



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

SMTX06 – Kandidatuppsats

Helsingborg, 091130

Handledare: Carina Sjöholm

och Johan Hultman

Kurorten Pärnu

- en studie om betydelsen av samarbete
mellan aktörer på en turistdestination

Emma Magnusson

Therese Persson

Storay Rasouli

Sammanfattning

Titel:	Kurorten Pärnu – en studie om betydelsen av samarbete mellan aktörer på en turistdestination.
Utbildning och inriktning:	Service Management, turism.
Kurs:	SMTX06 - Kandidatuppsats
Författare:	Emma Magnusson, Therese Persson, Storay Rasouli
Handledare:	Johan Hultman, Carina Sjöholm
Syfte:	Att undersöka om och i så fall hur olika aktörer på en destination samarbetar för att leverera en turismprodukt.
Frågeställning:	Hur ser samarbetet ut mellan de berörda aktörerna i Pärnu? I vilken utsträckning lyckas de olika aktörerna tillsammans att lyfta fram Pärnu som kurort?
Metod:	Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer, text- och bildanalys och deltagande observation.
Summering:	Vi har kommit fram till att aktörerna i Pärnu både samarbetar och konkurrerar med varandra. Dock har vi förstått att samarbete mellan de studerade aktörerna sker mer i undantagsfall. Trots det har vi även kommit fram till att en mindre ort som exempelvis Pärnu kan klara sig förhållandevis bra utan några större samarbeten.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problembeskrivning, syfte och frågeställningar	5
2. Framställandet av en plats	7
2.1 Vikten av att förmedla en rättvisande bild.....	7
3. Pärnu som kurort.....	7
3.1 Bakgrundsfakta kring Estland och Pärnu.....	7
3.2 Kurorten Pärnu	9
4. Metod	10
4.1 Tillvägagångssätt	10
4.2 Ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer	11
4.2.1 Utformandet av intervjuguide.....	12
4.2.2 Urval	12
4.2.3 Genomförande	14
4.2.4 Bearbetning och utskrift.....	14
4.3 Observation	15
4.4 Text- och bildanalys.....	17
4.5 Insamling av teoretiskt material.....	17
5. Teoretisk referensram	19
5.1 Samarbete	19
5.1.1 Nätverk	20
5.2 Konkurrens	21
5.3 Co-opetition.....	23
5.3.1 Kritik mot co-opetition	25
5.3.2 Kunskapsöverföring mellan samarbetande konkurrenter	26

6. Empiri och analys.....	27
6.1 Vikten av att samarbeta i nätverk	27
6.1.1 Vikten av att upprätthålla ett nätverk.....	29
6.1.2 Uppfylla kundernas önskemål	31
6.2 Konkurrens	34
6.2.1 Erfarenhetens betydelse för samarbete	36
6.3 Co-opetition – att samarbeta med sina konkurrenter	37
6.3.1 Att hjälpa sig själv genom att hjälpa andra	37
6.3.2 Att dra fördel av varandras existens	38
6.3.3 Kritik mot Co-opetition.....	39
6.4 Kunskap som en strategisk fördel	39
7. Avslutning och slutsatser.....	41
8. Förslag till vidare forskning	43
9. Referenslista.....	44
9.1 Muntliga källor	46
9.2 Elektroniska källor	46
Bilaga 1	47
Intervjuguide	48

1. Inledning

I följande avsnitt börjar vi med att återge en bakgrund till vårt ämnesval. En diskussion förs kring ämnesområdets aktuella problem och en redogörelse görs kring den. Utifrån de här delarna formuleras och presenteras slutligen vårt syfte.

1.1 Bakgrund

Turism har alltid varit en nätverksindustri med många personliga relationer mellan företag och företagsledare. Det är nätverksrelationen som gör det möjligt för turismindustrin att leverera sina produkter¹. För att en turismprodukt ska skapas, krävs det samarbete och samverkan mellan olika aktörer på till exempel en destination². Det är dessa förkunskaper som medför att vi i denna uppsats väljer att fördjupa oss kring betydelsen av samarbete inom turismindustrin. Att en destination består av ett flertal olika aktörer med olika mål och roller i samhället, kan både underlätta och försvåra möjligheterna för en plats att lyckas. Det är utifrån denna tanke vi har valt att fördjupa oss i hur den gemensamma lanseringen av en plats ser ut.

1.2 Problembeskrivning, syfte och frågeställningar

Vi insåg i planeringsstadiet av uppsatsen att det var nödvändigt att avgränsa vårt studieområde. Redan innan vi valde plats eller område för fältstudien, kom vi fram till att vi endast skulle undersöka ett område som är specifikt för den plats vi studerade. Valet föll på kurorten Pärnu, då det är en plats som är känd för sina SPA-anläggningar medförde det att vi studerade samarbetet mellan just dessa och kommunen. Vi har i denna uppsats utgått från att det finns en viss problematik för destinationer att framställa sig på ett specifikt vis. Med denna utgångspunkt kan det vara problematiskt att marknadsföra och lyfta fram en plats som exempelvis en kurort. För en enda aktör på en destination behöver det inte vara komplicerat att leva upp till sina förväntningar och dess image, dock kan det vara svårt för en hel marknad med många olika aktörer att tillsammans samverka och skapa en gemensam bild utåt. På i

¹ Scott, B., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism – From theory to Practice*. Sid. 1.

² Scott, B., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). Sid. 3.

princip alla marknader finns det ett flertal olika aktörer som måste ha samma målbild för att en enhetlig bild ska kunna förmedlas, därför krävs det samarbete. Det är utifrån denna tanke vårt ämnesområde till den här uppsatsen växt fram, nämligen att studera innebörden och betydelsen av samarbete mellan aktörer på en destination.

Utifrån denna problembeskrivning har uppsatsens syfte växt fram;

Att undersöka om och i så fall hur olika aktörer på en destination samarbetar för att leverera en turismprodukt.

Vi har i denna uppsats valt att studera kurorten Pärnu och undersöka hur samarbetet mellan två aktörer ser ut, SPA-anläggningarna och Pärnu kommun. Valet föll på dessa aktörer, då orten är främst känd för sina SPA-anläggningar och det här medförde att vi studerade samarbetet mellan just dessa och kommunen.

Vår frågeställning lyder därmed;

- *Hur ser samarbetet ut mellan de berörda aktörerna i Pärnu?*
- *I vilken utsträckning lyckas de olika aktörerna tillsammans att lyfta fram Pärnu som kurort?*

Denna uppsats riktar sig främst till aktörerna på destinationer som vill locka turister. Vi riktar oss även till Helsingborgs stad av mer än en anledning. För det första fick vi möjligheten att ta emot ett stipendium för att kunna genomföra studier om, och i, Pärnu. Detta eftersom staden Pärnu i Estland är vänort till Helsingborg. Vi tror även att Helsingborgs stad kan ha nytta av vår studie då de kan dra lärdom kring hur andra städer utnyttjar sina resurser.

2. Framställandet av en plats

I takt med att världen har globaliserats allt mer har även betydelsen av *placemarketing* ökat. En ökad rörlighet bland människor, kapital och varor sker dagligen som har inneburit stora möjligheter men även skapat konkurrenshot för städer, regioner och länder³. Under 1900-talet uppstod det mer konkurrens inom städer och länder och numera under 2000-talet har det utvecklats till att städer och länder även konkurrerar globalt⁴.

2.1 Vikten av att förmedla en rättvisande bild

Richard Ek och Johan Hultman belyser att den bild som förmedlas av en plats inte alltid överensstämmer med bilden som medborgarna och arbetarna har på platsen. Dem menar att det i marknadsföring ofta framställs en förenklad bild som inte tar hänsyn till den verkliga komplexiteten. Ytterligare förstärks det här av att beslutsfattare drivs av en försäljningsmentalitet istället för av en förvaltarmentalitet⁵. Det innebär att man utgår ifrån vad man tror att kunden eller besökaren eftersöker och fokuserar på att lyfta fram det istället för att utgå från det man verkligen har att erbjuda. Det är här betydelsen av samarbete mellan olika aktörer kommer in, såväl mellan offentliga som privata, vilket ger en ytterst positiv effekt gällande skapandet av en enhetlig och rättvisande bild. Om de olika aktörerna samarbetar och lägger ihop de produkter och tjänster de tillsammans kan erbjuda kommer platser förmodligen att inse att de har mer att tillföra.

3. Pärnu som kurort

3.1 Bakgrundsfakta kring Estland och Pärnu

Pärnu är en stad i syd-västra Estland med en befolkning på cirka 43 500 invånare⁶. Estland har från och till varit styrt av en rad olika länder, däribland av Sverige under 1600-talet, men

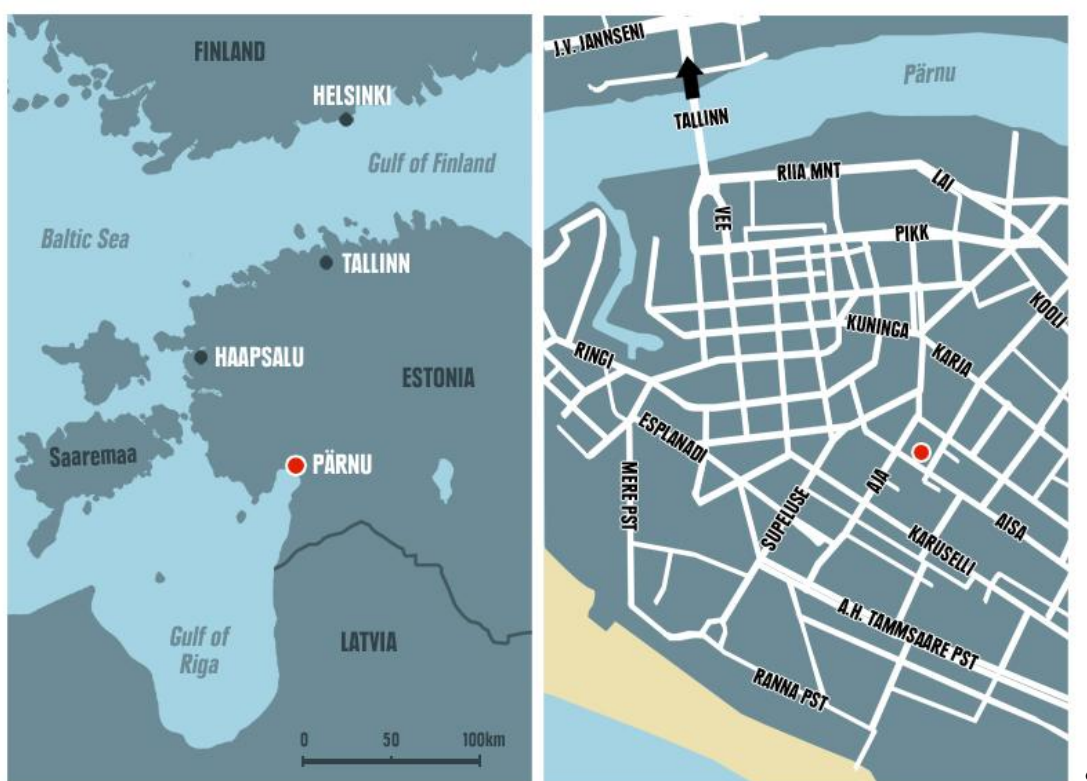
³ Grant, R. M. (2007). Sid 12.

⁴ Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, I. (1993). Sid 9.

⁵ Ek, R. & Hultman, J. (2007) *Plats som produkt – Kommersialisering och paketering*. Sid. 30.

⁶ <<http://www.parnu.ee/eng/yldinfo.htm>> Läst: 090512.

sedan år 1991 är landet självständigt. År 1617 tog Sverige makten i Pärnu och år 1629 hade Sverige makten över hela Estland. Sverige styrde sedan ända fram till år 1710 och stora delar av den här perioden karaktäriseras som ”den goda gamla svenska tiden”, då det var en lugn period utan krig som städigt varit under tidigare år⁷. Estland tillhörde under en lång tid Sovjetunionen, och var därmed under kommunistiskt styre. När Estland återigen blev självständigt år 1991 ställdes de inför en ny och ovan prövning. Självständigheten medförde bland annat privatiseringar, vilket skapade en ny konkurrenssituation för de olika aktörerna i Pärnu⁸.



Bilden till vänster visar var Estland ligger med Pärnu markerat mitt i kartan och bilden till höger visar Pärnu stad.

⁷ Kriiska, A., Vunk, A., Laurik, I., Idvand, K. (2002). *Brief history of Pärnu*. Sid. 57.

⁸ Hall, D. *Branding and national identity: the case of Central and Eastern Europe* i Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (2002). *Destination Branding – Creating the unique destination proposition*. Sid. 88-89. Och Kriiska, A., Vunk, A., Laurik, I., Idvand, K. (2002). *Brief history of Pärnu*. Sid. 171- 174.

⁹ <http://www.scanwe.com/images/map.jpg> Läst 090505.

3.2 Kurorten Pärnu

Pärnu utvecklades till en hälso-resort under 1830-1840-talet, på den här tiden innebar kurort, eller en behandlingsplats, en plats där människor kunde få terapeutiska bad, ta promenader i parker och på avenyer och även platser där man kunde utföra olika sorters sporter¹⁰.

Idag är Pärnu främst känd för sin långa tradition som kurort och år 2008 firade Pärnu-kurort sitt 170 år jubileum. Pärnu har blivit den största ”hälso-turistorten” i hela Estland¹¹. Med sitt nätverk bestående av flera olika SPA-anläggningar har Pärnu under de senaste årtiondena även lyckats utvecklas till en ”året-runt-kurort”¹².

¹⁰Kriiska, A., Vunk, A., Laurik, I., Idvand, K. (2002). *Brief history of Pärnu*. Pärnu: Museum of Pärnu. Sid. 97.

¹¹< <http://www.visitparnu.com/index.php?id=201&L=5>> Läst: 090512.

¹²<<http://www.visitparnu.com/index.php?id=938&L=5>> Läst: 090512.

4. Metod

Det här avsnittet syftar till att klarlägga hur vi har gått tillväga för att dels samla in vårt empiriska material, dels hur vi sedan valt att förhålla oss till den teori och empiri vi grundar uppsatsen på.

4.1 Tillvägagångssätt

Innan vi genomförde vår fältstudie i Pärnu hörde vi av oss angående intervjuer till personer inom både kommunen och hotellnäringen på platsen. Inom kort kom vi genom mejl i kontakt med en person som arbetade inom Pärnu kommun som gärna ville hjälpa oss och erbjöd sig att ordna fler intervjuer åt oss. Den här personen fick vi kontakt med genom Helsingborgs stad som är vänort med Pärnu stad och därigenom har en del kontakter på platsen. Väl på plats i Pärnu fick vi vårt fullständiga schema för vår vistelse för att kunna planera mer effektivt och sammanlagt hade vi då sju stycken intervjuer respektive samtal inbokade. Under resans gång fick vi ytterligare två intervjuer inbokade. Två hjälpsamma personer från Pärnu Högskolas utvecklingsavdelning, som vi genom Helsingborgs stad fick turen att träffa innan avresa, hjälpte oss med att anordna dessa intervjuer då de ansåg att vi kunde ha användning av deras kunskaper till vår uppsats. Enligt Bryman ska den insamlade informationen komma från flera källor, för att man ska komma så nära den riktiga informationen som möjligt. Han menar att en bred teoretisk och empirisk grund skapar en trovärdighet för arbetet¹³.

Vi är medvetna om att det kan föra med sig nackdelar då det var de som valde personerna som de ansåg var lämpliga till vår uppsats. Det är mycket möjligt att vi fick det vinklat från deras håll och samtidigt kanske de undanhöll vissa uppgifter som de kanske inte vill dela med sig. Men vi ansåg ändå att det var bäst att göra så här eftersom vi inte hade någon aning om vilka som var lämpliga för vår uppsats. Eftersom platsen som vi skulle studera var beläget långt borta ifrån vår hemort och vi endast hade fem dagar på oss att samla in material på platsen, ville vi ha klart för oss vem våra kontaktpersoner var innan avresan, så att vi skulle få ut så mycket som möjligt av resan.

¹³ Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Sid 300.

4.2 Ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ intervjuform vid insamlandet av empiri till denna uppsats. Intervjuformen är nämligen användbar när intervjuaren vill få detaljerade och breda svar från respondenten, vilket vi ville ha. Tillvägagångssättet vid kvalitativa intervjuer brukar alltid vara mindre strukturerat än vid kvantitativa intervjuer och vid kvalitativ forskning bygger oftast respondenternas svar på egna uppfattningar och synsätt. Detta avgjorde att vi valde metoderna ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer¹⁴.

Intervjuerna som vi genomförde på SPA-anläggningarna blev till stor del ostrukturerade. Denna form är mer likt ett vanligt samtal än en intervju, det behövs därför inte någon intervjuguide då intervjuaren oftast ställer någon enstaka fråga som respondenten sedan svarar och associerar fritt efter¹⁵. Dock hade vi sedan tidigare redan utformat en intervjuguide med ett antal temafrågor som vi använde som stöd, för att kunna se om det var något mer vi ville ha svar på ifall intervjupersonen inte redan svarat på det. Denna intervjuform föll sig naturligt i och med att samtalen genomfördes under rundvandring på anläggningarna.

Vid de övriga intervjuerna använde vi oss av semi-strukturerade intervjuer. Under de här intervjuerna hade vi en lista över särskilda teman som ska diskuteras, en intervjuguide. Vi som är intervjuare hade dock ändå frihet i att ställa och utforma intervjufrågorna på ett eget sätt. På så sätt behövde vi inte heller ställa frågorna i samma ordning som intervjuguiden visar och vi utnyttjade även möjligheten att ställa en del frågor som inte var med i guiden överhuvudtaget¹⁶.

Efter vår resa behövde vi ytterligare svar på några frågor som hade dykt upp längs vägen. Vi hade redan respondenternas kontaktuppgifter och därför beslöt vi oss för att återigen utföra en intervju med dem via mail.

¹⁴ Bryman, A. (2007). Sid. 300.

¹⁵ Bryman, A. (2007). Sid. 301.

¹⁶ Bryman, A. (2007). Sid. 301.

4.2.1 Utformandet av intervjuguide

Innan vi började arbetet med att konstruera vår intervjuguide bekantade vi oss med Estlands, men framförallt staden Pärnus, historiska bakgrund eftersom det hjälper oss att förstå och tolka det som respondenten berättar¹⁷. Det gjorde vi även för att vi skulle veta så mycket som möjligt, så att vi inte behövde spendera onödig tid på att ställa frågor som vi på egen hand innan intervjun kunde få svar på.

Vid konstruerandet av intervjuguiden valde vi att författa ett antal temafrågor som var och en täckte ett visst område vi ville veta mer om, till exempel om samarbete på platsen. Under dessa teman skrev vi ner utförligare frågor, som mest var tänkta att tas upp eller ställas ifall utrymme fanns eller om vi kände att vi inte fått ett tillräckligt utbrett svar genom temafrågan¹⁸. När vi formulerade tema- och intervjufrågorna tänkte vi på att de inte skulle bli allt för specifika och försökte tänka på att de i slutändan ska kunna ge svar på vår frågeställning. Enligt Bryman bör man formulera frågorna på ett begripligt sätt¹⁹ så att de inte blir ledande²⁰, de bör även vara korta och enkla²¹. Med detta i bakhuvudet försökte vi få vår intervjuguide att passa våra intervjupersoner. Vi tog därmed innan fältarbetets början reda på vad respondenternas arbetsuppgifter var och vilken befattning de hade, så att vi skulle kunna ställa lämpliga frågor som passade just dem. Vi hade dock vi till en viss del liknade frågor för att kunna se skillnader och likheter med respondenternas svar. Vi var även noga med att presentera vem vi själva var och vad syftet med intervjun var.

4.2.2 Urval

Vi valde att genomföra intervjuer med personer från de fem största SPA-hotellen i Pärnu. Bland de kommunalt ägda hotellen intervjuade vi försäljningscheferna på Estonia SPA Hotel samt SPA Hotel Sõprus. På de tre privatägda hotellen SPA Tervis, SPA Viiking och Hotel Strand intervjuade vi även där hotellens respektive försäljningschefer.

Utöver dessa genomförde vi fyra stycken intervjuer med olika personer som arbetade inom kommunen med marknadsföring och utveckling i Pärnu stad. För att få en

¹⁷ Bryman, A. (2007). Sid. 305.

¹⁸ Bryman, A. (2007). Sid. 305.

¹⁹ Bryman, A. (2007). Sid. 305.

²⁰ Bryman, A. (2007). Sid. 166.

²¹ Kvale, S. (2007). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Sid. 123.

vetenskaplig insyn i Pärnu kurort, samt kring samarbetet inom kommunen, valde vi att intervjua Tiit Kask. I vår uppsats kommer informationen och fakta, som vi fått ta del av genom intervjun med honom, att användas som en teoretisk källa eftersom han under en stor del av sin tid arbetar som forskare. Tiit verkar inom avdelningen för turismstudier och han arbetar även som lärare. Vidare intervjuade vi en marknadsföringsspecialist inom Pärnu stad, för att vi ville veta hur Pärnu stad samarbetar med olika aktörer samt hur de marknadsför sig. Till sist genomförde vi två enskilda intervjuer med två stycken projektledare, Ain Hinsberg och Kai Thomasberg, båda arbetande inom avdelningen för turismstudier i Pärnu kommun. Enligt oss är empirin från de två sistnämnda personernas intervju en kombination av empiriskt och teoretiskt material. Vi anser att dessa personer var viktiga för vår uppsats eftersom vi fått höra från olika källor innan avresan att de är mycket kunniga inom vårt studieområde. Enligt Jan Hartman är det viktigt att man gör ett genomtänkt urval av respondenter inför kvalitativa intervjuer, gentemot kvantitativa intervjuer då man ofta intervjuar många personer²². Utifrån denna tanke frågade vi våra kontaktpersoner vilka personer i Pärnu som var viktiga för oss att samtala med. Då flera nämnde en och samma person ansåg vi att de förmodligen också var mest lämpade för vår studie.

Inför våra intervjuer beslöt vi oss för att dela upp arbetsuppgifterna. Kvale menar att man ska fördela sina resurser på bästa vis för att få ut den information som behövs för att uppfylla uppsatsens syfte²³. En av oss förde samtalet och ställde eventuellt följdfrågor som vi sedan tillsammans diskuterade fram med personen vi intervjuade. De andra två antecknade allt på datorn samtidigt som en diktafon spelade in allt som sades. Enligt Kvale blir validiteten hög ifall man ifrågasätter allt som är oklart för en och att man undviker att ställa ledande frågor. Validitet är som en kvalitetskontroll²⁴, i intervjustadiet handlar validitet om tillförlitligheten hos våra intervjupersoner och kvaliteten vid intervjuandet i sig²⁵. Intervjun och tolkningarna blir mer gilliga i och med att vi var på plats och direkt kunde se detaljer som respondentens tonläge och kroppsspråk. Vår information har hög validitet då vi var tre personer som deltog och observerade respondentens agerande under intervjun. Dessutom genomförde vi intervjun med personer som hade den informationen som vi ville undersöka, vilket ökar validiteten ytterligare. Men det finns en risk att validiteten sänks ifall respondenten påverkas av intervjuarens sätt att ställa frågor eller om de ger svar som de tror

²² Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*. Sid: 284-285.

²³ Kvale, S. (2007). Sid 212.

²⁴ Kvale, S. (2007). Sid. 213.

²⁵ Kvale, S. (2007). Sid. 214.

att intervjuaren förväntar sig. I en del avseenden kan det anses negativt att vi var tre intervjuande personer då respondenten kan känna sig underlägsen och inte fullständigt vågar uttrycka sina åsikter. Vi motverkade den känslan genom att genomföra intervjun mer som ett samtal som inte var manusstyrt.

4.2.3 Genomförande

När vi genomförde de ostrukturerade intervjuerna med intervjupersonerna från hotellen gick det tyvärr inte så bra för oss att spela in intervjuerna. Miljöerna som vi genomförde intervjuerna i var ganska stökiga och på grund av ljudnivån ansåg vi att en eventuell inspelning inte skulle bli särskilt lyckade. Samtliga intervjupersoner vi intervjuade på hotellen hade heller inte mycket tid till vårt förfogande, därmed intervjuade vi dem till en stor del under rundvandringar på deras respektive hotell. I och med det innebar det ännu fler svårigheter för oss att spela in intervjuerna, eftersom att vi till största del av intervjuerna befann oss på rundvandring på de olika anläggningarna. Tyvärr kunde vi inte spela in samtalen under dessa, då vi behövde ha diktafonen inkopplad i ett eluttag. Därför var det till fördel för oss att vi var tre personer under intervjuerna då vi inte hade möjlighet att spela in samtalen, vi var hela tiden två personer som antecknade vilket gjorde de lättare att sammanställa ett rättvisande resultat.

4.2.4 Bearbetning och utskrift

Vid de ostrukturerade intervjuerna använde vi oss, som vi förklarade i tidigare avsnitt, inte av en bandspelare, utan antecknade endast det som sades. Dock skrev vi ut samtalen tillsammans direkt efter att de var genomförda eftersom man då har mycket information kvar färskt i minnet²⁶. Reliabiliteten var hög eftersom vi var tre personer som deltog under intervjun och vi hade hört och antecknat liknande svar. Enligt Kvale handlar reliabilitet om något som är pålitligt eller om information är mätt korrekt²⁷. En undersökning som får samma svar andra gången den görs har en hög reliabilitet. Det kan dock vara svårt eftersom olika omständigheter kan påverka respondentens svar i form av ny kunskap eller nya erfarenheter. Går det även en

²⁶ Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). Sid. 68.

²⁷ Kvale, S. (2007). Sid. 208.

längre tid mellan undersökningarna kan andra saker komma att påverka intervjupersonernas syn inom ämnet²⁸.

Enligt Kvale finns det ingen standardform för hur man ska skriva ut intervjuer, dock finns det två val man måste välja mellan. Antingen skriver man ut hela intervjusamtalet ordagrant eller så använder man sig av ett mer skriftspråkigt och formellt sätt där man kanske endast skriver ner det man tror har betydelse för uppsatsen²⁹. Han anser att det även är viktigt att kvaliteten på utskriften är bra för annars blir reliabiliteten låg. Detta eftersom man då kanske inte kan höra vad som sägs på bandet och därmed får man inte ut en helt riktig bild av intervjun. Är kvaliteten dålig kan det även vara svårt att höra hur intervjupersonen reagerar, exempelvis tar pauser eller tvekar vid en ställd fråga³⁰. Men till vår fördel var vi som sagt tre personer och genomförde utskriften av de strukturerade intervjuerna tillsammans för att sammanställa svaren på ett likartat sätt³¹ och därigenom blir reliabiliteten god. Vi valde likväl att endast transkribera det som var relevant för vår uppsats, då vi sparade en del värdefull tid.

4.3 Observation

Då vi gjorde intervjuerna på plats fick vi möjlighet att observera under våra möten med intervjupersonerna för att se deras reaktion inför frågeställningarna. Man kan då avgöra hur tillförlitlig deras svar är genom deras kroppsspråk, tonläge eller tvekande. Vi har även använt oss av metoden deltagande observation under vårt fältarbete där vi intog rollen som turist. För oss var det nämligen väldigt viktigt att befinna oss på den plats vi studerar. Vi har tjänat en rad fördelar genom att vi hade möjlighet att ta in vårt empiriska material genom en fältstudie på plats. Vistelsen medförde att vi under en veckas tid hade möjlighet att med våra olika sinnen ta del av intryck genom observationer som vi inte hade haft möjlighet att göra om vi inte hade varit på plats i Pärnu. Bland annat gav det oss möjlighet att studera de olika SPA-anläggningarna vilket har gett oss en mer korrekt bild av platsen och de olika verksamheterna. Observationerna gav oss exempelvis en viss inblick i hur verksamheterna informerade besökarna om varandra. Under fältstudien och med hjälp av observationerna kan vi i vissa fall se ifall verkligheten stämmer överrens med intryck vi fick under intervjuerna. Vi får även se

²⁸ Bryman, A. (2007). Sid. 87.

²⁹ Kvale, S. (2007). Sid. 156.

³⁰ Kvale, S. (2007). Sid. 150-151.

³¹ Kvale, S. (2007). Sid. 156.

en helhetsbild över staden där vi kan konstatera och uppleva hur samarbetet fungerar men även varför det inte fungerar. Om vi inte hade haft möjlighet att besöka Pärnu hade risken funnits att personerna som vi var i kontakt hade lyft fram en missvisande bild av platsen, nu fick vi själva möjlighet att göra en egen bedömning.

Metoden observation menas med att forskaren, i detta fall vi, umgås, samtalar och gör liknande saker som de själva gör. Samtidigt antecknar forskaren fortlöpande om vad som händer och sägs på platsen³². Man har som sagt ingen dold kamera, utan man observerar endast verkligheten. Det svåraste med observation är ifall man inte får tillträde till den miljö man vill observera, beroende på om miljön är av ett öppet eller dolt slag. För att lättare komma åt en viss miljö kan man anta en dold eller en hemlig roll, då berättar observatören inte vad denne gör på platsen. Att inte berätta att man intar en forskarroll kan nämligen underlätta ens arbete som observatör³³.

Under våra observationer intog vi både öppna och slutna roller i både offentliga och slutna miljöer, beroende på vilka miljöer vi besökte och vad vi gjorde där. När vi observerade under resan till Pärnu, intog vi en dold roll i en offentlig miljö, där ingen visste vad vår uppgift var. Under våra intervjuer hade vi en öppen roll i en slutna miljö, där intervjupersonerna visste vad vi gjorde på platsen. När vi observerade på restauranger, i affärer, på SPA-anläggningar och många andra relevanta platser har vi för det mesta intagit en dold roll i mestadels offentliga miljöer. De personer vi samtalade med när vi beställde mat, frågade om vägen och så vidare, visste inte om att vi under tiden observerade sådana saker som exempelvis servicebenägenhet. När vi observerade på SPA-anläggningarna hade vi för det mesta intagit en dold roll i en offentlig miljö. För vår uppsats var det bästa att vi intog en dold roll som komplement till våra öppna intervjuer för att på bästa sätt kunna se hur väl respondenternas svar under intervjun stämde överrens med det vi upplevde under våra observationer. Det uppstod inte några större problem med att vi var dolda observatörer i och med att det var turistanläggningar vi undersökte, vilket innebar att vi lättare kunde utge oss för att vara turister som tog del av deras erbjudanden.

³² Öhlander, M. i Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). Sid. 74.

³³ Bryman, A. (2007). Sid. 278.

4.4 Text- och bildanalys

Metoden text- och bildanalys använde vi som ett komplement till intervjuerna och observationerna som vi genomförde på platsen. Genom att se på framförallt bilderna i marknadsföringsmaterial om Pärnu, från både kommunala och privata företag/aktörer, kunde vi se hur staden och dess attraktioner framställs. Ofta finns det nämligen en idé eller ståndpunkt bakom ett dokument som producenten vill förmedla till de personer eller grupper som materialet riktar sig till³⁴. Officiella dokument, exempelvis annonser och PR-material, som kommer från privata aktörer är också för det mesta ganska heterogena³⁵. Vi genomförde text- och bildanalysen genom att vi studerade vad det var för något som materialet ville förmedla. Vilka bilder av staden förde de fram? Vad skrevs om staden? Vilken bild får man av materialet, som turist? Och så vidare.

Vi har dock haft en viss försiktighet i att analysera virtuella produkter, så som internetsidor, då det är mycket som bör tas i beaktande. För det första är det svårt att veta vem som skapat materialet, speciellt vissa sidor som är på det lokala språket. För det andra är det även svårt för oss att ta reda på om informationen som ges ut på webbsidan är trovärdig³⁶. Vi har därmed använt oss av dokument i form av PR-material som vi erhållit från kommunen, högskolan samt de olika hotellen i Pärnu, som enligt oss är trovärdiga. Med tanke på uppsatsens omfång har vi varit tvungna att begränsa vårt undersökningsmaterial till att endast studera det mest omfattande, så som Pärnu stads årliga officiella marknadsföringskatalog³⁷ och stadens officiella turistinformationshemsida³⁸.

4.5 Insamling av teoretiskt material

Då vårt syfte har varit att ta reda på hur Pärnu tillsammans framställer sig som en kurort, har vi främst sökt efter litteratur som behandlar teorierna nätverk, konkurrens, co-opetition och till viss del placemarketing. Insamlingen av det teoretiska materialet till denna uppsats har både bestått av primär- och sekundärdata. Vår primärdata är insamlad genom de kvalitativa

³⁴ Bryman, A. (2007). Sid. 363.

³⁵ Bryman, A. (2007). Sid. 362.

³⁶ Bryman, A. (2007). Sid. 366.

³⁷ Se bilaga 1.

³⁸ www.visitparnu.com läst: 090417.

intervjuerna med de olika respondenterna som vi har utfört. Medan vår sekundärdata har bestått av böcker och artiklar.

5. Teoretisk referensram

I denna del presenteras ett teoretiskt underlag som ligger till grund för denna uppsats. Vi har i första hand valt att ge läsaren en förståelse kring teorierna om nätverkssamarbeten och konkurrens, vilka sedan fört in oss på teorin om co-opetition. Det är dessa teorier som sedan ligger till grund för vår undersökning och analys.

5.1 Samarbete

Begreppet samarbete innebär att två eller flera individer arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål. Förutsättningen för att ett samarbete ska uppstå är att aktörerna måste utgå från att varken dem själva eller någon annan aktör har möjlighet att på egen hand finna lösningar till komplexa problem som uppstår³⁹. Vi har valt att främst fokusera på Noel Scott, Rudolfo Baggio och Chris Coopers resonemang kring samarbetsbegreppet. Detta eftersom vår uppsats har sin utgångspunkt inom turism och de är framstående forskare inom turismvetenskap i Australien och Storbritannien.

Om målet är att samverkan ska bli långvarig krävs det att den integreras och involveras i den ordinarie verksamheten och även att den inkluderar utövarna⁴⁰. Samverkan kan vara en tidskrävande och svår process och det är viktigt att de olika aktörerna känner sig motiverade. Aktörerna måste utgå från att varken dem själva eller någon annan aktör har möjlighet att på egen hand finna lösningar till komplexa problem som uppstår⁴¹. I följande avsnitt i vår uppsats kommer vi att gå djupare in på nätverkssamarbeten, som hänger ihop med vår frågeställning som handlar om samarbete. För att samarbetet ska ske så bra som möjligt och för att staden ska kunna förmedla en rättvis bild utåt är det alltså till en fördel i fall det sker samverkan mellan alla aktörer på en marknad, efter det är det möjligt för

³⁹ Eriksson. A., Lindencrona. F., Olsson. i. & Puskeppeleit. M. i Axelsson. R. & Bihari. Axelsson. S. (2007). Sid. 118.

⁴⁰ Eriksson. A., Lindencrona. F., Olsson. I. & Puskeppeleit. M. *Intersektorell samverkan i utvecklingsprojekt – en jämförande analys*, i Axelsson. R. & Bihari. Axelsson. S. (2007) *Folkhälsa i samverkan – mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Sid. 117.

⁴¹ Eriksson. A., Lindencrona. F., Olsson. i. & Puskeppeleit. M. i Axelsson. R. & Bihari. Axelsson. S. (2007). Sid. 118.

turismsektorn att leverera den färdiga turismprodukten⁴². Ett djupare sätt att samarbeta på kan vara att ingå i ett nätverk, vilket vi kommer behandla i nedanstående avsnitt.

5.1.1 Nätverk

Scott, Baggio och Cooper menar att nätverk kan ses som ett ramverk där man kan underlätta informationen och förstärka relationen mellan organisationer och individer⁴³. Det går inte att undvika begreppet nätverk när man diskuterar begreppet samarbete. Forskaren Mitchell, vars resonemang som lyfts fram i Scott, Baggio och Coopers bok, är en av dem som gett sig på att förklara begreppet. Enligt honom är ett nätverk ett förhållande som förbinder personer, föremål och händelser⁴⁴. De som är involverade i ett nätverk är oftast beroende av varandra⁴⁵ och därför ses nätverk ofta som ett ramverk där man kan underlätta informationen och förstärka relationen mellan organisationer och individer⁴⁶. Studier har också visat att organisationer som kan överföra information effektivt mellan olika aktörer, där de interagerar och kommunicerar, blir mer produktiva⁴⁷. Att samverka i ett nätverk ger många fördelar, exempelvis medverkar det till att turister lättare tar sig dit de vill och därmed får en bättre turistupplevelse⁴⁸. Turism har alltid varit en nätverksindustri med många relationer mellan företag och företagsledare som exempelvis hotell, transporter, olika attraktioner, turistbyråer, guideade rundturer och restauranger. Det är genom den här nätverksrelationen som gör det möjligt för turismindustrin att leverera sina produkter⁴⁹. För att en turismprodukt ska skapas, krävs det samarbete och samverkan mellan olika aktörer på till exempel en destination⁵⁰.

Företag börjar bli mer och mer medvetna om att de måste bli effektivare. För att kunna konkurrera globalt måste de samarbeta med den lokala omgivningen för att kunna minska kostnaderna, resurser och för att få tillgång till ständigt förnyad information, det vill säga den globala konkurrensen får alla företag att bli mer lokalt effektiva⁵¹. Huvudpoängen

⁴² Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid. 3.

⁴³ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). *Network analysis and tourism – From theory to Practice*. Sid 99.

⁴⁴ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid 2.

⁴⁵ Tjosvold (1986). I Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid 97.

⁴⁶ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid 99.

⁴⁷ Argote et al 1990, baum 1998, cegarra-nazarro (2005). I Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid 19.

⁴⁸ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid 17.

⁴⁹ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). *Network analysis and tourism – From theory to Practice*. Sid. 1.

⁵⁰ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid. 3.

⁵¹ Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). Sid 97.

med ett nätverksagerande är att båda parterna ska vinna på det, det ska med andra ord skapas någon form av nytta i samspelet⁵².

För att samarbete ska bestå bör aktörerna se till och uppmuntra till att upprätthålla täta kontakter⁵³. Det gör man när man lyckas sätta gemensamma mål som ska uppfyllas av båda aktörerna. Utöver det ska man uppfylla ytterligare fyra kriterier för att upprätthålla nätverket. Dessa är att en relation måste präglas av ömsesidighet samt att det måste finnas en balans mellan givande och tagande. Det måste även finnas flexibilitet och slutligen förtroende och tillit i relationen för att den ska kunna bestå⁵⁴. Man måste vårda sitt nätverk hela tiden då en relation inte kan leva vidare om den inte hålls aktiv⁵⁵.

Inom ett nätverk kan det finnas många olika företag, av olika slag. Centralt är dock bearbetningen av de gemensamma resurserna. Det är företagen i nätverket som kontrollerar resurserna och utför aktiviteterna. Företag har därför alltmer insett betydelsen av strategier som innefattar samarbete istället för strategier som endast innefattar konkurrens, dock går det inte att undvika en diskussion kring konkurrens då det är konkurrerande företag vi studerat.

5.2 Konkurrens

En av de främst framstående forskarna kring konkurrensteori är Michael E. Porter som står bakom den idag välkända och flitigt omskrivna modellen *five forces*. Modellen som på svenska översatts till *Porters fem konkurrenskrafter* består av *nyetablering, rivalitet bland nuvarande konkurrenter, köparnas förhandlingsstyrka, substitut och leverantörens förhandlingsstyrka*⁵⁶.

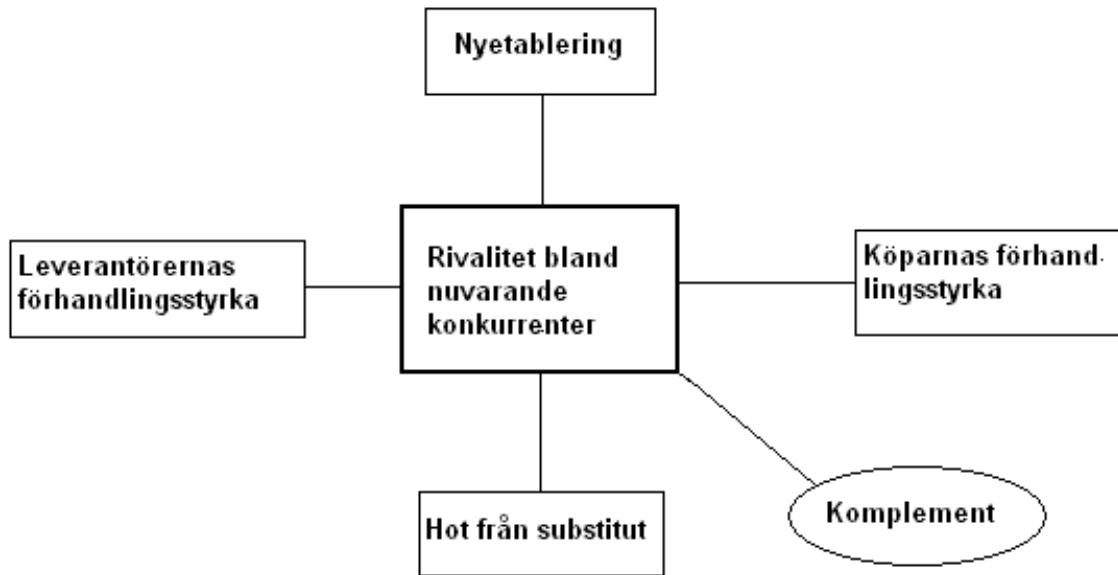
⁵² Borell K, Johansson R (1996) *Samhället som nätverk*. Sid 41.

⁵³ Borell K, Johansson R (1996). Sid 43.

⁵⁴ Alm. J. (1996) *Nätverks guiden – Att skapa relationer i privat- och yrkesliv*. Sid 38-39.

⁵⁵ Alm. J. (1996). Sid 71.

⁵⁶ Porter, M. E. (1980). *Konkurrensstrategi*. sid 27.



Källa: Omarbetad och översatt konkurrenskraftsmodell från Michael E. Porter⁵⁷.

Utöver de här fem konkurrenskrafterna har Robert M. Grant lagt till ytterligare en konkurrenskraft. Denna konkurrenskraft är *komplement* och den innebär extratjänster som ska förhöja kärntjänstens värde⁵⁸. Med hjälp av konkurrenskraftsmodellen kan man få kunskap kring hur en bransch utsetts för dels inre och dels yttre konkurrenskrafter vilket är viktigt att veta för att på bästa sätt kunna hantera hot och möjligheter.

Utöver *komplement* har vi valt att enbart belysa tre av Porters fem konkurrenskrafter eftersom det endast är dem som är relevanta för vår studie. Den första är *nyetablering*⁵⁹ som oftast medför ny kapacitet och resurser vilket i sin tur oftast medför att priserna oftast går ner eller att företagens kostnader går upp. Storleken på hot kan variera beroende på hur stora hindren är för en nyetablering. *Kunderna* påverkar också konkurrenskrafterna i form av att förhandla om priserna och kvaliteten på varor och tjänster och på det sättet spela ut konkurrenterna mot varandra. I de fall då företagen inte har differentierade produkter, blir det svårt för kunder att vara lojala. Det här leder till att kunderna endast bryr sig om priserna vilket i sin tur leder till att priserna sänks ännu mer och därmed sänks vinsten för företagen. Företagens situation försämras ännu mer ifall byteskostnaderna mellan de olika företagen är låga för då får kunderna större

⁵⁷ Porter, M. E. (1980). *Konkurrensstrategi*. Sid. 28.

⁵⁸ Grant, R. M. (2007). *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*. Sid. 99.

⁵⁹ Porter, M. E. (1980). Sid. 28-29.

förhandlingsstyrka⁶⁰. Den tredje konkurrenskraften är *rivalitet bland nuvarande konkurrenter* som uppstår mellan konkurrenter när de antingen känner sig pressade eller när de ser en möjlighet till att förbättra sitt läge⁶¹. Företagen är beroende av varandra eftersom ett företags agerande oftast påverkar någon av de andra konkurrenterna. Ju fler företagare det är inom en bransch desto större risk är det att ett företag tar ett initiativ som ökar rivaliteten. Porter menar därför att konkurrens kan betyda olika för olika branscher, för vissa kan relationen vara aggressiv medan det i vissa kan det vara belevad⁶².

5.3 Co-opetition

Som vi nämnt ovan har det under de senaste åren blivit allt vanligare att konkurrerande företag väljer att samarbeta med varandra samtidigt som de befinner sig i en konkurrerande situation. En sådan relation mellan två eller flera olika aktörer, som både samarbetar och konkurrerar, kallas för ”co-opetition”⁶³. Bakgrunden till framtagandet av denna strategi påstås vara inställningen att företaget som bara ser på världen genom ett enbart konkurrenskraftigt perspektiv (vinna eller förlora), hämmar sig själv från att nå kooperativa fördelar (”vinna-vinna”). Genom att inta en strategi där man konkurrerar inom ett område medan man samarbetar inom ett annat, ges möjligheten att vinna fördelar som erbjuds till båda strategierna⁶⁴.

Maria Bengtsson, professor inom företagsekonomi och Sören Kock, professor inom företagsledning, har definierat begreppet som:

*”Det dyadiska och paradoxala förhållande som uppstår när två konkurrerande företag samarbetar inom några aktiviteter, såsom i en strategisk allians, och som samtidigt konkurrerar med varandra inom andra aktiviteter”*⁶⁵.

⁶⁰ Porter, M. E. (1980). Sid. 44.

⁶¹ Porter, M. E. (1980). Sid. 37.

⁶² Porter, M. E. (1980). Sid. 38.

⁶³ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) *”Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*. Sid. 412.

⁶⁴ Quinte, B (1997) *Coopetition: Sleeping with the enemy*.

⁶⁵ Bengtsson, M., Kock, S. (2000). Sid. 412.

Samma forskare menar vidare att begreppet är en sammanslagning av engelskans co-operation och competition, det vill säga samarbete och konkurrens. De två framstående professorerna Barry Nalebuff & Adam Brandenburger står bakom begreppet co-opetition och de menar att det bästa sättet för ett företag att vinna framgång ibland kan innebära att det går bra även för dess konkurrenter⁶⁶. De lyfter även fram att företag är i behov av de fördelar som konkurrens medför, men utan att för den delen bli utkonkurrerad. Vidare nämner de att stora företag kan skapa olika produkter som konkurrerar mot varandra, vilket påverkar företaget positivt då alla gör sitt bästa för att bli framgångsrika⁶⁷.

Bengtsson & Kock menar att det är av intresse att ställa frågan hur samarbete och konkurrens är möjligt att kombineras i en och samma relation och hur en sådan relation kan uppnås⁶⁸. Beroende av hur stark graden av samarbete samt konkurrensen är mellan företagen kan relationen mellan dem anta flera olika former⁶⁹. En förutsättning för att samarbetet mellan aktörerna i nätverket ska fungera är att de tillsammans delar samma inställning till att sammanslagningen ska bidra till en delad risktagning, kompletterande behov och att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan de olika medlemmarna på marknaden⁷⁰. Det är även viktigt att göra deltagarna medvetna om vilka fördelar det finns med samarbete och konkurrens, samt att denna relation förbättrar företagets verksamhet⁷¹.

Co-opetition har kommit att bli ett av de viktigaste “affärsperspektiven” under senare år⁷². Bengtsson & Kock begränsar begreppet co-opetition mer än Nalebuff & Brandenburger då de definierar konkurrenter som aktörer som producerar och marknadsför samma produkter⁷³. Nalebuff & Brandenburger menar däremot att även företag som tillverkar olika produkter kan vara konkurrenter till varandra, som exempelvis en hamburgerrestaurang och en leksaksaffär⁷⁴.

⁶⁶ Nalebuff, B., Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. Sid. 48.

⁶⁷ Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996) Sid. 122.

⁶⁸ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Sid. 412.

⁶⁹ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Sid. 415.

⁷⁰ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Sid. 414.

⁷¹ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) Sid. 423.

⁷² Schoo, P. (2009) *Co-opetition Enabling Security for Cooperative Networks: Authorizing Composition Agreement Negotiations between Ambient Networks*. Sid. 415.

⁷³ Bengtsson, M. & Kock, S. (2000) Sid. 415.

⁷⁴ Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996) Sid. 123-124.

5.3.1 Kritik mot co-opetition

Michael E. Porter, som vi tidigare nämnt är framstående inom konkurrenskraftsrelationer, har dock lyft fram att samarbetsformer mellan konkurrerande företag kan föra med sig negativa effekter i form av att de försämrar och hämmar företagets chanser att förbättras och att agera innovativt⁷⁵. Doz, Hamel & Prahalad har genomfört en studie som, även den har kommit fram till att samarbete konkurrenter emellan endast bör ske i undantagsfall. De lyfter fram att ömsesidigt vinnande för två eller flera företag i princip endast kan ske om företagen har överensstämmande strategiska mål samtidigt som de konkurrerar med att erbjuda skiljaktiga produkter. Företagen bör även vara av blygsam storlek och dess inflytande på marknaden skall inte heller vara särskilt nämnvärt. Utöver detta bör företagen ha inställningen att de kan lära av varandra och så vidare⁷⁶. För att samarbetet mellan konkurrenter ska fungera utmärkt nämner Porter att företagen även måste ha samma kultur och normer⁷⁷. Därför är det väldigt viktigt att man tar reda på hur bra/dålig en konkurrent är på att samarbeta innan man inleder en relation⁷⁸. Även Zineldin menar att det finns en del svårigheter med co-opetition, enligt honom är de främsta svårigheterna: Delandet av kunskap, det låga initiativet till att ta risker & att vara proaktiv vad gäller produktutveckling och utsikterna till en sund konkurrens på lika villkor⁷⁹. Dock menar Zineldin att så länge kostnaderna för all produktion och organisation inte är större i co-opetition relationen än om en organisation gör det på egen hand så är co-opetition samarbetet en effektiv strategi⁸⁰, .

Bengtsson & Kock lyfter fram vikten av att ändå separera de två olika förhållningssätten på ett passande vis, på så sätt att verksamheterna exempelvis samarbetar med marknadsföringen och konkurrerar med att erbjuda liknande produkter respektive tjänster⁸¹.

⁷⁵ Porter, M.E. (1990) "The Competitive Advantage of Nations", Sid. 389-391.

⁷⁶ Doz, Y.L., Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). "Collaborate with Your Competitors and Win". Sid. 133-134.

⁷⁷ Porter, M.E. (1990). Sid. 390.

⁷⁸ Porter, M.E. (1990). Sid. 212.

⁷⁹ Zineldin. M. (2004) *Co-opetition: The organisation of the future*. Sid. 781.

⁸⁰ Zineldin. M. (2004). Sid. 783.

⁸¹ Bengtsson. M. & Kock. S. (2000) Sid. 412.

Porter menar att konkurrenter säkerligen kan vara ett hot men med de rätta konkurrenterna kan de även stärka ens position på marknaden⁸². Konkurrenter kan minska ens kostnader vid utveckling av nya produkter och aktiviteter, vid exempelvis förbättring av infrastrukturen⁸³.

Som nämnts ovan kan delandet av kunskap vara ett problem inom ett samarbete mellan konkurrenter samtidigt som rätt kunskap kan skapa konkurrensfördelar. Därför kommer vi i följande avsnitt att lyfta fram kunskap som en konkurrensfördel.

5.3.2 Kunskapsöverföring mellan samarbetande konkurrenter

Anledningen till samarbete och deltagandet i turismnätverk beror främst på att destinationen kan tjäna konkurrensfördelar genom att föra samman kunskap, expertis och andra viktiga resurser⁸⁴. Denna kunskapsöverföring, vilket är en process där kunskap påverkas av erfarenheter från en annan aktör, är nämligen en viktig källa till effektiviteten⁸⁵.

För att olika aktörer ska kunna ta del av varandras kunskap är det viktigt att den tysta kunskapen, det vill säga kunskap som är svår att skriva ner och som är svårt att överföra till någon annan omvandlas till nedskrivna kunskap. Om det finns mer information och kunskap tillgänglig innebär det nämligen fördelar för hela destinationen⁸⁶. Avgörande är att alla parter delar med sig och att det finns tillit mellan de olika parterna, det är med andra ord en fråga om att ge och att ta. Den så kallade tysta kunskapen som är svår att föra över till någon annan och därmed även svår för andra att kopiera kräver därför ett nära samarbete med god insyn för att den ska kunna överföras mellan olika parter. Den nedskrivna kunskapen är oftast inte speciellt svårt att överföra och imitera men den tysta kunskapen är nästan omöjligt att imitera för utomstående om man inte har just samma erfarenhet som den personen eller organisationen.

⁸² Porter, M.E. (1990). Sid 201.

⁸³ Porter, M.E. (1990). Sid 209.

⁸⁴ Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, I. (1993). *Marketing places – Attracting Investment, Industry and Tourism of Cities, States, and Nations*. Sid. 17.

⁸⁵ Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, I. (1993). Sid 19 och 40.

⁸⁶ Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, I. (1993). Sid. 42-43.

6. Empiri och analys

I det här avsnittet har vi valt att sammanväva både empiri och analys för att det ska bli lättare för läsaren att läsa. Empirin som vi har inhämtat är information som har framkommit under intervjuer, observation samt text och bildanalys. Analys kommer vi att göra både i förhållande till det empiriska material som vi har samlat in och även i förhållande till de teorier som vi lyft fram i vår teoretiska ram.

6.1 Vikten av att samarbeta i nätverk

Hur ser då samarbetet ut i Pärnu kommun? Samtliga personer vi intervjuade var överens om att det krävs någon form av samarbete för att företag ska kunna klara sig inom turismindustrin. Detta såvida man som företag inte kan erbjuda samtliga tjänster på egen hand. I teoriavsnittet nämner vi att det krävs samarbete för att en turismprodukt ska kunna skapas. Vår uppfattning är dock att många av de olika företagen som är verksamma inom Pärnus turismindustri har lyckats att skapa turismprodukter på egen hand, men de har under de senaste åren insett vikten av samverkan för att kunna höja värdet på de erbjudna produkterna. Detta till följd av en ökad konkurrens inom turismbranschen då det idag är oändligt många platser runt om i världen som ”slåss” om att locka till sig besökare/turister vilket i sin tur är en följd av att allt fler har möjlighet att resa idag. De aktörer vi samtalade med har insett att de inte på egen hand kan lösa komplexa svårigheter utan hjälp från andra aktörer. Ett exempel på ett komplext problem kan vara hur en besökare tar sig till och från staden eller hotellet. Dock är många av dessa önskvärda samarbeten bristfälliga, vilket vi kommer att ta upp i senare avsnitt.

Då vi diskuterade samsarbetsaspekten med kontaktpersonerna på samtliga av SPA-avdelningarna uttryckte Försäljningschefen⁸⁷ på Strand Hotell exempelvis att de i vanliga fall inte samarbetar med något av de övriga SPA-hotellen. Hon exemplifierade dock att Strand Hotell vid ett tillfälle under de senaste åren haft ett samarbete med Hotell Tervis paradis då Strands Hotells SPA-avdelning renoverades. Hotellets gäster blev då erbjudna att få utnyttja Tervis paradis SPA-avdelningar. Men i vanliga fall, då företagets verksamhet

⁸⁷ Intervju med försäljningschefen på Hotell Strand. Genomförd 090422.

fungerar som den ska anser de inte sig vara i behov av samarbeten med stadens övriga SPA-anläggningar. En av våra andra intervjupersoner, försäljningschefen⁸⁸ på Hotell Estonia, förklarade att deras hotell har en del samarbeten med olika hotell i staden som inte har några egna SPA-avdelningar. Hon menade att denna form av samarbete var mer gynnsamt än vad ett samarbete med något annat SPA-hotell kan nå upp till. Detta för att de inte ser någon fördel med att samarbeta med ett liknande hotell, som erbjuder liknande tjänster. De har då oftast inget behov av att utbyta tjänster.

Efter att ha intervjuat flera personer på de olika SPA-hotellen och kommunen har vi förstått att samarbetet inte alltid är så stort mellan de aktörer som denna studie behandlar. Pärnu stad äger två av stadens totalt fem SPA-hotell, Hotell Estonia och Sõprus Hotell, och därmed sker en del samarbeten dem emellan. Vår kontaktperson på kommunens utvecklingsavdelning förklarade att kommunen självklart ofta väljer att rekommendera dessa två hotell vid de fall någon rådfrågar, för den delen menade hon dock inte att de övriga SPA-hotellen inte var viktiga och hon nämnde inte heller något negativt om dem⁸⁹. Utifrån våra intervjuer har vi förstått att de övriga tre hotellen sällan utbyter kunskaper, erfarenheter eller tjänster sinsemellan. Pärnus olika aktörer, framförallt kommunen och de olika SPA-hotellen, använder sig dock ibland av lång- eller korttidskontrakt där de genomför ett samarbete tillsammans under en längre eller kortare tid. Det kan till exempel handla om att Pärnu kommun samarbetar med ett hotell inom något speciellt tema eller när de är i akut behov av något.

Under vår intervju på kommunens utvecklingsavdelning berättade vår intervjuperson om de olika samarbeten som kommunen haft och har med andra aktörer i Pärnu stad. Under sommartid går en flygförbindelse mellan Stockholm och Tallinn en gång i veckan. De besökare som anländer till flygplatsen i Pärnu erbjuds transport direkt till det hotell som de avser att spendera sin vistelse på. Samma person berättade vidare att Pärnu tidigare även har försökt anordna bussturer mellan Tallinn och Pärnu, med syftet att hämta upp de besökare som anländer till flygplatsen i Tallinn och som ska vidare till Pärnu. Dock uttryckte hon med missnöje att man av ekonomiska skäl blev tvungna att lägga ner denna transport då bussbolaget inte ansåg att denna förbindelse var lönsam⁹⁰.

⁸⁸ Intervju med försäljningschefen på Hotell Estonia. Genomförd 090423.

⁸⁹ Intervju med Katrin på kommunens utvecklingsavdelning. Genomförd 090421.

⁹⁰ Intervju med Katrin på kommunens utvecklingsavdelning. Genomförd 090421.

I Pärnus fall menar vi att det hade underlättat stort för besökaren med en väl fungerande kollektivtrafik eller att Pärnu själva hade kunnat erbjuda sina besökare transport till och från flygplatsen. Att man som turist själv ska behöva ta sig fram via olika bussar för att nå fram till sin slutdestination, vars mål är att stå ut som en attraktiv och eftertraktad turistdestination, menar vi blir omständigt och i det långa loppet ohållbart. Det här resonemanget har inte specifikt med kurorten att göra men vi anser ändå att det är av stor vikt för alla sorters turistdestinationer.

Den första känslan man får i början på en resa har ofta en stor betydelse för hur resterande del av resan upplevs. Med det här vill vi ha sagt att om man från början inte är tillfredsställd så ökar också risken för att man lägger märke till fler negativa aspekter under resterande del av resan, saker som man kanske inte annars hade tänkt på. Alltså skulle man kunna kalla det hela för en början på en ond cirkel.

6. 1.1 Vikten av att upprätthålla ett nätverk

Enligt den person som vi var i kontakt med och intervjuade på kommunens utvecklingsavdelning, önskar Pärnu stad och dess aktörer, SPA-anläggningarna och kommunen, att de hade haft ett bättre samarbete innan finanskrisen nådde Pärnu. Det här anser vi är ett tydligt exempel på att de inte samarbetar när det går bra för de enskilda aktörerna, framförallt hotellen och kommunen. Men vid kriser som denna önskar dem att de tillsammans hade haft en stadig grund att stå på, som byggts upp genom förtroende och samarbete under en längre tid. Samma intervjuperson menade att det är början, inledning av ett nära samarbete, som är svårt för de olika aktörerna. Hon lyfte vidare fram att SPA-anläggningarnas inställning till samarbete dock har förändrats en del till följd av den rådande finanskrisen och hon förklarade att det är först nu som SPA-anläggningarna har insett vikten av ett marknadsföringssamarbete⁹¹. Nu inser de att ett samarbete hade varit bra för att kunna minska på kostnaderna för de enskilda aktörerna eftersom de nu knappt har råd att marknadsföra sig på egen hand. Det här resonemanget visar att ett samarbete inte är av intresse under goda tider, men när det däremot lider mot sämre tider växer också intresset för att hjälpas åt. Vi anser att det här sättet att agera är ogynnsamt.

⁹¹ Intervju med Katrin på kommunens utvecklingsavdelning. Genomförd 090421.

Nackdelen är att ett samarbete behöver tid för att nå framgång och den tiden finns inte under dåliga tider. Vi menar att aktörernas agerande i allra högsta grad tyder på ett kortsiktigt tänkande och agerande framför ett långsiktigt.

Då vi diskuterade samma sak med de olika SPA-anläggningarna fick vi inte helt oväntat en del olika förklaringar till varför samarbetet inte fungerade på ett tillfredsställande sätt. Bland annat försäljningschefen på Hotell Tervis menade att en förklaring till att samarbete sällan sker mellan kommunen och SPA-anläggningarna har att göra med att kommunen inte anser att de har råd att bidra med kapital⁹². Vi har även funnit stöd i litteraturen gällande att ett av de största problemen vid marknadsföring i Central- och Östeuropa är att de som ansvarar för marknadsföringen av destinationer inom dessa länder ofta har stora krav på sig. De ska kunna skapa kortsiktiga resultat medan det ofta krävs långsiktiga investeringar för att kunna skapa ett enhetligt och varaktigt varumärke⁹³. Vår kontaktperson på Hotell Viking framförde dock att det är relativt enkelt att upprätta ett samarbete med de privatägda hotellen men att det däremot är mer omständigt att upprätta korta och periodvisa samarbeten med de kommunägda hotellen. Detta då beslutet måste gå igenom flera processer vilket tar lång tid⁹⁴. Här blir det ännu viktigare att man håller nätverkssamarbetet aktivt och vårdar det, vilket vi nämnde i vår teoretiska referensram.

Försäljningschefen på Hotell Estonia berättade att deras främsta årsinkomst baseras på de finska besökarna och att de nu vill se sig om för att finna nya målgrupper med tanke på att de inte vill vara beroende av endast en målgrupp. Då har de tänkt vända sig till Polen och även få andra hotell i Pärnu att samarbeta för att marknadsföra sig som en enhet för att kunna locka polska medborgare. Detta visar att hotellen är villiga att samarbeta när de ser en lönsamhet för företaget men de verkar ha svårare att samarbeta med kommunen. Utifrån detta har vi förstått att hotellen inte har någon tillit eller något förtroende till kommunen. Som vi nämnde i teoriavsnittet är denna egenskap viktig för att man ska kunna upprätthålla ett nätverk. Om inte relationen upprätthålls blir det som att de startar en ny relation vid varje tillfälle då de väljer att ta upp samarbetet på nytt. Därför är det av högsta vikt att hålla täta kontakter inom nätverket för att relationen ska kunna bestå.

⁹² Intervju med försäljningschefen på Hotell Tervis. Genomförd 090422.

⁹³ Hall, D. *Branding and national identity: the case of Central and Eastern Europe*. i Morgan, N. Pritchard, A & Pride, R. (2002) *Destination Branding – Creating the unique destination proposition*. Sid. 90.

⁹⁴ Intervju via mailkontakt, med försäljningschefen på Hotell Viking. Genomförd 091112.

Under intervjun på kommunens utvecklingsavdelning berättade vår intervjuperson om hur de olika SPA-anläggningarna marknadsför sig till andra länder. Hon berättade då att många SPA-hotell marknadsför sig själva genom olika broschyrer och forum på valda marknader runtom i Skandinavien och i Europa. Försäljningschefen på Hotell Tervis beskrev deras samarbete med flera Skandinaviska bussbolag, vilket finns för att de ska få hit fler turister eftersom det är svårt för dem att marknadsföra sig på andra länders marknader. De måste ha återförsäljare som marknadsför dem i sina hemländer, annars blir det nämligen svårt för hotellet att nå dit på egen hand⁹⁵. Vår kontaktperson på kommunen menade att privata såväl som offentliga aktörer måste hjälpas åt och marknadsföra staden tillsammans för att kunna nå ut i en större utsträckning⁹⁶.

Försäljningschefen på Hotell Estonia förklarade att de håller på att skapa ett samarbete med en turistbyrå som planerar att upprätta en tur från Tyskland genom Polen, Litauen, Estland, Lettland och sedan vidare till slutdestinationen Finland. Meningen med turen är sightseeing där turisterna får stanna i vissa städer längs vägen i ett par dagar och ta del av dessa sevärdheter för att sedan bege sig till nästa destination. Att Pärnu ingår i denna tur innebär att det krävs samarbete mellan hotellen och kommunen för att se till att turisternas förväntningar går tillmötes. Turisterna ska trots allt besöka andra städer i Europa och då måste Pärnu utmärka sig för att lyckas stanna kvar i turisternas minne så att de förhoppningsvis ska välja att återkomma vid ett senare tillfälle.

6.1.2 Uppfylla kundernas önskemål

Många företag inom upplevelseindustrin masstillverkar sina produkter och tjänster och låter kunderna själva sätta ihop ett eget paket av ett standardiserat men omfattande utbud av tjänster och aktiviteter. Kunder eftersöker olika produkter och ibland blir det självfallet så att utbudet inte lever upp till efterfrågan. Enligt vår intervjuperson på utvecklingsavdelningen i Pärnu kommun hade staden tidigare en institution som utförde undersökningar bland ortens besökare och utefter dessa skapade de nya produkter anpassade till de olika SPA-anläggningarna, men av ekonomiska skäl lades denna institution tyvärr ner⁹⁷. I litteraturen finner vi stöd från Nalebuff och Brandenburger som lyfter fram att insamling av feedback från

⁹⁵ Intervju med försäljningschefen på Hotell Tervis. Genomförd 090422.

⁹⁶ Intervju med Katrin på kommunens utvecklingsavdelning. Genomförd 090421.

⁹⁷ Intervju med Katrin på kommunens utvecklingsavdelning. Genomförd 090421.

sina kunder kan vara en åtgärd för att motverka imitation⁹⁸, vi håller med dem och anser att det är högst missgynnsamt att den här institutionen lades ner. Det bör ligga i alla aktörernas intresse att kunna leverera den produkt respektive tjänst som besökaren eftersöker.

Under vårt besök i Pärnu var det här något som vi själva fick uppleva när en av oss ville boka in en SPA-behandling. Gruppmedlemmen tog kontakt med ett av SPA-företagen på orten och det visade sig då att det företaget inte hade någon ledig tid under de dagar som personen hade intresse för. I det här fallet löstes problemet enkelt genom att personen istället kontaktade en av de andra SPA-anläggningarna på platsen, som lyckligtvis hade möjlighet att ta emot personen. Utifrån denna problemaspekt menar vi att en kurort med flera olika SPA-anläggningar har en stor fördel framför andra platser som erbjuder endast en SPA-anläggning. Med det här vill vi ha sagt att besökarna på en sådan här plats kan få tillgång till produkter, tjänster och upplevelser trots att den anläggning de besöker respektive bor på är fullbokad gällande just den efterfrågade produkten. Genom ett nära samarbete mellan de olika företagen/anläggningarna bör en plats och de olika företagen kunna utnyttja detta faktum som en tydlig konkurrensfördel.

Då vi studerade marknadsföringsmaterial från dels kommunen och dels de olika SPA-anläggningarna insåg vi att ingen av de olika aktörerna som vi valt att studera använder sig av varandras existens som en fördel. Vi anser att detta bör vara en aspekt som kan lyftas fram och användas inom marknadsföring och på så sätt nå ett effektivt resultat. Vi har kommit fram till att en av anledningarna till att Pärnu har klarat att locka turister utan att de behöver samarbeta i någon större utsträckning har att göra med att det finns så pass många hotell och att det i princip alltid finns något hotell som inte är fullbelagt. Med det här menar vi att kommunen inte behöver samarbeta med någon specifik SPA-anläggning för att kunna tillfredsställa sina besökare. Att en så liten plats har så pass många SPA-anläggningar som Pärnu har, har i sig själv blivit en form av marknadsföring vilket vi skulle vilja påstå har medfört att stadens aktörer har klarat sig bra utan något större samarbete.

Genom att ha studerat marknadsföringsmaterial och broschyrer från olika aktörer i Pärnu har vi kunnat jämföra vad de olika aktörerna vill marknadsföra sig som. Satt i relation till den information vi fått ta del av under våra intervjuer samt de olika rundturerna som vi fick ta del av på de olika SPA-anläggningarna har vi kunnat konstatera att dem vill

⁹⁸ Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996). Sid. 174.

locka olika kundgrupper genom sin marknadsföring. Efter att ha studerat materialet och samtalat med flera försäljningschefer på de olika SPA-anläggningarna har vi fått intrycket av att de olika SPA-hotellen gärna vill framföra sitt hotell som något rofullt och harmoniskt. Flera av hotellen riktar sig till en äldre målgrupp vars syfte är att komma dit för att få en tids avkoppling och lugn och ro, utifrån denna faktor började vi ifrågasätta om det fanns någon krock mellan de olika aktörernas framställning av kurorten. Hotellen vill marknadsföra sina SPA-anläggningar året runt men samtidigt vill kommunen marknadsföra festivaler och andra livliga aktiviteter under sommaren. Det uppstår komplikationer då de marknadsför sig på olika vis till olika målgrupper. Det kan leda till att marknadsföringsmaterialet inte överrensstämmer med verkligheten och det resulterar i att besökarnas förväntningar inte uppfylls. I värsta fall kan detta leda till en negativ word-of mouth som förstör ”ryktet” för staden. Därför ska man enas om ett gemensamt mål för att marknadsföra sig så att besökarna inte förväntar sig upplevelser som inte kan tillfredställas på platsen.

Man kan se att kommunen för fram staden som något så mycket mer än en kurort. Vid en första anblick i en av broschyrerna som är gjord av Pärnus stadsförvaltning genom stadens turistinformation är det första man möts av på framsidan två unga kvinnor i folkdräkt. Redan då inser man att de vill belysa historien och dess kultur. På första uppslaget i broschyren finner man en text om Pärnu som kurortstad, som uppger att hansatiden fortfarande lever kvar. Även om broschyren ger ett intryck av lugn och harmoni genom SPA, solen, stranden och så vidare, får man som läsare också se många bilder som visar på att det sker en hög aktivitet, rörlighet och livlighet i staden. Man ser bilder på ungdomar som utför livliga vattenaktiviteter, ”skateboarding”, ett livfullt shoppingstråk, festivaler och mycket mer. Det lugna varierar hela tiden med återkommande bilder med många olika fartfyllda aktiviteter som staden erbjuder. Detta bekymrade Tiit Kask⁹⁹, han menade att Pärnu kommer att stöta på stora problem om det inte görs något åt den folktäthet som karakteriserar Pärnu under sommartid. Tiit menade att den situation som råder i staden för tillfället är ohållbar och att de turister som kommer hit förmodligen inte upplever någon äkthetskänsla. Det här visar tydligt på att samarbetet inte funkar i Pärnu, eftersom alla först och främst tänker på sitt eget bästa och inte lägger någon större vikt på de övriga aktörerna i dess omgivning, de utgår endast ifrån sina egna verksamheter. Men ingen har tänkt på hur det påverkar staden som helhet. De har olika syften och inget gemensamt mål. Därför kan inte kommunen endast verka för SPA-

⁹⁹ Intervju med Tiit Kask, Forskare. Genomförd 090421.

anläggningarnas bästa eftersom det då endast blir hotellen som kommer tjäna på det. SPA-anläggningarna kommer ju självklart försöka locka besökarna att bo, äta och ta del av behandlingar på hotellen. Besökarna kommer inte ha en chans att upptäcka resten av staden och konsumera på andra aktiviteter. Därmed marknadsför sig kommunen mot andra målgrupper för att det ska löna sig för hela staden. Det leder till att det blir det en krock när besökare till hotellen kommer för avkoppling och för att finna harmoni när kommunen samtidigt anordnar festivaler som lockar yngre besökare som kommer och för mycket väsen av sig. Det här visar att det finns en brist på kommunikation och samarbete eftersom de marknadsför sig på olika sätt, de riktar sig mot olika målgrupper och marknadsför även platsen på olikartade sätt.

Trots det tror vi dock att det obefintliga marknadsföringssamarbetet kan vara till en viss fördel då de olika aktörerna marknadsför sig på olika sätt till olika marknader för att locka besökare. Vi menar att en gemensam marknadsföring hade blivit mer koncentrerad till en viss inriktad målgrupp/ marknad medan aktörernas enskilda marknadsföring istället når ut till flera målgrupper på flera marknader. På detta viset får de en större målgrupp från olika delar av världen med olika intressen. Men vi undrar om det här är en hållbar inställning...

6.2 Konkurrens

I vårt teoriavsnitt ovan belyste vi Michael E. Porters *five forces* och en av de konkurrenskrafter vi tog upp är *hot från nyetablerare*. Det vi har kommit fram till gällande detta hot i Pärnu är att det inte är helt omöjligt för nyetablerare att ta sig in på marknaden, men det finns dock en del hinder som först måste övervinnas. Eftersom det redan finns SPA-hotell för flera olika målgrupper är det svårt att ta sig in om man nu inte har något unikt som kan locka till sig kunderna. Under vårt besök såg vi exempelvis att Viking hotell är mest inriktad till den äldre generationen genom inredningen och miljön medan Strand hotell var mer ett konferenshotell. För att vara konkurrenskraftig måste man komma med en idé som ingen annan aktör på platsen har anammat.

Eftersom det inte finns någon långvarig relation mellan SPA-hotellen kan det vara enkelt för ett nytt hotell att etablera sig i Pärnu. Detta då det hade varit svårt för ett nystartat hotell att ta sig in i och etablera sin verksamhet på en marknad där det redan finns ett existerande nätverk mellan de andra hotellen. De redan etablerade SPA-hotellen har varken

några stordriftsfördelar, där de kan dela på resurser för att sänka sina kostnader, eller någon produktdifferentiering. SPA-hotellen erbjuder i princip samma produkter inom samtliga anläggningar vilket kan vara en nackdel eftersom kunderna då kan välja vilken SPA-anläggning de vill. Det är en stor risk att detta kan bidra till att återkommande kunder blir illojala mot hotellen och endast utgår ifrån priserna och lätt kan förhandla sig fram till något billigare. Det här medför att nyetablerare lätt kan ta sig in och locka dessa kunder genom att erbjuda lägre priser.

En del av SPA-hotellen riktar sig till olika målgrupper och därför uppstår det ingen större rivalitet mellan dem. De samarbetar med olika resebyråer som tillsammans ofta erbjuder paketresor med övernattnig och olika SPA behandlingar under olika perioder för olika målgrupper. En av de andra konkurrenskrafterna som Porter tar upp är *komplement*. SPA-anläggningar och hotell är komplement till varandra som tillsammans utgör en kärntjänst. Andra komplement som bussbolag och framförallt resebyråer är viktiga eftersom man utan dem kanske inte hade känt till orten, då det oftast är dem som marknadsför destinationen. De underlättar kärntjänsten och utan dem hade nog turisterna haft svårigheter med att ta sig fram till orten. Andra komplement kan exempelvis vara konferenslokaler som Strand hotell erbjuder, läkarundersökningar på Söprus och Viking hotell eller ett badland för barnen på Tervis eller Estonia hotell. Sådana här komplement kan ha stor betydelse för olika målgrupper som till och med kan avgöra beslutet om att välja just det hotellet.

Även lokalbefolkningen kan ses som ett komplement, både de som arbetar på platsen och de som är bosatta där. Detta då de genom sitt "agerande" kan förstärka eller försvaga turismprodukten som SPA-aktörerna och kommunen skapar och levererar . Även om inte denna grupp ingår i vårt huvudsakliga undersökningsområde, så anser vi att de spelar en viktig roll för Pärnu stad. Vi menar därmed att det inte går att undvika en mindre granskning av dem. Enligt våra observationer märkte vi att de flesta bemötte oss på ett vänligt sätt, och samtliga av dem vi var i kontakt med verkade vara väldigt positiva till turismen i staden. Det är viktigt att invånarna är nöjda, annars kan det "smitta" av sig på turisterna. För till exempel de som jobbar i butiker, på matställen och så vidare, är det viktigt att de inser vikten av hur deras bemötande ser ut.

6.2.1 Erfarenhetens betydelse för samarbete

Som vi nämnt tidigare var Estland en lång tid under kommunistiskt styre och det här innebar att det i princip inte fanns någon konkurrens eller något samarbete mellan olika aktörer, de olika företagen skulle finnas och vara lönsamma men inte riskera att konkurrera ut varandra. Det är de här förutsättningarna som har medfört att många i Pärnu inte har speciellt lång erfarenhet av att samarbeta med andra aktörer och företag och än idag finns det en brist på samarbete. Vi tror att de olika aktörerna var och en för sig besitter en hel del kunskap men att den här kunskapen endast stannar inom företaget och inte delges till övriga aktörer på platsen. Vi har kommit fram till detta utifrån den kommunikationsbrist som vi upplevde under vårt besök i Pärnu och utefter de samtal vi genomförde på platsen. Aktörerna känner varken en konkurrenskänsla eller en samarbetskänsla mot varandra. De klarar sig ändå, dock har vi i vårt analyserande kommit fram till att aktörer på en destination eller plats borde lyckas bättre genom att ha bättre koll på varandra.

Det finns även en del nedskrivna kunskaper som andra städer, länder eller företag använder sig av som Pärnu kan ta del av. När man därefter har tagit del av den kunskapen och erfarenheten och sett andras misstag kan man utveckla en tyst kunskap som endast berörda parter kan ta del av. Ibland kan det till och med vara bättre att inte vara först ut med en ny strategi eller metod, då de som är först med att testa något nytt inte vet ifall det är framgångsrikt eller inte. Det här styrker även Grant där han menar att, väntar man tills någon annan har provat det kan man istället lära sig av deras misstag, respektive framgångar, och försöka undvika det för att uppnå sina mål¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Grant, R M. (2007). Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applikations. Sid 12.

6.3 Co-opetition – att samarbeta med sina konkurrenter

Beroende av vilken definition man studerar co-opetition utifrån kan man finna olika många företag som kan ingå i en co-opetitive relation i Pärnu. Vi har dock valt att först och främst utgå från Bengtsson & Kocks definition, det vill säga att de aktörer som producerar och marknadsför samma produkter kan ingå i en co-opetitive relation¹⁰¹. I Pärnus fall innebär det här att de olika SPA-hotellen kan ingå i en co-opetitive relation. Vi håller dock även med Nalebuff och Brandenburger till viss del gällande deras påstående att även företag som inte erbjuder likartade produkter kan ingå i en co-opetitive relation. Vi anser nämligen att även kommunen kan ingå i en sådan här relation. Vi fann inte speciellt många tecken på en co-opetitive inställning hos de olika aktörerna som vi studerade i Pärnu. Dock fick vi veta att olika aktörer i Pärnu, däribland SPA-hotellen, kommunen, restauranger och andra aktörer har börjat se fördelar i att marknadsföra sig tillsammans trots att de egentligen är konkurrenter. De har inlett ett samarbete där de marknadsför sig som en enhet till en gemensam målgrupp. De har insett att Pärnu är en liten stad och därför måste alla först och främst engagera sig för att marknadsföra orten innan de kan marknadsföra sina enskilda verksamheter. Försäljningschefen på Hotell Viking fortsätter och berättar att samarbetet heter ”Pärnu Convention Bureau” där alla har inställningen om att Pärnu först och främst ska sättas på kartan för att nå ut till en större målgrupp¹⁰². Det här är en god början till att finna förtroende för varandra för att i framtiden kunna inleda flera andra samarbeten utan några problem. Som vi tidigare har nämnt i teoriavsnittet ska man komplettera varandras behov och ha samma inställning till en delad risktagning inom ett nätverk.

6.3.1 Att hjälpa sig själv genom att hjälpa andra

Under vår vistelse i Pärnu uppmärksammade vi som tidigare nämnts att hotellen inte samarbetar nämnvärt mycket. En observation som vi gjorde under vårt besök var att vi vid bokning av en behandling på en av SPA-anläggningarna uppmärksammade att det inte fanns någon samarbetsinställning gällande att hjälpa varandra med att ”dela med sig av besökarna”. Till exempel märktes detta då vi, som vi nämnde ovan, skulle boka en behandling på ett SPA-

¹⁰¹ Bengtsson. M. & Kock. S. (2000) Sid. 415.

¹⁰² Intervju med försäljningschefen på Hotel Viking. Genomförd 090423.

hotell. Det fanns dock ingen ledig tid den dagen, och receptionisten rekommenderade oss inte att höra med deras systerhotell heller. Vi kan inte låta bli att undra varför de valde att inte rekommendera oss att ringa till det andra hotellet. De båda SPA-avdelningarna borde tjäna på att de samarbetar med varandra, om man inte kan ta emot kunden själv så innebär inte det att man förlorar på att ge den till någon annan, speciellt inte när man verkar inom samma företag.

Utifrån våra tidigare erfarenheter såväl som erfarenheter vi dragit från denna studie skulle vi vilja påstå att co-opetition inte är något som har nått hotellbranschen i någon större utsträckning. Vi har i princip aldrig varit med om att ett hotell har rekommenderat oss att ta kontakt med något annat hotell vid fullbeläggning. Då vi jämför med exempelvis detaljhandeln anser vi att de bättre har förstått fördelarna med co-opetition. Vi har vid ett flertal tillfällen vid kontakt med detaljhandelsföretag varit med om att bli rekommenderade att istället ta kontakt med något konkurrerande företag om de själva inte haft möjlighet att uppfylla våra önskemål. Den här slutsatsen finner vi underlig då det är samma princip som gäller, det vill säga att man väljer att rekommendera en konkurrent vid slutsålt respektive fullbelagt. Utifrån den litteratur vi studerat kring begreppet co-opetition har det inte framkommit att denna teori ska fungera olika inom olika branscher och därför finner vi inte heller någon annan förklaring till denna skiljaktighet än att inställningen skiljer sig åt inom olika branscher. För att co-opetition ska uppstå mellan företag tror vi att samarbetet måste diskuteras fram. Vi menar att det är komplext att rekommendera något annat företag då man inte vet om man blir rekommenderad tillbaka och vi tror därför att det i många fall kan vara viktigt med en överenskommelse.

6.3.2 Att dra fördel av varandras existens

Även när det gäller det varierade utbudet som olika kunder efterfrågar tror vi att platser med flera olika anläggningar kan dra fördel av varandra. Låt oss säga att ett produkterbjudande inte är speciellt efterfrågat men ändå väldigt viktigt och avgörande vid val av destination för en mindre grupp av besökare. Denna tjänsteprodukt kanske inte bör erbjudas på alla de olika anläggningarna, men platsen kanske trots allt uppnår en stor fördel genom att kunna erbjuda följande produkt. Om en anläggning, då lämpligtvis den som har de bästa förutsättningarna, väljer att erbjuda denna produkt bör övriga företag se en fördel i att ge information och uppmärksamma de kunder som kan tänkas eftersöka just denna produkt. Detta då personen

eller personerna i fråga förmodligen kommer att utvärdera hela dess upplevelse i efterhand för att eventuellt överväga att besöka platsen igen (eller för att ge en bra word-of-mouth). Utifrån den information vi tog del av i Pärnu och utifrån de observationer vi genomförde anser vi att det inte heller här sker något nämnvärt samarbete mellan de olika SPA-anläggningarna mer än vid enstaka tillfällen.

6.3.3 Kritik mot Co-opetition

SPA-anläggningarna har inte någon kontinuerligt samarbete eftersom de inte alltid har ett gemensamt mål. Dock berättade försäljningschefen på Estonia hotell att de samarbetar med de hotellen som inte har någon SPA-avdelning. Det samarbetet underlättar eftersom de har olika mål och kan därför uppfylla varandras behov. En fördel till att de övriga SPA-anläggningarna inte har haft ett kooperativt samarbete är att de olika SPA-anläggningarna har kunnat erbjuda skiljaktiga produkter. Ifall de hade samarbetat hela tiden finns det en risk till att SPA-anläggningarna hade ”kopierat” varandras produkter och haft liknande tjänster. Men nu har de chans till att vara kreativa och utveckla sina egna idèer på egen hand och komma fram olika produkter till olika målgrupper.

6.4 Kunskap som en strategisk fördel

Pärnu som kurort har en del värdefulla kunskaper, bland annat dess historiska och kulturella SPA-behandlingar som andra platser med stor sannolikhet kan ha svårt att imitera. Dessa behandlingar uppkom efter att man förstått att sanden i Pärnu har en avkopplande verkan, och till följd av det införde man så kallad lerterapi¹⁰³. Personalen på de olika SPA-anläggningarna har även kunskap och erfarenhet i hur behandlingarna ska utföras med tanke på att de flesta har jobbat med det här i flera år. Vi menar att den här kunskapen ger Pärnu en strategisk fördel i förhållande till andra städer och kurorter/SPA-hotell. Det finns i princip ingen nedskrivna kunskap om hur SPA-behandlingarna ska ske utan det anställda har det helt enkelt i ”blodet” enligt försäljningschef På Tervis Hotell¹⁰⁴. Det är då frågan om en så kallade tyst kunskap som är svår att föra över till någon annan och därmed även svår för andra att kopiera.

¹⁰³ Intervju med försäljningschefen på Hotell Tervis. Genomförd 090422.

¹⁰⁴ Intervju med Försäljningschefen på Hotell Tervis. Genomförd 090422.

Vi skulle vilja påstå att denna så kallade tysta kunskap är en stor tillgång för de berörda aktörerna men skulle aktörerna inte kunna dela med sig till varandra av denna kunskap men ändå bevara den tyst så att utomstående inte får möjlighet att imitera?

7. Avslutning och slutsatser

I det här avsnittet ska studiens utfall sammanfattas och diskuteras. Här besvarar vi de frågorna som vi tog upp i inledningen för att i nästa del avsluta det med en diskussion kring olika förslag till vidare forskning.

Vi har kommit fram till att aktörerna i Pärnu både samarbetar och konkurrerar med varandra. Dock har vi förstått att samarbete mellan de här aktörerna sker mer i undantagsfall. Under vårt besök fick vi uppfattningen om att bristen på samarbete mellan de studerade aktörerna har att göra med att ingen tycks ta tag i att upprätta ett samarbete. Alla aktörer verkar dock vara överens om att samarbetet är otroligt viktigt men de tycks ha olika syn på hur detta samarbete ska gå till.

Tiit Kask och SPA-anläggningarna menade att samarbetsproblemen till största del var kommunens och de lyfte fram att det är kommunen som måste ta tag i detta samarbete och förmedla fördelarna med samarbetet till de olika aktörerna. Ingen verkar ta tag i det, utan den ena skyller på den andre och därmed kommer de inte någonstans. Enligt oss verkar det som att kommunikationen är väldigt bristfällig mellan de olika parterna och ingen tycks veta vem det är som ska ta tag i det. Det här visar tydligt på att samarbetet inte funkar i Pärnu, eftersom de har skapat mycket av det de har idag, oberoende av varandra. Alla tänker först och främst på sitt eget bästa och lägger inte någon större vikt på de övriga aktörerna i dess omgivning utan de utgår endast ifrån sina egna verksamheter. De olika aktörerna tycks inte tänka på hur deras agerande påverkar staden som helhet. De har olika syften och inget gemensamt mål. Därför kan inte kommunen endast verka för SPA-anläggningarnas bästa eftersom det då endast blir hotellen som kommer tjäna på det. Därför marknadsför de sig på olika sätt till olika målgrupper och det leder till att det blir det en krock när besökare till hotellen kommer för avkoppling och för att finna harmoni när kommunen samtidigt anordnar festivaler som lockar yngre besökare som kommer och för mycket väsen av sig.

Kommunen säger sig önska att Pärnu stad och dess aktörer hade haft ett bättre samarbete innan finanskrisen nådde Pärnu. Detta är ett tydligt exempel på att de inte samarbetar när det går bra för de enskilda aktörerna, framförallt hotellen och kommunen. Men

vid kriser som denna hade det varit bra för dem om de tillsammans hade haft en stadig grund att stå på, som byggts upp genom förtroende och samarbete under en längre tid.

Det här visar ännu en gång att det finns en brist på kommunikation och samarbete eftersom de marknadsför sig på olika sätt, de riktar sig mot olika målgrupper och marknadsför även platsen på olikartade sätt. Vi upplevde denna kommunikationsbrist under vårt besök i Pärnu och utefter de samtal vi genomförde på platsen. Aktörerna känner varken en konkurrenskänsla eller en samarbetskänsla mot varandra. Pärnus aktörer har lyckats bra med att framställa sig som en kurort trots att de inte använder sig av speciellt mycket samarbete aktörerna emellan.

En av anledningarna till att Pärnu har klarat att locka turister utan att de behöver samarbeta i någon större utsträckning har att göra med att det finns så pass många hotell och att det i princip alltid finns något ledigt. Med det här menar vi att kommunen inte behöver samarbeta med någon specifik SPA-anläggning för att kunna tillfredsställa sina besökare. Att en så liten plats har så pass många SPA-anläggningar som Pärnu har, har i sig själv blivit en form av marknadsföring vilket vi skulle vilja påstå har medfört att stadens aktörer har klarat sig bra utan något större samarbete. Det här visar att en destination kan klara sig utan större samarbeten, men vi tror ändå att en destination i det stora hela vinner många fördelar genom att upprätta nära samarbete mellan de berörda aktörerna. Bland annat går mycket värdefull kunskap enligt oss förlorad då aktörerna inte samarbetar. Varje enskild aktör innehar en mängd kunskap, hade aktörerna på orten valt att dela med sig till varandra av den här kunskapen menar vi att kurortsdestinationen Pärnus konkurrenskraft hade ökat. Vidare ifrågasätter vi ifall SPA-hotellen på platsen verkligen bör se varandra som konkurrenter först och främst och menar att de istället kanske borde arbeta mer tillsammans för att effektivt kunna konkurrera i dagens alltmer globaliserade värld.

Under uppsatsens gång har vi mer och mer kommit fram till vilka fördelar ett samarbete mellan olika aktörer på en destination kan föra med sig. Vi utgick från att studera det interna samarbetet som existerar mellan olika aktörer på en plats men har även insett att samarbete med utvalda externa aktörer kan vara av stor betydelse och medföra en lång rad fördelar.

8. Förslag till vidare forskning

I denna avslutande del tänker vi lyfta fram några förslag till en vidare forskning kring vårt studieområde som kan vara intressant att studera i framtiden för att nå fördjupade och bredare slutsatser.

En av frågorna som vi anser hade varit passande att undersöka är att genomföra en mätning av den upplevda imagen från turisterna som besöker platsen. Vi tror att en sådan mätning hade fungerat som en kontroll för att se ifall den förmedlade bilden överensstämmer med den upplevda imagen. Det hade nämligen enligt oss varit intressant att studera hur platser lyckas leverera en attraktiv och minnesvärd upplevelse som får människor att vilja återkomma och sprida denna positiva bild vidare. Denna ständiga turistiska utmaning: att inte bara locka turister utan att sedan även få dem så pass nöjda att de väljer att återkomma, tror vi innebär en stor problematik för destinationer i dagens samhälle. Dock menar vi även att det är av stor vikt för destinationer att ”övervinna” denna utmaning. Att kunna förmedla en bild av en plats som framstår som intressant och som medför att personer vill besöka denna plats tror vi inte behöver vara speciellt svårt. Däremot att kunna leverera denna bild och sedan även leva upp till den kräver förmodligen desto mer.

Det hade även varit intressant att genomföra en fältstudie under en längre period än den vi haft till vårt förfogande. Då hade man haft en möjlighet att insamla en större mängd intryck genom att man exempelvis genomfört en enkätundersökning.

9. Referenslista

- Alm, J. (1996) *Nätverks guiden – Att skapa relationer i privat- och yrkesliv*. Malmö: Liber-Hermods.
- Anholt, S. *Nation brands: the value of 'provenance' in branding* i Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination Branding – Creating the unique destination proposition*.
- Axelsson, R. & Bihari, Axelsson, S. (2007). *Folkhälsan i samverkan mellan professioner, organisationer och samhällssektorer*. Polen: Pozkal. Studentlitteratur.
- Bengtsson, L., Holmqvist, M. & Larsson, R. (1998) *Strategiska allianser: från marknadsmisslyckanden till lärande samarbete*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). ”Co-opetition” in *Business Networks – to Co-operate and Compete Simultaneously*. New York: Elsevier Science Inc.
- Boklund, A. (1995) *Olikheter som berikar? – Möjligheter och hinder i samarbetet mellan socialtjänstens äldre- och handikappomsorg, barnomsorg samt individ- och familjeomsorg*. Stockholm: Akademitryck AB.
- Borell, K. & Johansson, R. (1996) *Samhället som nätverk – Om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Doz, Y.L., Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). ”Collaborate with Your Competitors and Win”, *Harvard Business Review*, januari-februari.
- Ek, R. & Hultman, J. (2007) *Plats som produkt – Kommersialisering och paketering*. Polen: Pozkal. Studentlitteratur.
- Ericsson, S. (2002). *Mediestudier vid Södertörns högskola. Hello Europe! Tallinn Calling! – Eurovision Song Contest 2002 som mediehandling*. Stockholm: Katarina Tryck.
- Franklin, A. (2003) *Tourism – An Introduction*. Great Britain: SAGE Publications Ltd.
-

-
- Grant, R M. (2007). *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applikations*.
- Hall, D. *Branding and national identity: the case of Central and Eastern Europe*. i Morgan, N. Pritchard, A & Pride, R. (2001) *Destination Branding – Creating the unique destination proposition*. Oxford; Butterworth-Heinemann.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotler. P., Bowen. J. & Makens. J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler. P., Haider. D.H. & Rein. I. (1993). *Marketing places – Attracting Investment, Industry and Tourism of Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press
- Kvale, S. (2007) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Studentlitteratur
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996) *Co-opetition: subst. 1. En revolutionerande inställning som kombinerar konkurrens och samarbete på marknaden; 2. En strategi baserad på spelteori, som förändrar företags sätt att bedriva sin verksamhet*. Oskarshamn: ISL Förlag AB.
- Pine II. J. B. & Gilmore. J. H. (1999) *The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage*.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.
- Quint. B. (1997). *Coopetition: Sleeping with the enemy*. Information Today, January.
- Schoo, P. (2009) *Co-opetition Enabling Security for Cooperative Networks: Authorizing Composition Agreement Negotiations between Ambient Networks*.
- Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). *Network analysis and tourism – From theory to Practice*. Great Britain: Cromwell Press Ltd.
- Trost. J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
-

Thufvesson. O. (2006) *Fjärde staden – Placemarketing Helsingborg*. Hässleholm: Exakta i Hässleholm AB.

Zineldin. M. (2004). *Co-opetition: The organisation of the future*. Emerald Group Publishing

9.1 Muntliga källor

Intervju med försäljningschefen på Hotell Strand. Genomförd 090422.

Intervju med försäljningschefen på Hotell Estonia. Genomförd 090423.

Intervju med försäljningschefen på Hotell Tervis. Genomförd 090422.

Intervju med försäljningschefen på Hotel Viking. Genomförd 090423.

Intervju med en av försäljningscheferna på Hotell Söprus. Genomförd 090421.

Intervju via mailkontakt, med försäljningschefen på Hotell Viking. Genomförd 091112.

Intervju med Katrin på kommunens utvecklingsavdelning. Genomförd 090421.

Intervju med Tiit Kask, Forskare. Genomförd 090421.

9.2 Elektroniska källor

http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_355508.svd "Stadsvapen", artikel i Svenska Dagbladet (2006-09-24).

<http://www.scanwe.com/images/map.jpg> Bilder. Läst 090505.

www.visitparnu.com läst: 090417-090512

Bilaga 1



Den här bilden är framsidan från Pärnustads årliga marknadsföringsmaterial och det här är från 2009 års upplaga. Vi har valt att bifoga den för att ge läsaren en bild av hur materialet ser ut.

Intervjuguide

Frågor till SPA-anläggningar (5 olika)

- Börja med att berätta vilka vi är och var vi kommer från.
- Berätta sedan vad uppsatsen kommer att handla om.
- Fråga om det är okej om vi använder oss av personens namn och andra uppgifter i uppsatsen.

Can you tell us about yourself?

- What is your name?
- How old are you?
- What is your position and how long have you been working here?

Can you tell us about the SPA-culture from past until now?

- How do you think it has developed?
- What is the difference between now and then?
- Do you offering the same services, does the services have any historian background?

What does SPA means to you?

- Are there special requirements for a SPA to be called just SPA in Estonia, Pärnu?
- If not, do you think that there should be some requirements or at least some guidelines that the SPA facilities have to follow?

Can you tell us about your SPA?

- Is the SPA-department working independent against the hotel, or is there any cooperation between them?
- Which kind of different services does your business offer the visitors?
- What is the purpose, fitness or healthcare?
- Is your business profitable year around?
 - If not, why? And do you have any ideas how Pärnu should attract people the whole year?

-
- Does your SPA use the history in the marketing of your services?
 - Do you use old methods in your treatments?

Have you thought about a possible collision between the crowdedness of tourism and the silence and the harmony of the spa-culture?

- Is it important to find a balance?
- Do you find any difficulties to combine them?

What kind of customers do you have?

- Where do they come from?
- What kind of customers do you want?
- Are there any customers you **do not** want?
- How many hotel guests have the main purpose to visit the SPA?

Do you have any partnerships with other companies?

- Do you have any agreements (avtal) with companies that regularly visit your SPA?
- Do you have any co-operation with Pärnu city? How does it look?
-

Do you think that your employees who meet the customers are a part of the marketing process?

- Do your employees need some special education in service?

What do you think about the service level in Pärnu in general?

How does your marketing looks like?

- How do you marketing your services?
- Who do you turn your marketing to?
- What kind of image do you want your costumers to get of your business?

How do you think the SPA-cultural future would be?

- Do you think that there will be any changes?
 - What kind of costumers do you want to attract? Any new audience or?
-

- Do you have any plans to develop your business?

Frågor till Kommun/College etc. i Pärnu

- Börja med att berätta vilka vi är och var vi kommer ifrån.
- Berätta sedan vad uppsatsen handlar om.
- Fråga om vi får spela in samtalet.
- Fråga om det är okej att vi använder oss av deras namn och liknande uppgifter i uppsatsen.

Can you tell us about yourself?

- What is your name?
- How old are you?
- What is your position and how long have you been working here?

Can you tell us about the SPA-culture from past until now?

- How do you think it has developed?
- What is the difference between now and then?

What kind of visitors does Pärnu have?

- Where are they from?
- What kind of customers do you want?
- Are there any customers you **do not** want?
- Which groups of visitors are the most common? (eg pensioners, couples, families with children.)
- What kind of activities and experiences do you think that your visitor seeks?

Have you thought about a possible collision between the crowdedness of tourism and the silence and the harmony of the spa-culture?

- Is it important to find a balance?
- Do you find any difficulties to combine them?

Can you tell us about your marketing of Pärnu City?

- How do you market yourself as a spa-city(kurort)?
- Do you have agreements with the hotels in the city considering the marketing of Pärnu as a healthresort?
- What, if anything, do your city do to preserve the history of the city/ the country?
- How do you think that the citizen (workers at servicebuissness) of the city market Pärnu? (language, friendliness)

How do you look at the future?

- Is there anything to improve or develop in Pärnu?

What is Pärnus major competitive advantage?

Can Pärnu and its SPA-culture differentiate itself? (Except by the cheap prices)

Do you think that the SPA-business is profitable year around? Or is it seasonal?

Avsluta med att stänga av ljudinspelningen och fråga om personen har något ytterligare att tillägga (exempelvis egna åsikter).