunicerar med privata aktörer på den egna sidan, samt oberoende av HH-samarbetet, anser vi dock vara ett bekymmer. Detta kan förväntas hämma utvecklingen då ingen inom Helsingborg-Helsingör uppmanar till att kommunicera över gränsen och öka kunskapen om varandra.

Om turistbyråerna således integreras mer skulle det gynna utvecklingen av destinationen och även bidra till ökad kunskap om den andra sidan. Om de även skulle samordna sina aktiviteter och involvera de privata aktörerna mer kan det bidra till att de ser varandra som komplement vid exempelvis utnyttjande av kapacitet. Enade privata aktörer som ser dessa fördelar med samarbetet kan därmed motiveras till att skapa produkter tillsammans. Här är det

dock viktigt att det finns en medvetenhet kring de kulturella skillnaderna, då denna skulle minska risken för att konflikter uppstår. De kulturella skillnaderna har inte upplevts som hinder, men det går det att se skillnader gällande exempelvis förhållandet mellan chef och anställd samt förhållningssättet till kontrakt. Om detta beror på nationell kultur eller om det är personbundet låter vi dock vara osagt.

Vid ett framtida scenario, där alla led är involverade i samordningen, krävs det att kommunen bidrar med såväl finansiella som kunskapsbaserade resurser. Det går att fråga sig om de knappa resurser som kommunen bidrar med idag har någon verkan på samordningen. I dagens läge är det endast kommunerna som samarbetar inom HH-samarbetet, vilket enligt detta resonemang inte är tillräckligt för att ett gott samarbete ur turismsynpunkt ska kunna ske.

Efter genomförd analys kan vi konstatera att HH-samarbetet och antagligen andra nationsöverskridande destinationssamarbeten, bjuder på många utmaningar, men desto fler möjligheter. Kunskap, engagemang och medvetenhet anser vi vara framgångsfaktorer för dessa samarbeten. Likt en respondent, menar vi, att samarbeten är en win-win situation, inte bara för kommuner, turistbyråer och privata aktörer, utan även för destinationen i sin helhet. Det finns en möjlighet att erbjuda en unik gränslös destination och sätta ett namn på kartan, vilket är en god förutsättning för framtida framgångar.

6.3 Framtida forskning

Vår kandidatuppsats om nationsöverskridande samarbeten vid destinationsutveckling, kan ses som ett bidrag till den för övrigt tunna forskningen inom området. Under lång tid har vi sökt och läst om forskningen inom nationsöverskridande samarbeten utan något större resultat. Det finns idag mycket forskning om samarbeten generellt sätt och samarbeten inom destinationsutveckling men vad som saknas är när dessa samarbeten går över nationsgränser. Vi anser därför att det behövs mer forskning för att teorier ska kunna generaliseras.

Vi vill speciellt poängtera vikten av att forska kring teorier angående hur samordning av nyckelaktörer; kommunen, turistbyråer och privata aktörer kan se ut över destinationsgränser. Genom att jämföra olika samarbeten runt om i världen bör det finnas en möjlighet att generalisera mönster som kan ligga till grund för teorier. Dessa tordes sedan vara av stort intresse för destinationer som har viljan att gå samman och etablera nya nationsöverskridande samarbeten, men som inte besitter det rätta receptet. Vidare har vi under arbetets gång lagt

märke till att forskningen kring mätning av ett samarbets fördelar är begränsad. Vi anser att det behövs fler teoretiska ramverk för hur dessa kan te sig. Teorier och forskning inom detta område skulle kunna vara en katalysator till att flera samarbeten etableras över gränserna.

7. Referenslista

Ayoun, Baker & Moreo, J Patrick. (2008). Does national culture affect hotel managers' approach to business strategy? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, Nr 1. Sid. 7-18

- Bryman, Alan. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Daleke Grafiska AB; Malmö
- Bohlin, Magnus & Elbe, Jörgen. (2007). *Utveckla Turistdestinationer- Ett Svenskt Perspektiv*. Uppsala Publishing House AB: Uppsala
- Buhalis Dimitrios, (1999) Marketing the competitive destination of the future, *Tourism management*, Vol. 21, Sid 97-116
- Davidson, Rob & Maitland Robert. (1997). *Tourism destinations*. Hodder & Stoughton ed. London
- Debbage, Keith G & Ioannides, Dimitri. (2004). The Cultural Turn? Toward a More Critical Economic Geography of Tourism. I Lew, Alan A., Hall, Michael C. & Williams, Allan M. (red.). *A Companion to Tourism*. Sid 97-158. Blackwell Companions To Geography
- Duval, T. D. (2007). *Tourism and Transport. Modes, Networks and Flows*, Channel View Publication, Clevedon
- Dwyer, Larry & Chulwon, Kim. (2003). Destination Competitiveness; Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. Vol. 6, Nr 3. Sid. 369 - 414
- Eriksen, Thomas H, (1998). *Kulturterrorismen: En uppgörelse med tanken om kulturell renhet*. Dora: Nya Doxa
- Font, Xavier & Ahjem, Tor E. (1999). *Searching for a balance in tourism development strategies. International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 11, Nr 2. Sid. 73-77
- Fyall, Alan & Leask, Anna. (2006). Destination marketing: Future issues — Strategic challenges. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 7, Nr 1. Sid. 50-63
- Fyall, Alan & Garrod, Brian. (2004) *Tourism Marketing*. Channel view publications
- Gomes-Casseres, Benjamin. (1994). Group versus Group: How alliance network compete. *Harvard Business Review*. Vol. 72, No 4. Sid. 62-71
- Hankinsson, Graham. (2009). Managing destination brands; establishing a theoretical foundation. *Journal of marketing management*. Vol. 25, No. 1-2, Sid. 97-115
- Hall, Michael C. (2005). *Tourism – Rethinking the social science of mobility*. Pearson PrenticeHall: Uk
- Hill, Charles W.L. (2004). *Global Business today*. McGrawHill: New York
- Hill, Tracey & Shaw, Robin. (1995). Co-marketing Tourism Internationally: Bases for Strategic Alliances. *Journal of Travel Research*. Vol. 34, Nr 1. Sid. 25-34
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. (2005). *Cultures and Organizations, Intercultural Cooperations and Its Importance for Survival*. Andra upplagan. The McGraw Hill Companies: New York

Kotabe, Masaaki & Helsen, Kristiaan. (2008). *Global Marketing Management*, fjärde upplagan. John Wiley & Sons Inc

Kotler, Philip, Bowen, John T. & Makens, James C. (2006). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Fjärde upplagan. Pearson Education Inc

Kotler, Philip, Haider, H. Donald & Rein, Irving. (1993). *Marketing Places- Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press-Simon & Schuster Inc.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund

Leiper, Neil. (1990). Partial Industrialization of Tourism Systems. *Annals Of Tourism Research*. Vol. 17, Nr 4. Sid. 600-605

Lewis, Jordan D. (1992). The New Power of Strategic Alliances, *Planning Review*. Vol. 20, Nr 5. Sid. 45-48

Lund, Thomas & Zalamans, Dennis. (2001). Local co-operation, ethnic diversity and state territoriality – The case of Haparanda and Tornio on the Sweden – Finland border, *GeoJournal*. Vol. 54, Nr 1. Sid. 33–42

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, tredje upplagan*. Studentlitteratur: Lund

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

Morgan, Nigel, Pritchard, Annette & Pride, Roger. (2003). *Destination Branding- Creating the unique destination proposition*. Butterworth-Heinemann

Palmer, Adrian & Bejou David, 1995, Tourism Destination Marketing Alliances, *Annals of Tourism Research*, vol. 22. nr 3, pp 616-629

Patel, Runa & Davidsson, Bo.(2003). *Forskningsmetodikens grunder, Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan. Studentlitteratur: Lund

Pike, Steven. (2004). Destination marketing organisations, *Advances in tourism research series*. Elsevier

Prideaux, Bruce & Cooper, Chris. (2003). Marketing and destination growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, Vol.9, Nr 1. Sid. 35

Prokkola, Eeva-Kaisa. (2007). Cross-Border Regionalization and Tourism Development at the Swedish- Finish border: Destination Arctic Circle, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Vol.7, Nr 2. Sid. 120-138

- Reida, Stephen, Smith, Stephen L.J & McClockey, Rob. (2008). The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006. *Tourism Management*. Vol. 29, Nr 3. Sid. 581-593
- Robbins, Stephen P., Bruce, Millet & Waters-Marsh, Terry. (2004). *Organisational Behaviour*. Fjärde upplagan. Pearson Education: Australia
- Saxena, Gunjan. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*. Vol. 26, Nr 4. Sid. 277–289
- Schneider, Susan C. (1989). Strategy Formulation: The Impact of National Culture. *Organization Studie*. Vol. 10, Nr 2. Sid. 149-168
- Scott, Noel, Cooper, Chris & Rodolfo, Baggio. (2008). Destination Networks- Four Australian Cases. *Annals of Travel Research*. Vol 3, Nr 1. Sid. 169-188
- Shah, Saeeda. (2004). The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder. *British Educational Research Journal*. Vol. 30, Nr. 4. Sid. 549-575
- Sheehan, Lorn, J. R, Ritchie, Brent & Hudson, Simon. (2007). The destination Promotion Triad: Understanding Assymetric Stakeholder Interdependencies Among the City, Hotels and DMO, *Journal of Travel Research*. Vol. 46, Nr 64. Sid. 64- 74
- Simmons D, G, (1994). Community participation in tourism planning, *Tourism management*, Vol. 15, Nr 2, Sid 98-108
- Skinner, Heather. (2008). The Emergence and Development of Place Marketing's Confused Identity. *Journal of Marketing Management*. Vol. 24, Nr 9-10. Sid. 915-928
- Tasci, D. A. Asli & Gartner, William C. (2007). Destination Image and its functional relationships. *Journal of Travel Research*. Vol. 45, Nr 4. Sid. 413–425
- Trost, Jan. (2001). *Enkätboken*. Andra upplagan. Studentlitteratur:Lund
- Usunier, Jean-Claude & Julie, Anne Lee. (2005). Marketing across cultures. Fjärde upplagan. Pearson Education: UK
- Wang, Youcheng, (2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*. Vol. 47, Nr 2. Sid. 151 - 166
- Wang, Youcheng & Krakover, Shaul. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coepetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20, Nr 2. Sid. 126 -141
- Wang, Youcheng & Fesenmaier, Daniel. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management*. Vol. 28, Nr 3. Sid. 863–875
- Wang, Youcheng & Xiang, Zheng. (2007). Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*. Vol. 46, Nr 1. Sid. 75-85

Broschyrer

Program för HH- samarbetet 2009-2012, framtagen av Helsingborgs Stad och Helsingör Kommune

Broschyr ”*Your Holiday Guide 2009*” Framtagen gemensamt av Helsingborg och Helsingör.

Internet

Europeiska Kommissionen (Läst 2009 - 05-07)
http://ec.europa.eu/regional_policy/interreg3/foire/faq1_en.htm

Färjerederier (Läst 2009-05-18)
Scandlines: www.scandlines.se
HH-Ferries: www.hhferries.se
AceLink: www.ancelink.se

Helsingborgs Stad hemsida (Läst 2009 – 04- 20)
<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=553&epslanguage=SV>
<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=67436&epslanguage=SV>
<http://www.helsingborg.se/templates/StandardPage.aspx?id=586&epslanguage=SV>

Visit Helsingör (läst 2009-05-25)
<http://www.visit helsingor.dk/ENGELSK/mainmenu.html>,

Öresunds hemsida (Läst 2009 – 04 - 20)
<http://www.oresund.com/oresund/welcome2.htm>

Muntliga källor

Nordqvist, Sten. 16 april 2009. Kl. 13.30-15.10

Giomothy, Szilvia. 24 april 2009. Kl. 10.15-11.15

Darrell, Birgitta. 28 april 2009. Kl. 11.00-12.00

Stålbjerg, Linda. 29 april 2009. Kl. 10.00 – 10.30

Bengtsson, Monica. 29 april 2009. Kl. 16.00 – 17.00

Hoegh – Guldbjerg, Christina och Christiansen, Ole. 6 maj 2009. Kl. 10.15 - 11.15

Övrigt intervjuunderlag

Numelin, Henrik, Turistbyrå Helsingör, Inkom 2009-05-14

Hotell A & B Helsingör, Hotell C & D Helsingborg

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1. Power Distance

TABLE 2.1 Power Distance Index (PDI) Values for 74 Countries and Regions

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Malaysia	104	1-2	Colombia	67	30-31
Slovakia	104	1-2	Salvador	66	32-33
Guatemala	95	3-4	Turkey	66	32-33
Panama	95	3-4	East Africa	64	34-36
Philippines	94	5	Peru	64	34-36
Russia	93	6	Thailand	64	34-36
Romania	90	7	Chile	63	37-38
Serbia	86	8	Portugal	63	37-38
Suriname	85	9	Belgium Flemish	61	39-40
Mexico	81	10-11	Uruguay	61	39-40
Venezuela	81	10-11	Greece	60	41-42
Arab countries	80	12-14	Korea (South)	60	41-42
Bangladesh	80	12-14	Iran	58	43-44
China	80	12-14	Taiwan	58	43-44
Ecuador	78	15-16	Czech Republic	57	45-46
Indonesia	78	15-16	Spain	57	45-46
India	77	17-18	Malta	56	47
West Africa	77	17-18	Pakistan	55	48
Singapore	74	19	Canada Québec	54	49-50
Croatia	73	20	Japan	54	49-50
Slovenia	71	21	Italy	50	51
Bulgaria	70	22-25	Argentina	49	52-53
Morocco	70	22-25	South Africa ²	49	52-53
Switzerland			Trinidad	47	54
French	70	22-25	Hungary	46	55
Vietnam	70	22-25	Jamaica	45	56
Brazil	69	26	Estonia	40	57-59
France	68	27-29	Luxembourg	40	57-59
Hong Kong	68	27-29	United States	40	57-59
Poland	68	27-29	Canada total	39	60
Belgium Walloon	67	30-31	Netherlands	38	61

continued

Fortsättning bilaga 1

continued

TABLE 2.1 Power Distance Index (PDI) Values for 74 Countries and Regions

COUNTRY/REGION	SCORE	RANK	COUNTRY/REGION	SCORE	RANK
Australia	36	62	Ireland	28	69
Costa Rica	35	63-65	Switzerland		
Germany	35	63-65	German	26	70
Great Britain	35	63-65	New Zealand	22	71
Finland	33	66	Denmark	18	72
Norway	31	67-68	Israel	13	73
Sweden	31	67-68	Austria	11	74

Scores for countries or regions given in **bold type** were calculated from the IBM database. Scores for other countries were based on replications or estimates.

1. The data were from whites only.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan. (2005). *Cultures and Organizations, Intercultural Cooperations and Its Importance for Survival*. Andra upplagan. The McGraw Hill Companies: New York, s 43p

8.2 Bilaga 2. Intervjufrågor

8.2.1 Intervju med Sten Nordqvist

Intervju respondentens roll

- Namn
- Yrkesroll (ansvarsområde)

Frågor:

- *Vilka drivkrafter ligger bakom samarbeten mellan destinationer?*

< Vad är bakgrunden till samarbetet mellan Helsingborg och Helsingör? (närhet, tid)

< Var det specifika omständigheter som ledde fram till samarbetet?

< Varför valde ni Helsingör? (närhet, infrastruktur, turistattraktioner, standard kring attraktionerna?)

< Är ökad turism en del av motivationen till samarbetet?

< Anser ni att samarbetet kan vara en strategi för att få ett ökat antal turister? (två stegs processen)

< Kan man se att Helsingborg befann sig i en speciell utvecklingsfas som låg till grund för samarbetet? Vad fanns det för tankar kring Helsingborgs utveckling?

< Var det något speciellt ni ville få ut av samarbetet?

< Har ni uppnått detta?

< Ansökte ni om EU bidrag eller liknande för samarbetet och hur mycket påverkade detta samarbetet?

< Har Öresundsregionen något att göra med samarbetets start och utformande? Hur påverkar regionen samarbetet?

- *Hur kan destinationer konkurrera samtidigt som de samarbetar gällande destinationsutveckling?*

Konkurrens

< Anser ni er konkurrenskraftiga som stad respektive samarbetspartners?

< Stärks er konkurrenskraft genom samarbetet, både som stad och destinationen Helsingborg Helsingör? På vilket sätt?

< Finns det någon tydlig konkurrens i turismsynpunkt mellan HBG – HÖR?

< Har Hbg och Helsingör skilda åsikter/ intressen/ mål etc. som har lett/leder till konkurrens eller konflikt? Vad beror dessa på i s f? Har dessa påverkat samarbetet? Hur har man löst dem?

< Ser konkurrensen annorlunda ut idag än tidigare?

< Ser ni konkurrensen er emellan som stärkande eller som något negativt?

Samarbetet

< Vilken typ av samarbete är det? Hur integrerade är ni med varandra? (relation, allians)

< Inom vilka områden inom turism? Vad innebär samarbetena?

< Hur ser samarbetet ut, beroende förhållande?

< Hur ser styrningen och ledningen av samarbetet ut? Ansvarsfördelning, kontroll, koordination, ledningen (lika för båda?)

< Vad är skillnaden mellan att samarbeta med en annan nation än med en i Sverige?

< Kräver ert samarbete att ni har gemensamma mål eller kan de skilja sig åt (inom turism)

< Vilka aktörer kan samarbetet missgynna, har det betydelse?

< Har aktörer i städerna någon påverkan?

< Hur fungerar samarbetet mellan privata aktörer och samarbetet?

Coopetition

< I vilka sammanhang konkurrerar man/ samarbetar man?

- < Hur fungerar det att samarbeta och samtidigt konkurrera? Finns det balans i samarbete och konkurrens? Hur uppnås denna balans?
- < Fokuseras det mer på det ena?
- < Anser ni att det finns problem gällande denna balans?
- < Är det samma strategier gällande samarbete och konkurrens mot olika marknader?
- < På vilka områden samarbetar ni och på vilka konkurrerar ni?
- < Påverkar enskilda aktörer balansen mellan konkurrens och samarbete? Och hur arbetas det med detta?
- < Anser du att städernas turistattraktioner kompletterar varandra och skapar balans eller är de väldigt lika varandra och leder till ökad konkurrens?

- *Vilka för- och nackdelar kan identifieras när städer använder sig av samarbete i sin destinationsutveckling och marknadsföring?*

Nackdelar

- < Anser du att det finns nackdelar med samarbetet? Vilka? Hur arbetar ni med dessa?
- < Hur arbetar ni med att koordinera olika aktörers aktiviteter för att skapa en gemensam image för de båda städerna?
- < Anser du att det finns risker att olika aktörer inte vill stå bakom den gemensamma bilden? Vilka isf?
- < Finns det risk att det uppstår problem när två olika städers varumärken ska förenas till ett? Hur arbetar ni med detta?
- < Arbetas det med att behålla Helsingborgs varumärke eller arbetar ni för att ha ett mer gemensamt för destinationen Helsingborg-Helsingör (med tanke på marknadsföring)?
- < Vad vill ni att turister ska ha för image, ska de båda städerna ha en gemensam image eller sin egen?
- < Hur arbetar ni med detta?
- < Har Helsingborgs image förändrats sen samarbetets start? Finns undersökningar kring detta?
- < Anser du att kulturen i Helsingborg och Helsingör skiljer sig?
 - språk
 - ledarskap/ arbetssätt
 - värderingar, normer, beteende
- < Påverkar dessa isf arbetet inom samarbetet t.ex. strategiformulering, beslutsfattande?

Fördelar

- < Vilka fördelar anser du att samarbetet medför? Resurser, kunskap, kostnad, innovation, marknadsandelar etc.
- < Har ni ngn uppfattning om hur stor andel turister som besöker båda städerna? Har antalet som besöker båda städerna ökat/ minskat efter samarbetets start?
- < Har ni t.ex. paketerbjudanden eller liknande som involverar båda städerna? Tankar kring detta?
- < Tror du att samtliga aktörer gynnas av samarbetet?
- < Hur vet ni att samarbetet är lönsamt och hur mäter ni det?
- < Är samarbetet lika lönsamt för båda destinationerna?

8.2.2 Intervju med Szilvia Gyiomthy

Drivkrafter för samarbetet

- Externa faktorer, Omgivningens påverkan
- Interna faktorer- resurser, risker, kunskap, teknologi, kostnader etc...

- Synergieffekter som samarbetet medför?
- Finansiella drivkrafter?
- Kan man se att H & H var i en mogen/ nedgående fas när samarbetet startade? Kan det ses som en drivkraft? Vilken fas anser du att städerna / destinationen är idag?
- Turismbranschen är känd för att vara komplex och fragmenterad där litteraturen säger att samarbete kan leda till nya möjligheter och att man kan nå mål som inte hade varit möjliga individuellt. Kan detta stämna gällande HH?

Vilka fördelar anser du att samarbetet fört med sig för HH? Kan föra med sig?

- anser du att städerna blir starkare tillsammans och skapar konkurrensfördelar som en enad destination?

Förutsättningar

- Vilka förutsättningar anser du att ett samarbete mellan två destinationer bör ha?
- Anser du att HH hade / har dessa?
- Om nej, vad/ vilka saknas?

Konkurrens

- Tror du att Hbg hade varit mer konkurrens kraftigt utan turismsamarbetet med Helsingör?
- Tror du att Helsingör hade varit mer konkurrenskraftiga utan Helsingör?
- Vilka positiva och negativa aspekter kan du se i att H & H konkurrerar med varandra?
- Anser du att destinationerna konkurrerar mot varandra om turister? Är det en märkbar konkurrens, hur tar det sig i uttryck och vilka är det som främst konkurrerar? På vilka nivåer?
- Litteraturen nämner att man ofta samarbetar när turisten är längre ifrån platsen men konkurrerar när dessa väl är på plats, anser du att H&H tävlar och hur ser det ut?
- Hur ser du på att balansera konkurrens och samarbete?

Vilka fördelar anser du att konkurrens kan bidra med inom samarbetet? Bör det vara mer konkurrenstänk?

Samarbete

- Litteraturen nämner olika nivåer av samarbete? Kan du beskriva nivån av samarbete?
- Är de mer integrerade inom vissa områden? Hur ser det ut inom turismbranschen?
- Vad är det som avgör vilken sorts relation man har?
- Anser du att samarbetet gällande marknadsföring (två länder – en destination) är bra och genererar fler turister och mer spenderande. Är denna gemensamma marknadsföring bra för respektive stad? Vad ger den?

Coopetition

- Anser du att H&H balanserar samarbete och konkurrens på ett bra sätt? Hur arbetar dom och kan man se det? I vilka sammanhang tror du att de samarbetar vs konkurrerar?
- Anser du att samarbete och konkurrens är jämnt fördelar eller är det mer av någon av dem?

Utmaningar

Vilka utmaningar ser du inom samarbetet?

Gällande kultur?

- anser du att det finns kulturella skillnader inom samarbetet?
- Hur tar sig dessa i uttryck? (nationella, arbetskultur)

Identitet/ image? Anser du att image är något man arbetar med eller försöker man endast skapa den via sloganen *en destination – två länder*. Bör man arbeta mer med det?

- Anser du att man kan ha en delad image av två länder eller är de för olika? Är det bra att försöka skapa en enad image med tanke på att man samtidigt vill värna om Hbg / Helsingör som skilda varumärken? När gör man vad?

- Involvera och koordinera aktörer (båda destinationer, olika aktörer?)

Anser du att det finns några nackdelar med samarbetet?

Vad anser du krävs för att samarbetet ska fungera? Hur kan man förbättra samarbetet som är idag?

8.2.3 Intervju med Birgitta Darrell

Respondenten;

< Namn:

< Yrkesroll (ansvarsområde)

- Vilka är det som marknadsför Helsingborg och samarbetet HH? Arbetar man tillsammans? (kontrollerbara)
- Anser du att städerna kompletterar varandra inom turism? Används det isf i marknadsföringen?
- Finns det några undersökningar på om era investeringar i den gemensamma marknadsföringen lönar sig? (output större än input)
- Ni har gemensam broschyr med Helsingör, hur har ni arbetat med att ta fram denna? Vilka är målen med framtagandet av denna?
- Är detta det enda synliga ni har som kommunicerar samarbetet gällande turism?
- Erbjuder ni några gemensamma turistupplevelser som ni marknadsför?
- Hur arbetar ni inom samarbetet med uppbyggandet av en gemensam image?
- Vilken/ vilka är era viktigaste gemensamma produkter som ni erbjuder turister? Hur använder ni dessa/ denna i ert imageuppbyggande?
- Hur arbetar ni med att koordinera de båda destinationerna för att skapa en gemensam image? Vilka är utmaningar/ svårigheterna?
- Hur fungerar kommunikationen mellan städernas kommunstyrelser angående turism?
- Hur fungerar kommunikationen mellan städernas kommunstyrelser, marknadsförare och aktörer inom turism?
- Hur involverar ni aktörer?
- Hur arbetar ni med att koordinera och samordna olika aktörer för att skapa en gemensam image?
- Involveras vissa specifika aktörer mer än andra? Vilka? Varför?
- Hur ser arbetet ut med de olika aktörerna?
- ((Anser du att det finns risker att olika aktörer inte vill stå bakom den gemensamma bilden? Vilka isf?))
- Vi har hört att Helsingör har en relativt dålig image i Danmark, hur påverkar det Helsingborg och hur tänker ni angående detta?
- Finns det risk att det uppstår problem när två olika städers varumärken ska förenas till ett? Hur arbetar ni med detta?
- Arbetas det med att behålla Helsingborgs varumärke eller arbetar ni för att ha ett mer gemensamt för destinationen Helsingborg-Helsingör?

- Ni har många samarbeten och många image, hur tänker ni och arbetar ni med detta? Tror du att många image kan skapa förvirring hos turister? Utländska främst?
- Har Helsingborgs image förändrats sen samarbetets start? Finns undersökningar kring detta?

Kultur

* Anser du att kulturen i Helsingborg och Helsingör skiljer sig?

- språk
- ledarskap/ arbetssätt
- värderingar, normer, beteende
- Uppstår det några kulturella svårigheter inom kommunikationen mellan städerna?
- Hur påverkar det samarbetet (strategiformulerande och beslutsfattande) och turisten isf?

Samarbetet

- Hur pass integrerade är H& H i samarbetet? Är ni beroende av varandra inom turismområdet?
- Vilka drivkrafter ser du fanns vid starten av samarbetet?
- Anser du att det fanns rätt förutsättningar för ett fungerande samarbete?
- Stärks Helsingborg och Helsingör av samarbetet?
- Anser du att Helsingborg är lika konkurrenskraftiga utan Helsingör?
- Anser du att det finns en konkurrens mellan städerna? Hur arbetar man med att balansera samarbete och konkurrens?
- Har Hbg och Helsingör skilda åsikter/ intressen/ mål etc. som har lett/leder till konkurrens eller konflikt? Vad beror dessa på i s f? Har dessa påverkat samarbetet? Hur har man löst dem?
- Vad är skillnaden mellan att samarbeta med en annan nation än med en i Sverige?
- Är samarbetet lika lönsamt för båda destinationerna?
- ((Hur fungerar samarbetet mellan privata aktörer och samarbetet?))

8.2.4 Intervju med Linda Stålborg

Presentation

Syfte med intervjun, tillvägagångssätt

Intervju respondentens roll

- Namn
- Yrkesroll (ansvarsområde)

Frågor

- Hur involverad är du i HH- samarbetet?
- Hur involverade är turistbyrå i samarbetet? Vad är er roll?
- Hur ser kommunikationen ut gällande samarbetet mellan kommunstyrelse, turistbyråer och aktörer?
- Hur ser motsvarande kommunikation ut mellan Hbg och Helsingör?
- Vilka förutsättningar anser du måste finnas för ett bra samarbete?
- Anser du att Helsingborg och Helsingör är lämpliga samarbetspartners?
- Har Helsingör och Helsingborg någon gemensam turistprodukt/ upplevelse/ attraktion som ni marknadsför?
- Ni har en gemensam turistbroschyr och vill visa på samarbete, men hur ser ni på konkurrensen mellan städerna?

- Är det isf på ett aktörmässigt plan? Är konkurrensen märkbar?
- Märker ni av någon skillnad mellan HH-samarbetet och andra samarbeten då det är över nationsgränsen? Hur?
- Anser du att det finns kulturella skillnader mellan Helsingör och Helsingborg? Är dessa märkbara och hur syns de? (språk, arbetskultur, ledarskap, beslutstagande, värderingar)
- Tror du att Helsingörs aktörer har en likartad identitet som Helsingborgs aktörer?
- Tror du att Helsingör och Helsingborg en likartad image hos turisterna?

Drivkrafter och fördelar

- Vilka drivkrafter tror du fanns för HH- samarbetet?
- Vilka tror du är de viktigaste fördelarna med samarbete?
- Tror du att Helsingör och Helsingborg kompletterar varandra i t.ex. attraktioner?
- Tycker du att det borde finnas mer gemensamma produkter/ paket?
- Tror du att Helsingör och Helsingborg är mer konkurrenskraftiga tillsammans eller mer var för sig inom turismområdet?
- Avslutningsvis, tycker du att samarbetet sköts bra idag eller vad anser du annars saknas för att det ska bli bättre?

8.2.5 Intervju med Monica Bengtsson

Intervju respondentens roll

- Namn
- Yrkesroll (ansvarsområde)

Frågor

- Hur insatt är du i samarbetet mellan H & H? Vad är din roll i samarbetet?

Förutsättningar

- Vi har förstått att det för några år sedan fanns bra förutsättningar för ett gott samarbete och att det var många planer och mål uppsatta, som sedan lades ner. Varför?
- Har ni informerat involverade aktörer om anledningen till nedläggningen? Kommer samarbetet på turismnivå att upptas på liknande sätt i framtiden?
- Vilka förutsättningar fanns det för startandet av samarbetet? Vilka förutsättningar tycker du att ett gott samarbete bör ha?
- Finns det goda förutsättningar idag för ett fortsatt samarbete?

Koordination;

- Hur ser kommunikationen ut gällande samarbetet mellan kommunstyrelse, turistbyråer och aktörer?
- Hur ser motsvarande kommunikation ut mellan Hbg och Helsingör?
- Hur samordnas dessa för att tillsammans utveckla destinationen?
- Hur är aktörerna involverade i samarbetet?
- Hur är turistbyråerna involverade i samarbetet?
- Har de någon gemensam turistprodukt/ upplevelse/ attraktion som ni marknadsför?

- Ni har en gemensam turistbroschyr och vill visa på samarbete, men hur ser ni på konkurrensen mellan städerna?

Identitet/ image:

- Tror du att Helsingörs aktörer har en likartad identitet som Helsingborgs aktörer och att de kan förmedla en likartad image?
- Tror du att H & H en likartad image till turisten?
- Tror du att deras gemensamma image (two countries-one destination) nåt ut till turister?
- Är den gemensamma broschyren det enda som kommunicerar samarbetet, räcker det för att skapa en enad image?

- att hitta rätt partner:

- Varför Helsingör? Anser du att de är en lämplig partner?
- Märker ni av någon skillnad mellan HH samarbetet och andra samarbeten då det är över nationsgränsen? Hur?
- Anser du att det finns kulturella skillnader mellan H& H? Är dessa märkbara och hur syns de? (språk, arbetskultur, ledarskap, beslutstagande, värderingar, syn...)

Kultur

- Märker ni av någon skillnad mellan HH samarbetet och andra samarbetet då det är över nationsgränsen? Hur?
- Anser du att det finns kulturella skillnader mellan H& H? Är dessa märkbara och hur syns de? (språk, arbetskultur, ledarskap, beslutstagande, värderingar, syn...)
- Är dessa något som försvårar samarbetet?

Drivkrafter och fördelar

- Vilka drivkrafter tror du att HH hade/ har?
- Vilka tror du är de viktigaste fördelarna med samarbete?
- Tror du att H & H kompletterar varandra i t.ex. attraktioner?
- Tycker du att det borde finnas mer gemensamma produkter/ paket som involverar båda städerna?
- Tror du att H&H är mer konkurrenskraftiga tillsammans eller mer var för sig inom turismområdet?
- Anser du att samarbetet bidrar till att turister får ökad kunskap och medvetenhet om Hbg? Påverkar det Hbg:s rykte?
- Avslutningsvis, tycket du att samarbetet sköts bra idag eller vad anser du annars saknas för att det ska bli bättre?

8.2.6 Intervju med Kristina Hoeg- Guldborg och Ole Christiansen

Intervju respondentens roll

- Namn
- Yrkesroll (ansvarsområde)

Frågor

- Vad är din roll i samarbetet?

Förutsättningar

- Vi har förstått att det för några år sedan fanns bra förutsättningar för ett gott samarbete och att det var många planer och mål uppsatta, som sedan lades ner. Varför?

- Kommer samarbetet på turismnivå att upptas på liknande sätt i framtiden?
- Vilka förutsättningar fanns det för startandet av samarbetet? Vilka förutsättningar tycker du att ett gott samarbete bör ha?
- Finns det goda förutsättningar idag för ett fortsatt samarbete?

Koordination;

- Hur ser kommunikationen ut gällande samarbetet mellan kommunstyrelse, turistbyråer och aktör i Helsingör? Och mellan H- H?
- Hur samordnas och hur fungerar kommunikationen mellan dessa för att tillsammans utveckla destinationen?
- Hur är aktörerna för städerna involverade i samarbetet? Kommuniserar de med varandra?
- Hur är turistbyråerna involverade i samarbetet? Med varandra?
- Har ni någon gemensam turistprodukt/ upplevelse/ attraktion som ni marknadsför?
- Ni har en gemensam turistbroschyr och vill visa på samarbete, men hur ser ni på konkurrensen mellan städerna?

Identitet/ image:

- Tror du att Helsingörs aktörer har en likartad identitet som Helsingborgs aktörer?
- Tror du att H & H en likartad image till turisten?
- Tror du att deras gemensamma image (two countries-one destination) nåt ut till turister?

- att hitta rätt partner:

- Varför Helsingör? Anser du att de är en lämplig partner?
- Märker ni av någon skillnad mellan HH samarbetet och andra samarbeten då det är över nationsgränsen? Hur?

Kultur

- Anser du att det finns kulturella skillnader mellan H& H? Är dessa märkbara och hur syns de? (språk, arbetskultur, ledarskap, beslutstagande, värderingar, syn...)
- Är dessa något som försvårar samarbetet?

Drivkrafter och fördelar

- Vilka drivkrafter tror du att HH hade/ har?
- Vilka tror du är de viktigaste fördelarna med samarbete?
- Tror du att H & H kompletterar varandra i t.ex. attraktioner?
- Tycker du att det borde finnas mer gemensamma produkter/ paket som involverar båda städerna?
- Tror du att H&H är mer konkurrenskraftiga tillsammans eller mer var för sig inom turismområdet?
- Avslutningsvis, tycker du att samarbetet sköts bra idag eller vad anser du annars saknas för att det ska bli bättre?

8.2.7 Intervjufrågor till Henrik Numelin

- Hur involverad är du i HH- samarbetet?
- Hur involverade är turistbyrån i samarbetet? Vad är er roll?
- Hur ser kommunikationen ut gällande samarbetet mellan kommunstyrelse, turistbyråer och aktörer?
- Hur ser motsvarande kommunikation ut mellan Hbg och Helsingör?
- Vilka förutsättningar anser du måste finnas för ett bra samarbete?
- Anser du att Helsingborg och Helsingör är lämpliga samarbetspartners?
- Har Helsingör och Helsingborg någon gemensam turistprodukt/ upplevelse/ attraktion som ni marknadsför?
- Ni har en gemensam turistbroschyr och vill visa på samarbete, men hur ser ni på konkurrensen mellan städerna?
- Är det isf på ett aktörsmässigt plan? Är konkurrensen märkbar?
- Märker ni av någon skillnad mellan HH-samarbetet och andra samarbeten då det är över nationsgränsen? Hur?
- Anser du att det finns kulturella skillnader mellan Helsingör och Helsingborg? Är dessa märkbara och hur syns de? (språk, arbetskultur, ledarskap, beslutstagande, värderingar)
- Tror du att Helsingörs aktörer har en likartad identitet som Helsingborgs aktörer?
- Tror du att Helsingör och Helsingborg en likartad image hos turisten?
- Vilka drivkrafter tror du fanns för HH- samarbetet?
- Vilka tror du är de viktigaste fördelarna med samarbete?
- Tror du att Helsingör och Helsingborg kompletterar varandra i t.ex. attraktioner?
- Tycker du att det borde finnas mer gemensamma produkter/ paket?
- Tror du att Helsingör och Helsingborg är mer konkurrenskraftiga tillsammans eller mer var för sig inom turismområdet?
- Avslutningsvis, tycker du att samarbetet sköts bra idag eller vad anser du annars saknas för att det ska bli bättre?