



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## Privat och offentligt – en möjlig kombination?

En studie av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik



Alexandra Eriksson 880204

Madelene Johansson 840731

Malin Sjöström 870314

Handledare:  
Eva Persson, Malin Zillinger

Vt 2010  
Kandidatuppsats

## **Sammanfattning**

**Uppsatsens titel:** Privat och offentligt – en möjlig kombination? En studie av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik.

**Universitet:** Institutionen för Service Management vid Lunds Universitet Campus Helsingborg.

**Nivå och ämne:** Kandidatuppsats Service Management 15 hp.

**Författare:** Alexandra Eriksson, Madelene Johansson och Malin Sjöström.

**Handledare:** Eva Persson och Malin Zillinger.

**Nyckelord:** *Turism, nätverk, privat-offentlig sektor, koordination, värdeskapande, Dubrovnik.*

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att genom intervjuer och deltagande observationer studera nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer för att få en förståelse för den komplexa organisation som återfinns inom en turistdestination. Undersökningen exemplifieras av en fallstudie i Dubrovnik.

**Metod:** Kvalitativa metoder i form av djupintervjuer och deltagande observationer används för att besvara frågeställningar. Informanter består i sin tur av nyckelpersoner inom Dubrovniks turismnäring.

**Teoretiska utgångspunkter:** Studier av traditionell nätverksteori kompletteras med moderna perspektiv på nätverk och dess betydelse för hållbar turismutveckling. Utmaningar vad gäller hållbar turism belyses genom teorier kring samordning av privata och offentliga turismaktörer inom nätverk.

**Slutsatser:** Vår studie visar att nätverket mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik är komplext, då offentliga och privata intressen inte är oberoende utan starkt relaterade till varandra. Samordning mellan privata och offentliga aktörer är på så vis centralt för utveckling av hållbar turism. Vidare har ett behov av unika resurser upptäckts hos aktörer för att kunna konkurrera, men även för att kunna stödja och utveckla såväl den egna som andra aktörers verksamheter inom nätverket.

## **Vi vill tacka...**

Helsingborgs Stad som genom resestipendium gjorde det möjligt för oss att genomföra våra fältstudier i Dubrovnik.

...

Sten Nordqvist, ordförande i Helsingborg Stads Vänortskommitté, för förmedling av kontakter i Dubrovnik.

...

Mario Tevsic, Departement for International Relations City of Dubrovnik, för hjälp att komma i kontakt med intressanta informanter.

...

Pavo och Branca Franicevic för deras engagemang och gästfrihet.

...

Dubrovnik Tourist Board,  
Department for Tourism & Entrepreneurship City of Dubrovnik,  
Chamber of Economy Dubrovnik-Neretva County,  
Dubrovnik Port Authority,  
The American College of Management & Technology,  
Dubrovnik Summer Festival,  
Hotel Hilton Imperial,  
& Restaurant Nautica  
för ett stort intresse, varmt välkomnande och värdefulla bidrag.

...

Till sist vill vi tacka våra handledare Eva Persson och Malin Zillinger för deras vägledning genom uppsatsarbetet.

Alexandra Eriksson      Madelene Johansson      Malin Sjöström  
kurs07ae10@student.lu.se    kurs07mj8@student.lu.se    kurs07ms30@student.lu.se

Helsingborg våren 2010

# Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	5
1.1	Bakgrund och problemformulering.....	5
1.2	Syfte och frågeställningar.....	6
1.3	Disposition.....	7
2	Metod och metodologi.....	8
2.1	Urvalsprocess och tillträde till fält.....	9
2.2	Aska, vulkaner och andra utmaningar.....	10
2.3	Observation - en utgångspunkt.....	11
2.4	Deltagande observation - att fånga det för givet tagna.....	12
2.4.1	Under vinrankorna.....	13
2.4.2	Dubrovnik Stadsmur.....	14
2.4.3	Historisk vandring genom en levande stad.....	15
2.5	Intervju – närhet, äkthet och djup.....	15
2.6	Resultatens tillförlitlighet.....	18
2.7	Källkritik.....	19
2.8	Etiska överväganden.....	19
3	Teoretisk ram.....	21
3.1	Destinationslivscykeln.....	21
3.1.1	Relationen mellan destinationslivscykeln och bärförmåga.....	23
3.2	Samhällsutveckling – förändrade perspektiv och nya tendenser.....	24
3.3	Vad är ett nätverk?.....	25
3.3.1	Styrkan i svaga förbindelser – betydelsen av relationer i nätverk.....	26
3.3.2	Betydelsen av värdeskapande i nätverk.....	28
3.4	Coopetition – en kombination av samarbete och konkurrens.....	29
3.5	Nätverk utifrån perspektiv på hållbar turism.....	29
3.5.1	Policynätverk - samordning för perspektiv på hållbar turism.....	31
3.6	Sammanfattande kommentar.....	33
4	Resultat och analys.....	34
4.1	Omvärldsanalys.....	34
4.1.1	Kroatien - ett land i övergång.....	34
4.1.2	Destination Kroatien.....	36

4.1.3 Dubrovnik – staden som lever för turism.....	37
4.2 Nätverksanalys .....	38
4.2.1 Nätverket i Dubrovnik .....	38
4.2.2 Kommentar och analys av resultat.....	42
4.2.2.1 Värdeskapande genom strategiska allianser.....	42
4.2.2.2 Samtal och förhandling vid det runda bordet.....	43
4.2.2.3 Fördelar med en nätverksansats .....	44
4.3 Nätverk utifrån perspektiv på hållbar turism .....	46
4.3.1 Dubrovniks utvecklingsfas - en bedömning av kapacitet och bärkraft .....	46
4.3.2 Turism - ett beroende på gott och ont.....	48
4.3.3 En levande stad .....	49
5 Avslutande del .....	50
5.1 Diskussion och slutsats.....	52
5.1.1 Privat och offentligt – en möjlig kombination? .....	53
5.1.2 Privat och offentligt – samordning för hållbar turism.....	54
5.2 Avslutande kommentar .....	54
Källförteckning.....	56
Monografi.....	56
Antologi .....	56
Artiklar .....	56
Elektroniska dokument.....	58
Övriga källor .....	59
Intervjuer .....	59
Deltagande observationer .....	59
Tryckt informationsmaterial.....	59
Bilaga 1 Missivbrev .....	60
Bilaga 2 Intervjuguide.....	61

# 1 Introduktion

Här introduceras betydelsen av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer utifrån perspektiv på hållbarhet. Problematisering av ämnet leder så småningom fram till formulering av uppsatsens undersökande syfte och frågeställningar.

## 1.1 Bakgrund och problemformulering

Under senare år har vikten av att involvera både privat och offentlig sektor i strategiskt arbete för hållbar turism uppmärksammas. World Travel & Tourism Council belyser exempelvis behovet av att se:

... Travel & Tourism as a partnership, focusing the efforts of both public and private sectors, delivering results that match the needs of economies, local and regional authorities and local communities with those of business ... (WTTC 2010).

Tilläggs kan att turismbranschens starka tillväxt och diversifiering har skapat en dynamisk bransch, som idag utgör en stark drivkraft till samhällsutveckling. Traditionellt är det möjligheter till ekonomisk tillväxt som lyfts fram som betydande inom branschen. Förändringar i omvärlden i kombination med ökad medvetenhet kring turismens konsekvenser har dock resulterat i att även andra aspekter uppmärksammas för att en hållbar turism ska kunna nås (UNWTO 2010:1). I detta sammanhang betonas vikten av:

... involving both public and private sectors for the generation of social, economic and cultural benefits for host communities commensurate with global development interests, for ensuring the supply of quality tourism products and avoiding or reducing negative impacts upon the natural and socio-cultural environments... (UNWTO 2010:2).

Turism betraktas således inte längre som en separat företeelse isolerad från det sammanhang inom vilket det äger rum utan som ett fenomen med sociala, ekonomiska och miljömässiga följder (Hall 2000). Poängteras kan här att hållbar turism inte är ett resultat av endast en aktörs agerande utan beroende av ett samspel mellan en turistdestinations olika aktörer. Betydelsen av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer inom en destination är därför stor (Halme 2001). Vikten av samarbete inom destinationer ses även som särskilt värdefullt på grund av turismbranschens fragmenterade prägel: "Tourism is a networked industry where (...)

networks of cooperative and competitive organisations linking destinations - cooperate and compete in a dynamic evolution' (Scott et al. 2008:3).

Begreppet nätverk används därför här för att förstå den komplexa struktur och organisation som återfinns inom en turistdestination. Detta genom ett försök att studera och analysera existerande relationer mellan ett urval av privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik. Nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer utvecklas med reflektioner kring hur förståelse för nätverk kan fås genom perspektiv på hållbar turism. En nätverksansats till hållbarhet ses i detta fall som betydelsefull, då turismnäringen är en fragmenterad bransch bestående av flera aktörer: 'The network approach to sustainability is necessary within an industry such as tourism, where a relatively large number of small actors with few resources cannot pursue sustainable development in isolation' (Halme 2001:2). Genom samordning av kunskap, resurser och kapital kan nätverk dessutom generera mervärde för inblandade aktörer och bidrar till ökad konkurrenskraft för turistdestinationer (jmf Kotler 1993).

Enligt uppgifter från Kroatiens Riksbank genererade internationell turism 18 % av Kroatiens BNP 2007, vilket visar på turistnäringens ekonomiska betydelse för landet. I syfte att på kort sikt uppnå ökad ekonomisk tillväxt ses investeringar i entreprenörsinriktade verksamheter av högre kvalitet inom turismbranschen som mycket fördelaktigt. Detta som ett led i att stödja profileringen av Kroatien som en hållbar och högkvalitativ turistdestination (Croatian Chamber of Economy Tourism Department 2009). En hållbar utveckling i enlighet med Brundtlandrapporten från 1987 behövs därför inte bara för att dagens generationer ska kunna möta kommande generationers behov, utan också för att säkerställa en samtida attraktiv utveckling. Ett hållbart fokus på tillväxt och utveckling utmanar emellertid traditionella politiska åskådningar där maximering av ekonomisk tillväxt uppmärksammas, vilket bidrar till en problematisering av ämnet (jmf Hall 2000).

## **1.2 Syfte och frågeställningar**

Syftet med denna uppsats är att genom intervjuer och deltagande observationer studera nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer för att få en förståelse för

den komplexa organisation som återfinns inom en turistdestination. Undersökningen exemplifieras av en fallstudie i Dubrovnik.

- Hur ser nätverket mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik ut?
- Hur kan förståelse för detta nätverk fås utifrån perspektiv på hållbar turism?

### **1.3 Disposition**

Uppsatsen består av de tre huvuddelarna inledande del, avhandlande del och avslutande del. *Första kapitlet* innehåller bakgrund och problemformulering samt syfte och frågeställningar. *Andra kapitlet* består av ett utförligt metodavsnitt, där vår arbetsprocess synliggörs. *Tredje kapitlet* redogör för den teoretiska ram som används till grund för analys och diskussion. *Fjärde kapitlet* presenterar undersökningens resultat, där intressanta aspekter vad gäller nätverket uppmärksammas och analyseras utifrån ett perspektiv på hållbar turism. *Femte kapitlet* innehåller slutsats och diskussion utifrån tidigare analys av resultat.



## 2 Metod och metodologi

Detta avsnitt skildrar vårt tillvägagångssätt i arbetet med att författa en uppsats - en process av oförutsedda händelser och oanade vändningar. Genom fältstudier på plats har kvalitativa metoder använts för insamlande av empiriskt material. En kvalitativ ansats valdes mot bakgrund av syftet och frågeställningarnas karaktär, där betoning ligger på förståelse för aspekter av en social verklighet snarare än generalisering av resultat (jmf Bryman 2001). Detta då syftet med vår studie inte är att redogöra för betydelsen av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i allmänhet utan att bidra med ett exempel på hur ett sådant nätverk kan se ut i verkligheten och vilken betydelse det har för Dubrovnik som turistdestination. Den kunskap som i vårt fall fåtts genom användande av kvalitativa metoder syftar således inte till att vara representativ för andra liknande miljöer utan snarare till att från ett hermeneutiskt perspektiv öka förståelsen för specifika förhållanden inom Dubrovnik. Val av ämne och tillvägagångssätt har därför förutsatt kontakt med representanter från både privat och offentlig sektor i Dubrovnik. Detta genom intervjuer och deltagande observationer på plats med syfte att ge oss en inblick i den rådande situationen.

Inledningsvis kan det vara meningsfullt att diskutera hur metoder för fältarbete i allmänhet bör praktiseras. Inom etnografi argumenteras till exempel mot att låta metoder för fältarbete bekräfta redan förutfattade meningar. Istället bör, enligt exempelvis *Grounded Theory*, observatörens erfarenheter inom ämnet och faktiska upplevelser på fältet lägga grunden för studiens inriktning. På så vis kan det bli lättare att förstå vad som verkligen händer och välja vilka detaljer som ska uppmärksammas (Wolfinger 2002). Under våra observationer märkte vi dock att det kan finnas både för- och nackdelar med en öppen inställning vid iakttagande. Å ena sidan underlättar det att ha ett fokus och en på förhand bestämd frågeställning att utgå från för att systematiskt kunna bearbeta intryck och insamlat material. Å andra sidan gäller det att samtidigt försöka ha en öppen inställning, låta situationen styra och vara mottaglig för nya intryck. Detta i enlighet med processen för teoretisk urval, där hypoteser utvecklas först efter att empiriska studier genomförts (jmf Bryman 2001). Vi anser dock inte att den ena metoden utesluter den andra utan att en kombination av de båda

förhållningssätten är möjlig. I vårt fall kändes en kombination behövlig för att vi skulle kunna bedriva ett öppet men ändå strukturerat fältarbete.

## **2.1 Urvalsprocess och tillträde till fält**

Innan avresa gjordes ett urval av möjliga privata och offentliga turismaktörer att intervjua i Dubrovnik. Urvalet syftade till att finna företag, myndigheter och organisationer som skulle kunna förmedla en bild av hur existerande nätverk ser ut mellan privat och offentlig verksamhet med anknytning till turism.

Inledningsvis bidrog Helsingborg Stads Vänortskommitté med kontaktuppgifter till personer på borgmästarens kansli inom Dubrovnik Stads Departement för International Relations, som skulle kunna bidra med hjälp att få tillgång till fältet redan innan avresa. Vi sände därför ett elektroniskt missivbrev (se bilaga nr 1) till ansvariga på departementet, där vi presenterade oss själva, förklarade syftet med vår studie samt att resan möjliggjordes genom vänortsutbytet mellan Helsingborg och Dubrovnik. Svaret på vårt brev var mycket positivt och de erbjöd sig att stå till vårt förfogande under vår vistelse i Dubrovnik. Det var exempelvis genom förslag från vår kontaktperson Mario Tevsic, som vi kom i kontakt med Turistrådet, Departementet för Turism & Entreprenörskap samt The American College of Management & Technology. Kontakten med Dubrovnik Stad gav oss på så vis tillgång till delar av fältet som utan rekommendationer från borgmästarens kansli hade varit svåra att nå.

Innan avresa hade vi även tagit kontakt med Handelskammaren för Dubrovnik-Neretva County och mottagit ett positivt svarsbesked. Resterande intervjuer anordnades dock på plats. Det faktum att alla intervjuer inte var bestämda innan avresa utgjorde ett visst orosmoment men väl på plats visade det sig vara en fördel. Detta då vi genom de första intervjuerna och deltagande observationerna fick en inblick i organisationen av Dubrovnik som turistdestination, vilket gav oss nya perspektiv och infallsvinklar. Intresset för en intervju med Hamnstyrelsen väcktes exempelvis under en av dessa intervjuer, då vi fick en bild av kryssningsturismens betydelse för staden. Hotell Hilton Imperial, Restaurang Nautica och evenemanget Dubrovnik Summer Festival uppmärksammades i sin tur under de deltagande

observationerna, vilket resulterade i att vi bestämde oss för att göra förfrågningar om intervjuer.

Så småningom genomfördes följande intervjuer: 1) Intervju med Jelka Tepšić (Director Office) & Marija Bulić (Cruise Office), Dubrovnik Turistråd. 2) Intervju med Mario Tevsic, Praktikant, Departementet för International Relations Dubrovnik Stad. 3) Intervju med Milan Perić, högst ansvarig vid Departementet för Turism & Entreprenörskap Dubrovnik Stad. 4) Intervju med Kevin Walker, Professor i Tourism Planning & Development & Zoran Obradović, Communication & Human Resource Manager, The American College of Management & Technology. 5) Intervju med Vlaho Durkovic, General Manager, Dubrovnik Hamnstyrelse. 6) Intervju med Ivo Grković, Senior Advisor & Mila Koludrovic, Assistent, Handelskammaren Dubrovnik-Neretva County. 7) Intervju med Andreas Jersabeck, General Manager, Hotell Hilton Imperial 8) Intervju med Saša Šobot, Marketing Manager, Restaurang Nautica. 9) Intervju med Ivana Medo, PR-Manager, Dubrovnik Summer Festival.

Vidare kännetecknades urvalsprocessen av en kombination av kedje- och bekvämlighetsurval till följd av vissa restriktioner vad gäller möjligheter till val av informanter, då borgmästarens kansli exempelvis kom att välja ut några av våra intervjupersoner. Vidare var vi i viss utsträckning beroende av våra informanters sociala kontakter med andra inom Dubrovniks turismnäring för att komma i kontakt med ytterligare intervjupersoner (jmf Bryman 2001).

## **2.2 Aska, vulkaner och andra utmaningar**

Uppmärksammas kan att vulkanutbrottet i närheten av den isländska glaciären Eyjafjallajökull natten till söndagen den 11 april 2010 fick oanade konsekvenser för vårt uppsatsarbete. Den planerade flygresan till Dubrovnik blev inställd på grund av askmolnets utbredning i luftrummet, vilket gjorde att vårt fältarbete fick avvakta. Dagar av stress, ovisshet och förvirring inleddes i väntan på nya besked och prognoser. Händelsen bidrog till att inbokade intervjuer i Dubrovnik fick vänta. Kontakter med företag, myndigheter och institutioner fick återupptas för att nya datum för intervjuer skulle kunna föreslås. Detta var dock svårt att fastställa, eftersom prognoserna för de närmaste dagarna var osäkra. Vi beslutade därför att förbereda för

genomförande av telefonintervjuer. Ett försök hann genomföras innan vi fick möjlighet att boka om våra biljetter. Telefonsamtalet utvecklades dock aldrig till någon intervju, eftersom informanten ifråga inte var villig att genomföra intervjun över telefon. Frågorna sändes därför på mejl, men då askmolnet hann lätta under tiden hann vi anlända till Dubrovnik innan några svar mottagits. Intervjun kom därför att genomföras på plats som planerat från början.

För att säkerhetsställa att vår studie skulle vara genomförbar i förhållande till den tid och de ekonomiska resurser som fanns tillgängliga samt för att få ut så mycket som möjligt av vår resa var tanken att lägga stor vikt vid förberedelser innan resan. Val av teorier och modeller möjliga att applicera studerades därför innan avresa för att ha en grund att insamla empiri utifrån. Fördelen med detta var att vi innan ankomst till Dubrovnik fick en inblick i teorifältet kring nätverk samt Dubrovnik som stad och turistdestination. Under vår resa upptäckte vi dock att det var först efter att empirin var insamlad som vi på riktigt började förstå hur vi skulle kunna fokusera och avgränsa vår studie. Väl tillbaka i Helsingborg, överväldigade av intryck och en stor mängd empiriskt material, inledde vi processen med att avgränsa vår studie - vilket var egentligen vårt syfte med uppsatsen? Omformulering av syfte och frågeställningar blev här så småningom en del av processen. Det var i detta ögonblick som vi insåg att konsten att skriva en akademisk uppsats är en lång och omtumlande process, där bearbetning av material, oförutsedda händelser och oanade vändningar är en del av processen.

### **2.3 Observation - en utgångspunkt**

Konsten att observera och detaljerat beskriva en viss miljö kan vara mer komplex än den först verkar. Vi väljer därför att inleda med att uppmärksamma några moment vad gäller observation som metod, som kan vara viktiga att reflektera över. De val som görs i rollen som observatör påverkas nämligen av flera faktorer, som mer eller mindre medvetet styr själva urvalsprocessen. Observatörens kunskaper och tidigare erfarenheter spelar till exempel en viktig roll. Vad som uppmärksammas och noteras kan nämligen vara mycket subjektivt styrt (jmf Wolfinger 2002). Tid och kontextuella faktorer påverkar även, varför observationer bör utföras vid olika tidpunkter,

veckodagar och i varierande sammanhang för att nyansera bilden av ett visst fenomen (Bryman 2001). Under vår vecka i Dubrovnik visade sig staden från flera olika sidor. En vecka kan kanske upplevas som relativt kort men i vårt fall var den mycket intensiv och innehållsrik. Detta på grund av nya intryck, miljöer och möten med människor, vilka bidrog till att belysa turismen i staden från olika perspektiv. Ur ett större perspektiv kan det dock vara intressant att fundera över såväl det som noterats som det som inte uppmärksammats. Vad beror ett visst urval på och vilka konsekvenser får det för resultatet?

Ett sätt att förstå vad platser gör med oss och vad vi gör med dem är att studera förhållningssätt till rum och materiell kultur. En plats eller ett materiellt tings värde är inte självklart utan tillskrivs olika innebörd beroende på vem som tolkar. Platser är inte heller statiska utan kan omskapas och byta skepnad utifrån hur interaktionen mellan människa och plats utvecklas (O'Toole & Were 2008). Värt att nämna är att samma plats visade sig fylla olika funktioner. Gamla Stan i Dubrovnik utgör till exempel dels en plats för invånare och vardagligt liv, dels en scen för guidade turer i egenskap av turistattraktion. Paralleller kan här dras till upplevelserum och brukarnas olika landskapsvärldar. Trots att den fysiska miljön är densamma kan besökare uppleva den olika beroende på skillnader i var och ens mentala landskapsbild, vilket kan leda till konflikter vad gäller vem som äger rätten att ta plats (Ehn & Löfgren 2001). Att observera och detaljerat beskriva en miljö kan med andra ord vara förhållandevis komplicerat, vems verklighet är det egentligen som skildras?

## **2.4 Deltagande observation - att fånga det för givet tagna**

Konsten att beskriva bakgrunden till olika kulturella fenomen ligger i att fånga det naturliga och för givet tagna, det vill säga den kulturellt inbäddade kunskap som kan förklara oreflekterade handlingar. Vardagliga företeelser kan exempelvis visa sig innehålla mängder av tyst kunskap, varför studier av människors vardag kan lära oss något om hur verkligheten är uppbyggd (Ehn & Löfgren 2001). Deltagande observation möjliggör just sådana studier, varför vi valde att ta hjälp av denna metod. Vi ville vara aktiva i rollen som observatörer och då denna metod även inkluderar kortare samtal och intervjuer fann vi den passande. Endast observation hade försatt oss som observatörer i en mer passiv roll, vilket är anledningen till att vi valde att

genomföra just deltagande observationer. Möjlighet ges på så vis även till att studera både vad som sägs och görs (jmf Bryman 2001), uppstår motsägelser och i så fall varför?

Tid är en central och i vissa fall kanske även avgörande faktor inom deltagande observation. För att som utomstående observatör lyckas komma en grupp nära krävs en längre vistelse i miljön. Detta genom att observatören med tiden bygger upp en delaktighet och gemenskap med den studerade gruppen. På så vis kan förtroende vinnas, vilket i vårt fall exemplifieras i beskrivningen av samtalen under den första deltagande observationen nedan. Till slut finns även en möjlighet att gruppen inte längre reflekterar över observatören som utomstående utan betraktar personen som en naturlig del av miljön. Detta kan vara fördelaktigt och resultera i att gruppen kan studeras på mycket nära håll (jmf Bryman 2001).

En längre vistelse kan dock även medföra att observatören till slut *go native*; ser sig som en i gruppen, börja dela världsbild och förlorar grepp om sin uppgift som utomstående forskare. Viktigt är att vara medveten om denna risk och kunna växla mellan rollen som deltagare och forskare. Våra roller som deltagare och forskare under vistelsen i Dubrovnik anser vi kunde balanseras förhållandevis väl. Vi såg oss exempelvis inte som forskare under de samtal som bland annat fördes med våra hyresvärdar på terrassen i husets trädgård. Vi agerade istället deltagare i dessa situationer och väntade tills efter samtalen avslutats med att anta forskarrollen genom att anteckna intressanta kommentarer och reflektioner (jmf Bryman 2001). Detta skapade en betydligt naturligare atmosfär under samtalen, som kom att ge oss mycket värdefulla insikter. I nedanstående avsnitt presenteras tre deltagande observationer som genomfördes i Dubrovnik.

#### **2.4.1 Under vinrankorna**

Denna deltagande observation utspelades under vårt första möte med före detta sjökaptan Pavo Franicevic, numera privat lägenhetsuthyrare i Dubrovnik. Det var genom paret Pavo och Branka Franicevic, som vi reserverade boende innan ankomst till Dubrovnik. Den första delen av observationen bygger på ett samtal som utspelade sig kl 15.00 söndagen den 25 april 2010 under vinrankorna på terrassen i husets

trädgård. Fältanteckningarna baseras på Pavo Franicevics berättelser och iakttagelser i egenskap av invånare, sjökapten och privat lägenhetsuthyrare i Dubrovnik. Observationen fortsätter sedan senare samma dag vid 21.00 på kvällen, då Pavo och Branka besöker oss för att tillsammans önska oss välkomna. Samtalet fortsätter och vidareutvecklas här utifrån vad som diskuterats och upplevts tidigare under dagen.

Resultatet av dessa deltagande observationerna var mycket givande. En av de stora fördelarna med dessa observationer var att de gav en första inblick i Dubrovnik som stad och turistdestination och på så vis öppnade upp en del nya perspektiv. Ytterligare en fördel var att de skedde spontant och utspelades i en miljö, där de observerade kände sig hemma. Detta skapade en avspänd atmosfär, som möjliggjorde mer privata och naturliga reflektioner än vad kanske en förberedd intervju hade resulterat i. Nackdelar som upptäcktes var att det var svårt att minnas allt vad som sades, eftersom anteckningar eller någon inspelning inte fördes under samtalet. Fältanteckningar gjordes istället direkt efter samtalet.

#### **2.4.2 Dubrovnik Stadsmur**

Denna deltagande observation utspelades under en kvällspromenad på Dubrovniks stadsmur, som i form av en fästning omringar Gamla Stan i Dubrovnik. Syftet var att utifrån iakttagelser studera stadsmuren och dess betydelse i egenskap av turistattraktion. Detta då muren är det landmärke som definierar Dubrovniks äldre historiska stadskärna och kommit att symbolisera staden som världskulturarv och turistdestination. Observationen genomfördes kl 18.00 tisdagen den 27 april 2010 under dold identitet. Fältanteckningarna baseras på iakttagelser, samtal med biljettkontrollant och insamling av skriftligt broschyrmaterial.

Resultatet av den deltagande observationen visade sig intressant även om generella slutsatser är svåra att dra med tanke på att samtalet under observationen utgår från en individs personliga åsikt och uppfattning. Betydelsefullare för vår studie är dock att den kvalitativa ansatsen möjliggör en djupare skildring av turismens inflytande i Dubrovnik. I detta fall utifrån en av stadsmurens biljettkontrollanters perspektiv i egenskap av både invånare och yrkesverksam inom Dubrovniks turismnäring.

### **2.4.3 Historisk vandring genom en levande stad**

Följande deltagande observation utfördes i samband med en guidad stadsvandring under ledning av Branka Franicevic, licensierad guide med akademisk bakgrund inom ekonomi. Innan den guidade turen introducerade Branka Dubrovnik genom en föreläsning kl 10.30 tisdagen den 27 april 2010 i stadens historik. Uppmärksamhet riktades bland annat mot den grekiska kolonisationen av kustområdena under 500-talet f.Kr., det turkiska Osmanska rikets erövringar under 1400-talet, början av det Habsburgska väldets inflytande under 1500-talet och de jugoslaviska krigen samt kampen för kroatisk självständighet under 1900-talet. Den första delen av stadsvandringen inleddes sedan kl 16.00 onsdagen den 28 april 2010 utanför Gamla Stans västra port och varade i drygt två timmar. Andra delen av vandringen inleddes kl 10.30 påföljande dag och varade även den i drygt två timmar.

Resultatet av den guidade turen var berikande och mycket informativt, då vi fick möjlighet till djupare inblick i hur Dubrovnik historiskt utvecklats som stad och så småningom som turistdestination. Exempel på ämnen som behandlades under stadsvandringen var utvecklingen av handel, arkitektur, stadsplanering och levnadsförhållanden i tid och rum. Sammanfattningsvis kan konstateras att den introducerande föreläsningen i kombination med de guidade turerna har bidragit till att skapa ett sammanhang och en övergripande förståelse för händelser som har format staden och dess invånare. Synen på utvecklingen av Dubrovnik som stad och turistdestination har på så vis vidgats. Tilläggas kan att guidningen stundtals upplevdes som mycket personlig genom anekdoter kring hur upplösningen av federala Jugoslavien, och de förödande strider som följde, påverkade Branka, hennes familj och övriga invånare i Dubrovnik. Detta gav guidningen ytterligare dimensioner och oss som observatörer nya insikter.

### **2.5 Intervju – närhet, äkthet och djup**

Intervjuns starka sida är att den ger en inblick i hur människors föreställningar och förståelse för omvärlden är organiserade, vilket kan vara särskilt värdefullt vad gäller att förstå varför vi handlar som vi gör i vissa situationer. Detta genom att söka människors personliga tolkningar och föreställningar av ett visst fenomen. På så vis



kan en företeelse belysas utifrån flera olika perspektiv och tillföras ett större djup. Intervjuer möjliggör därmed frågeställningar som kan vara svåra att observera (jmf Kvale 1997). Detta var anledningen till att vi valde att komplettera deltagande observationer med djupintervjuer.

Intervjun bygger på samtal mellan individer men skiljer sig något från ett vardagligt samtal, då intervjun följer en struktur och ett syfte. Vi valde i detta fall att utforma en semi-strukturerad intervjuguide (se bilaga nr 2) av frågor indelade under fyra rubriker: värdeskapande, nätverkande, konkurrens samt hållbarhet. Tilläggas kan att frågorna anpassades efter om informanten intervjuades i egenskap av privat eller offentlig aktör. Den röda tråden genom intervjun med syfte att binda samman de fyra områdena var synen på betydelsen av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik. Noteras kan att intervjuguiden inte kom att följas som planerat under intervjuerna utan att olika omständigheter resulterade i att vi istället var tvungna att improvisera under samtalsgången. Det kändes naturligtvis nervöst under de första intervjuerna när vi insåg att den planerade strukturen på intervjuerna kastades om redan under de inledande frågorna. Denna erfarenhet lärde oss dock att det inte är hela världen om strukturen inte blir som planerad. Detta kan snarare öppna upp för nya intressanta samtalsämnen. Fördelen med en intervjuguide är ändå att den utgör en trygghet för oss som intervjuare i egenskap av utgångspunkt för samtalen med syfte att säkerställa att relevanta ämnesområden behandlas. Vad gäller den kvalitativa intervjuens struktur så är den dessutom, i jämförelse med kvantitativa intervjumetoder, något vagare i sin utformning. Detta möjliggör flexibilitet i form av uppföljning av intressanta svar och reflektioner under intervjuens gång samt ändring och anpassning av fokus om så skulle behövas.

Ytterligare något som kan vara relevant att uppmärksamma är förhållandet mellan intervjuare och informant. Detta behandlas av Idvall (2005), som diskuterar betydelsen av makt- och vetanderelationer vid intervjutillfället. Hur påverkas exempelvis samtalet av de kunskaper som intervjuaren respektive informanten besitter? Sker en positionering deltagarna emellan och vad får i så fall denna för konsekvenser för samtalet (jmf Idvall 2005)? Här kan nämnas att vi försökte att tänka på hur vi agerade i våra roller som intervjuare under intervjuernas gång. Viktigt var till exempel att undvika en konsultativ roll, det vill säga att komma med förslag

istället för att lyssna på vilka möjligheter informanterna själva såg på problem som har uppkommit inom destinationen. Detta för att inte riskera att ge ett felaktigt intryck av att vi var där för att 'lära' informanter hur de borde agera. Syftet med vårt fältarbete var ju det motsatta - att få möjlighet till inblick i hur de arbetar med turismfrågor för att kunna lära oss något av dem.

Kravet på att intervjun ska ge svar på en viss frågeställning är, till skillnad från i kvantitativa undersökningar, inte heller det mest centrala. Betoningen ligger istället på att få fram informantens personliga åsikter och värderingar (jmf Bryman 2001). Den ideala intervjun inom kvalitativ forskning kan ses innehålla moment av närhet, äkthet och djup genom att informanten ges tid till att berätta och dela med sig av sina erfarenheter (jmf Idvall 2005). De flesta av våra intervjuer gav mycket riktigt en djupare inblick i områden. Det kan dock ifrågasättas om en intervju alltid ger närhet, äkthet och djup? Uppmärksammas kan exempelvis att en av våra intervjuer inte visade sig tillföra något relevant till undersökningen beroende på att informanten inte hade den inblick i turismfrågor som vi hade väntat. Vi valde därför att bortse från denna intervju i redogörelse för resultat och analys. En annan intervju upplevdes i sin tur som mycket ytlig, då vi inte fick några direkta svar på våra frågor utan istället hänvisningar till tryckt material. Intervjun avbröts dessutom efter en kort tid eftersom informanten hade andra möten inbokade. Tidspressen försvårade på så vis även möjligheterna till att ställa mer djupgående frågor. Istället för att fokusera på vad som sades kanske det här skulle vara intressant att ändra inriktning och fundera över vad som inte sades. Vad signalerar intetsägande och tystnad?

Viktigt att framhäva är även att analys och transkribering av intervjuerna har bidragit till nya perspektiv på materialet. Mycket riskerar att glömmas bort efter en intervju men genom transkribering ges en möjlighet till bearbetning av materialet. På så vis har exempelvis intressanta passager, likheter och skillnader kunnat identifieras för att sedan användas för att stärka analys och diskussion. Transkriberingen har dock varit en lång och något problematiskt process beroende på skillnader i språk och kultur. Alla intervjuer har genomförts på engelska med undantag för en intervju som utfördes med hjälp av tolk, då informanten ifråga ville försäkra sig om att rätt bild förmedlades och inga missförstånd uppstod på grund av något bristande kunskaper i engelska. Problem som stundtals uppstod i samband med transkribering berodde på en

kombination av starka accenter, höga samtalstempon och störande ljud i omgivningarna vid intervjutillfällena. Flera intervjuer har till exempel utförts i cafémiljöer, där den omgivande samtalsnivån varit relativt hög. Inslag av lekande barn, skramlande porslin och applåderande turistgrupper har även bidragit till utmanande transkriberingar. Vi var som tur var utrustade med två ljudupptagare i form av en mobiltelefon och en lite äldre bandspelare. Till en början verkade inspelningsutrustningen fungera bra, men efteråt upptäcktes att bandspelaren inte lyckats filtrera bort omgivande ljud. Detta försvårade transkriberingsprocessen betydligt men så småningom upptäcktes möjligheten att föra över ljudfilerna från mobiltelefonen till våra respektive datorer. Genom nedladdning av dikteringsprogrammet 'Express Dictate' kunde transkriberingarna därför fortsätta under betydligt mer tidseffektiva förhållanden. Tilläggas kan att vi valde att växelvis leda intervjuerna. Detta för att få en bättre struktur på intervjusamtalen och samtidigt möjliggöra för två att föra anteckningar utifall att ljudupptagningarna skulle vara svåra att avlyssna efteråt. Detta visade sig senare underlätta transkriberingsprocessen.

## **2.6 Resultatens tillförlitlighet**

I syfte att kunna styrka utsagor inom kvalitativ forskning har olika kriterier lyfts fram. Det ställs exempelvis krav på tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet till att styrka och konfirmera resultat (jmf Bryman 2001). Genom att öppet redovisa metoder för insamlande av material och visa på en källkritisk medvetenhet samtidigt som vi förhåller oss kritisk till resultatet anser vi att tillförlitligheten och pålitligheten i vårt material kan styrkas.

Kvalitativa metoder kritiserar dock ibland för att bland annat vara alltför subjektiva i sin utformning och sakna generaliserbarhet. Frågan är dock huruvida det överhuvudtaget är intressant eller för den delen nödvändigt att generalisera kunskap som fås genom kvalitativa undersökningar. Den kunskap som i vårt fall fås genom användande av kvalitativa metoder syftar exempelvis inte till att vara representativ för andra liknande miljöer utan snarare till att öka förståelsen för specifika förhållanden inom Dubrovnik (jmf Bryman 2001).

## 2.7 Källkritik

Under uppsatsens gång har vi använt både primär och sekundär data för att komplettera mer personliga skildringar med vetenskapliga studier. Primära källor har utgjorts av informanter och egna observationer på plats i Dubrovnik. Sekundära källor har bestått av vetenskapliga artiklar, dokument och litteraturstudier.

## 2.8 Etiska överväganden

I och med att fältstudier innefattar ett visst mått av inblick i människors liv är det även viktigt att reflektera kring etiska överväganden gällande avsikt och uppriktighet. Öppen respektive dold etnografi behandlar olika möjligheter för att få tillgång till ett visst fält och problematiken kring huruvida observatörens roll bör vara känd eller okänd. Noteras kan att paret Pavo och Branka Franicevic, som vi reserverade boende hos innan ankomst, var medvetna om våra roller som observatörer under vår vistelse. Detta då vi på förhand hade informerat om syftet med vår studieresa och ämnesområdet för fältarbetet. Vi valde dock att vara öppna med vår identitet, eftersom vi ville utveckla en djupare relation till dem baserad på tillit, ärlighet och uppriktighet. Detta för att skapa förtroende och lättare kunna utbyta kunskap och erfarenheter, något som har visat sig mycket värdefullt då vi kom att ha flera inspirerande och engagerande samtal under vår vistelse i deras hem.

Vad gäller den deltagande observationen på stadsmuren utfördes denna däremot under dold identitet. Detta då syftet med denna observation skiljde sig från samtalen med Pavo och Branka, eftersom ingen personlig eller djupare relation utvecklades till biljettkontrollanten. Vidare var fördelen med en dold observation i detta fall en minimering av påverkans effekten, det vill säga risken för att biljettkontrollanten skulle anpassa sitt beteende utifrån vår närvaro som studenter var under dolda förutsättningar relativt låg. Samtalet fick därför en naturlig inledning då det styrdes av de samtalsämnen som kontrollanten själv valde att lyfta fram. Nackdelar som upptäcktes var att det var svårt att notera allt vad som sades, eftersom någon inspelning eller anteckning inte kunde göras då kontrollanten inte visste att vi var där för att observera. Fältanteckningar fick istället göras direkt efter samtalet.

Andra aspekter vi gärna vill lyfta fram vad gäller etiska överväganden behandlar vår roll som utomstående intervjuare och observatörer. Vår undersökning av betydelsen av nätverk mellan olika turismaktörer verkade vid en första anblick inte utgöra ett särskilt känsligt ämne, men efter samtal med informanter i Dubrovnik insåg vi snart kontextens betydelse. Vikten av att vara medveten om sammanhang är något som kan ses som självklart men vi upptäckte att det i praktiken är svårt som utomstående att på förhand förbereda sig på hur och i vilken utsträckning tidigare händelser verkligen formar ett samhälle. Under våra möten med informanter och övriga invånare blev det exempelvis påtagligt hur oroligheterna under kriget än idag påverkar människors liv och vardag i Dubrovnik. Vi kom därför att inse att det förutom respekt och hänsyn även är viktigt att visa stor försiktighet i kontakt med informanter oavsett sin egen uppfattning om ämnets känslighet.

Förmågan att lyssna är även något som i detta sammanhang blir särskilt värdefullt. Därför ställdes till exempel inga direkta frågor kring kriget. Samtal och intervjuer kom ändå indirekt att behandla ämnet, då flera informanter självmant valde att referera till före och efter kriget eller kommentera övergången från socialism till kapitalism. Tilläggas kan att alla utom en av våra informanter informerades i förväg om syftet med vår undersökning och även tillfrågades om det var i sin ordning att nämna dem vid namn i vår uppsats eller om de föredrog att vara anonyma. Av dessa svarade alla att de gärna ställde upp med namn och titel. Den deltagande observation som utfördes på stadsmuren genomfördes dock under dold identitet, varför denna informant behandlas anonymt. Sammanfattningsvis är det i detta fall högst relevant att reflektera över hur långt det är acceptabelt att gå för att få reda på information för egen vinnings skull. Var går exempelvis gränsen mellan upprätthållande av personlig integritet och exploatering av informanter?

### 3 Teoretisk ram

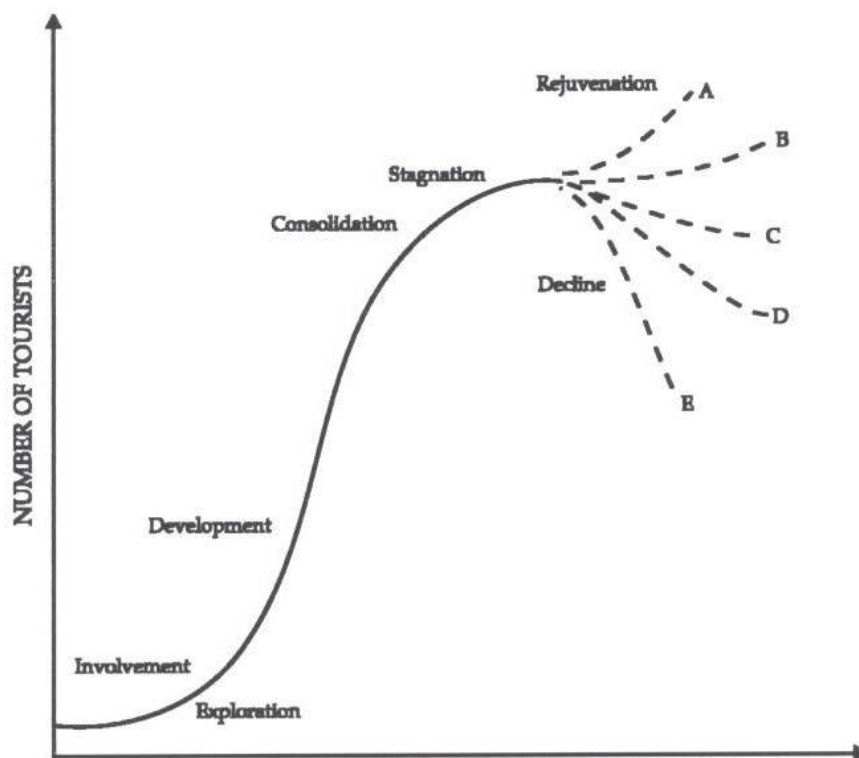
I följande avsnitt redogörs för teorier och begrepp med syfte att ge en inblick i betydelsen av nätverk, dess struktur och organisation inom en turistdestination. Först presenteras teorier kring en destinations livscykel för att synliggöra sambandet mellan en destinations utvecklingsfas och dess bärformåga. Detta då vi vill belysa att utvecklingen av en destination är en del av ett större sammanhang, där faktorer och strömningar i omvärlden har betydelse för utformning av en destinations struktur och organisation. Olika teoretiska perspektiv på nätverk följer sedan som utgångspunkt för vidare analys och diskussion. Uppmärksammas kan att traditionell nätverksteori har valt att kompletteras med moderna perspektiv på nätverk och dess betydelse för hållbar turismutveckling. Detta för att belysa nuvarande utmaningar vad gäller strävan efter en balans mellan turismens sociala, ekonomiska och miljömässiga följder genom samordning av privata och offentliga turismaktörer inom nätverk.

#### 3.1 Destinationslivscykeln

Teorier kring en destinations livscykel presenteras här för att synliggöra sambandet mellan en destinations utvecklingsfas och bärkraft. Butler (1980) har med bakgrund från produktlivscykeln utvecklat en destinationslivscykel bestående av sex olika faser (Butler 1980). Denna livscykel kan användas som utgångspunkt för diskussioner kring destinationers utveckling. Uppmärksammas kan att liknande modeller finns, även om dessa skiljer sig något vad gäller val av terminologi. Centralt är dock att de grundläggande idéerna är desamma, vilket visar på teorins betydelse för inblick i destinationsutveckling (Martin & Uysal 1990).

Första fasen i Butlers (1980) cykel är *utforskningsfasen* som karaktäriseras av ett lågt antal turister där det fortfarande inte finns några specifika faciliteter gjorda för besökare. Andra fasen i destinationslivscykeln är *involveringsfasen* där turistantalet ökar och blir mer regelbundet. Tredje fasen är *utvecklingsfasen* och innebär att faciliteterna för turister har utökats. Natur- och kulturattraktioner kommer här sannolikt att utvecklas. Regional och nationell involvering är nu nödvändig för planering av faciliteter. Fjärde fasen utgörs av *konsolideringsfasen*. Här förväntas

ökningstakten av antalet besökare att minska, dock kommer fortfarande antalet besökare att öka. En viktig del av destinationens ekonomi kommer nu också att vara bunden till turismen. Marknadsföringen kommer att utvecklas och säsongen förlängas. Det höga antalet turister kan här framkalla missnöje hos de permanenta invånarna, speciellt hos dem som inte är involverade i turismindustrin. Femte fasen är *stagnationsfasen* och innebär att det maximala antalet besökare är nått. Kapaciteten av har överstigits vad gäller sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Destinationen är nu välkänd, men inte längre lika eftertraktad. Efter denna fas diskuterar Butler (1980) två möjliga utfall för destinationen. Det ena resulterar i en *nedgående fas*, där destinationen förlorar marknadsandelar. Det andra leder till en *föryngringsfas*, där innovationer leder till förnyelse av destinationen. I denna fas menar Butler (1980) att det finns två vägar att gå. Antingen tillverkas nya attraktioner eller så dras nytta av tidigare outnyttjade tillgångar. I de flesta fall är här en kombination av privata och offentliga ansträngningar en nödvändighet (Butler 1980).



Figur 3.1 A tourist area cycle of evolution (Butler 1980:7).

Kritik har dock riktats mot Butlers (1980) destinationslivscykel. Baum (1998) föreslår exempelvis två ytterligare möjliga scenarier som tillägg till cykeln. Dessa resonemang baseras på uppfattningen av att det finns situationer där val och nödvändighet kan leda en destination till att antingen överge sin traditionella produkt och sin marknadsposition för en nystart, eller till att frångå turismen helt och hållet. Destinationslivscykeln diskuterar dock inte möjligheten till ytterligare faser, vilket Baum (1998) kritiserar. Medan Butler (1980) visar på att den nedgående fasen leder till slutet för turism på destinationen, menar Baum (1998) således att en nedgång inte behöver betyda slutet för turismen. Avveckling av turismverksamhet på en destination kan exempelvis vara en strategisk åtgärd i de fall då turismen inte längre utgör det bästa alternativet i sociala, ekonomiska eller miljömässiga termer (Baum 1998).

### **3.1.1 Relationen mellan destinationslivscykeln och bärförmåga**

Om bärförmågan på så vis nås inom en destination tenderar atmosfären att förändras. Bärförmågan är det antal besökare en destination kan anpassa sig till innan fysiska, psykologiska och sociala aspekter riskerar att påverkas negativt. Den fysiska bärförmågan anses nådd, då alla besökare inte längre kan erbjudas logi eller turismen visat sig orsaka försämrad miljö. Den psykologiska bärförmågan anses i sin tur nådd, då besökare inte längre känner sig välkomna av lokalbefolkningen eller när exempelvis trängselproblem uppstår på destinationen. Den sociala bärförmågan anses slutligen nådd, då invånare inte längre vill ha besökare. Påpekas kan att bärförmågan för en destination är olika i varje fas i destinationslivscykeln. Betonas kan dock att bärförmågan och destinationslivscykeln är starkt beroende av varandra. Framtiden för en destination anses till exempel kunna kontrolleras genom fastställande av position i cykeln och beräkning av optimal bärförmåga. Konceptet kan på så vis ge destinationer en värdefull insyn i hur förändringar i framtiden troligen kommer att se ut. Lyckas man förutspå förändringar är det också enklare att formulera strategier för att kontrollera dessa förändringar (Martin & Uysal 1990).

Sammanfattningsvis kan konstateras att utvecklingen av en destination är en del av ett större sammanhang. I följande avsnitt vidareutvecklas därför detta resonemang genom uppmärksammande av faktorer och strömningar i omvärlden, som har fått särskild



betydelse för utformningen av turismbranschens struktur och organisation. Fokus riktas här mot förhållandet mellan privat och offentlig verksamhet.

### **3.2 Samhällsutveckling – förändrade perspektiv och nya tendenser**

Under senare delen av 1900-talet har betydande förändringar ägt rum i förhållandet mellan privat och offentlig verksamhet i västvärlden. Gränsen mellan privata och offentliga sektorer traditionella ansvarsområden har sedan 1970-talet suddats ut som ett resultat av ökad privatisering och kommersialisering av statliga funktioner (Hall 1999). Privata och offentliga verksamheter har således utvecklats till betydligt mer komplexa organisationer, där generellt sett offentlig betydelse försvagats och privat inflytande förstärkts. Hall (1999) menar att denna omstrukturering till stor del har påverkat sättet aktörer inom privata och offentliga sektorer har valt att organiseras sig för att i allt större utsträckning söka nätverks- och marknadsbaserade istället för statligt subventionerade lösningar till resursproblem.

Hall (1999) varnar dock för effekter såsom över- eller underprioritering av samhällsintressen till följd av en alltför marknadsorienterad ansats. I detta sammanhang väcks frågor kring hur värdering av olika samhällsintressen bör göras - bör ekonomiska intressen prioriteras före sociala ansvarstaganden för att uppnå en större samhällsnytta? Vad får i så fall detta för konsekvenser? Hall (1999) menar här att ett alltför korporativt samarbetsfokus inom nätverksstrukturer kan resultera i hinder för utveckling av socialt kapital, vilket begränsar möjligheterna till hållbar utveckling. Korporativism definieras i detta sammanhang av en hög grad av ekonomisk marknadsorientering, där beslutsprocessen tenderar att formas mer efter individuella än kollektiva intressen. Paralleller kan här dras till ny-konservativa politiska riktningar såsom 'Reaganism' i USA eller 'Thatcherism' i Storbritannien. Kritik riktas dock mot korporativ samhällsekonomi, eftersom enskilda intressen tenderar att få för stort inflytande över politiska beslut (Hall 1999).

Vilka effekter har då dessa politiska och ekonomiska förändringar haft för turismbranschens struktur och organisation? Korporativismens utbredning ses som den bakomliggande orsaken till dels statens förändrade roll, dels individens

förändrade förhållningssätt till staten. Uppmärksammas kan att dessa förändrade förhållningssätt har resulterat i intressekonflikter, som å ena sidan bottnar i en strävan efter mindre statlig inblandning i form av avreglering och etablering av en marknad utan myndighetssubventioner. Parallellt ställs å andra sidan krav på ökad reglering från intressegrupper i syfte att värna särskilda sakfrågor. Försök till att lösa denna problematik har vanligtvis gjorts genom en omstrukturering av nationella och regionala turistorganisationer. Denna omstrukturering har haft två huvudsakliga syften. Första syftet har varit att minska dessa organisationers roller inom planering, policy- och utvecklingsfrågor och istället stärka deras funktioner inom marknadsföring. Andra syftet har varit att uppmuntra större engagemang i utvecklande av partnerskap, nätverk och samarbeten med intressenter (Hall 1999). Sammanfattningsvis konstaterar Hall (1999) att bildandet av sådana organisationsstrukturer bidragit till en mer decentraliserad statlig roll, då ansvar för styrande funktioner fördelas på mindre fristående enheter. Styrande genom denna form av decentraliserade nätverksstrukturer är något som även Rhodes (1997) belyser. Fenomenet beskrivs som en '*new process of governing; or changed condition of ordered rule; or the new method by which society is governed*' (Rhodes 1997:43).

### 3.3 Vad är ett nätverk?

Efter uppmärksammande av trenden mot ökad betydelse av nätverksstrukturer i organisation av privata och offentliga turismaktörer (jmf Hall 1999; Rhodes 1997), följer en presentation av nätverk som begrepp och teoribildning. Detta för att belysa och nyansera perspektiv på nätverk som organisationsform.

Vid studier av nätverk är definitionerna flera beroende på ämnets utbredning inom olika discipliner. Flera forskare inom fältet utgår dock från Mitchells (1969) kvantitativa definition av nätverk som ett:

... finite set of points linked, or partly linked, by a set of lines (called arcs) ... called a *net*, there being no restriction on the number of lines linking any pair of points or on the direction of those lines. A *relation* is a restricted sort of net in which there can only be one line linking one point to another in the same direction, i.e. there are no parallel arcs (Mitchell 1969 i Scott et al. 2008:2).

Traditionellt har nätverk studerats utifrån ett ekonomiskt marknadsperspektiv. Från ett sådant perspektiv menar till exempel Huber (1984) att det har blivit centralt för

företag att utveckla relationer till varandra för att lyckas konkurrera på en allt mer föränderlig marknad (Huber 1984 i Cravens & Piercy 1994). Enligt Cravens & Piercy (1994) är det i detta sammanhang främst tre faktorer som har bidragit till nätverksstrukturens ökade spridning och popularitet. Noteras kan att utgångspunkt även här tas i ett marknadsorienterat perspektiv. Först och främst anses nätverkssamarbete ge företag en ökad flexibilitet, vilket har blivit en mycket viktig förmåga på marknader med hög konkurrens och ständiga förändringar. För det andra möjliggör samarbete inom nätverk även utbyte av resurser och kunskap. Genom utbyte är förhoppningen att en snabbare utveckling av företagets resurser kan ske, vilket i sin tur antas leda till nya innovationer och ökad ekonomisk lönsamhet. För det tredje är nätverk även ett effektivt sätt för företag att öka värdet för dess intressenter såsom kunder och aktieägare. Nätverk har på så vis blivit en viktig faktor för huruvida företag lyckas utveckla konkurrensfördelar och stärka marknadspositioner.

Vidare menar Cravens och Piercy (1994) att det i många konkurrenssituationer är svårt eller omöjligt att utveckla företags konkurrensfördelar genom att enbart utgår från kompetens och resurser inom den egna verksamheten. Många företag och organisationer har därför valt att utforma en nätverksstruktur i syfte att minska risker och utöka företagets möjligheter på marknaden (Cravens & Piercy 1994). Poängen som även Scott et al. (2008) framhäver är med andra ord att verksamheter genom samarbete i nätverk kan dra nytta av samlade kunskaper och resurser samt tillsammans utveckla nya produkter eller aktiviteter. En viktig förutsättning för att nätverket ska bli framgångsrikt är dock en vilja inom nätverket att bidra till en gemensam nytta och samverka mot ett ömsesidigt mål (Scott et al. 2008).

### **3.3.1 Styrkan i svaga förbindelser – betydelsen av relationer i nätverk**

Perspektiven på studier av nätverk har dock vidgats under åren och omfattar nu även andra än ekonomiska aspekter. Konstateras kan att nätverk uppstår då två eller fler aktörer länkas samman. Nätverk kan vidare ses som komplexa system beroende på relationerna mellan aktörerna i nätverket, som kan vara både tillfälliga eller mer långsiktigt uppbyggda. Nätverk illustrerar på så vis olika sammanhang och hur aktörer såväl påverkar som påverkas av relationer inom dessa (Gummesson 2004).

Gummessons (2004) resonemang anknyter till Granovetters (1983) beskrivning av nätverk som sociala system, där aktörer binds samman genom så kallade starka eller svaga relationer. System av starka relationer kännetecknas här av nära och vänskapsliknande förhållanden med stor tillit. Dessa former av system tendera dock att vara relativt slutna, vilket gör att tillgången till ny information är begränsad. Fördelen med sociala system uppbyggda kring svaga relationer, såsom ytliga bekantskapskretsar, är att de utgör relativt omfattande nätverk inom vilka en stor mängd information ofta cirkulerar som individer kan dra nytta av. Inspiration kan exempelvis hämtas från olika håll, vilket ger nya infallsvinklar. Dessa system är dock ofta fragmenterade i mycket stor utsträckning och präglas av en oenhetlighet som gör att samstämmighet är mycket svårt att nå. Sådana svaga relationer ses ofta som kännetecknande för moderna samhällen. Arbetsdelning beskrivs här som en av de främsta orsakerna till att denna mer ytliga form av förbindelse kom att uppstå. Faktorer som väl utvecklade kommunikationssystem och en hög grad av byråkratisering möjliggör nämligen divisionalisering, distanserade avstånd och lösa kontakter (Granovetter 1983).

Integrering av olika grupper inom organisationer kan i allmänhet vara problematiskt. Frågan är dock om integration alltid bör eftersträvas. Hur betydelsefullt är det egentligen att alla aktörer inom ett nätverk delar liknande värderingar? Karweit, Hansell och Ricks (1979) ifrågasätter fullständig social integration inom nätverk och betydelsen av att bara utveckla starka band. De stödjer här istället det resonemang som Granovetter (1983) för kring vikten och styrkan i svaga relationer när det handlar om komplexa nätverk och organisationsstrukturer. Genom att här uppmuntra att kontaktnät bestående av lösa så kallade svaga relationer argumenteras att resurser och möjligheter bättre kan exploateras (Karweit, Hansell & Ricks 1979 i Granovetter 1983). Syftet med att uppmuntra utveckling av svaga relationer inom nätverk handlar sammanfattningsvis om att öppna upp för fler möjligheter till bättre samarbete och koordination (Granovetter 1983).

### 3.3.2 Betydelsen av värdeskapande i nätverk

Relationer är som tidigare nämnts kärnan i nätverk, eftersom det är genom samspel och utbyte av information som värde kan skapas:

The quality of the experience offered by a tourist destination is more than the sum of its parts; it depends in important ways on how the organisational parts are interconnected, the way they act and interact and the relations between the actors involved (March & Wilkinson 2009:455).

Värde skapas med andra ord genom ett komplext nätverk av interagerande aktörer. Dessa aktörer kan vara direkt involverade i framtagande och erbjudande av turismprodukter eller anta mer indirekta roller, där betoningen istället ligger på att underlätta för genomförandet (March & Wilkinson 2008).

Teng (2003) diskuterar i sin tur strategiska allianser mellan aktörer i ett nätverk och de möjligheter som dessa ger vad gäller att utveckla och förstärka värdeskapande för nätverket. Värdeskapande fokuserar här på utveckling av samarbetsfördelar. Strategier för tillvaratagande på synergieffekter är inget nytt fenomen men frågan som väcks är hur värdeskapande kan arbetas med systematiskt? Viktigt att uppmärksamma är att värdeskapande inte bara sker internt, det vill säga mellan två samarbetande aktörer utan även styrs externt av samspelet inom nätverket i stort (Teng 2003).

Teng (2003) uppmärksammar även att strategiska allianser ingås mellan konkurrenter även om detta till en början kan verka både motsägelsefullt och kontraproduktivt. Sådana samarbeten ses dock generellt som svåra men nödvändiga, då samarbete med konkurrenter ibland behövs för att få tillgång till kritiska och värdefulla resurser eller förmågor inom en viss bransch (Teng 2003). Likaså Scott et al. (2008) visar vikten av en kombination av samarbete och konkurrens. Han menar att turismbranschens naturliga nätverksstruktur gör att olika turismaktörer inom en destination naturligt och kontinuerligt samarbetar respektive konkurrerar med varandra i en dynamisk miljö (Scott et al. 2008). Följande avsnitt ägnar därför särskild uppmärksamhet åt denna komplexa relation, även kallad *coopetition*, som utvecklas mellan aktörer i ett nätverk.

### **3.4 Coopetition – en kombination av samarbete och konkurrens**

Coopetition kan ses som den mest komplexa, men kanske också den mest fördelaktiga, relationen mellan konkurrenter. Coopetition innebär att två eller flera aktörer samverkar i strategiska allianser inom vissa områden medan de samtidigt konkurrerar med varandra när det gäller andra aktiviteter (Bengtsson & Kock 2000). Lopés-Gomés & Molina-Meyer (2007) tillägger att strategiska allianser i en starkt konkurrensutsatt miljö kan göra att produktiviteten ökar explosivt samt att det leder till en stabilare miljö att verka i (Lopés-Gomés & Molina-Meyer 2007). Bengtsson & Kock (2000) utvecklar diskussionen kring komplexiteten i relationen, som å ena sidan består av fientlighet och å andra sidan av vänskaplighet. De menar här att det är viktigt att dessa två separeras på ett lämpligt sätt för att göra relationen möjlig och för att konflikter ska kunna undvikas. Poängen är att verksamheter som samverkar genom strategiska allianser kan komplettera och förstärka varandra i olika områden (Bengtsson & Kock 2000).

Enligt Bengtsson & Kock (2000) är det emellertid inte enkelt att utforma en framgångsrik allians. För att lyckas krävs gemensamma mål, delat risktagande och förtroende parterna emellan (Bengtsson & Kock 2000). Författarna uppmärksammar även att konkurrens ofta är något som sker nära kunden medan samverkan vanligtvis sker i aktiviteter som är längre ifrån kunderna. Det är dock inte möjligt att både samverka och konkurrera kring samma unika resurs i samma aktivitet. Konkurrens bör istället ske exempelvis vid försäljning utåt mot kunden, medan samarbete bör ske genom en annan aktivitet såsom samordning av resurser vid större inköp. Därför krävs det att inblandade aktörer i en coopetition relation har unika resurser för att kunna konkurrera, men även för att kunna stödja och utveckla såväl den egna som andra aktörers verksamheter inom nätverket (Bengtsson & Kock 2000).

### **3.5 Nätverk utifrån perspektiv på hållbar turism**

Traditionell nätverksteori utvidgas här med moderna perspektiv på nätverk och dess betydelse för hållbar turismutveckling. Detta för att belysa nuvarande utmaningar vad gäller strävan efter en balans mellan turismens sociala, ekonomiska och miljömässiga

följder genom samordning av privata och offentliga turismaktörer inom nätverk. Inledningsvis följer en definition på hållbar turism i syfte att tydliggöra innebörden av begreppet. Hållbar turism definieras här enligt The World Tourism Organization: 'Sustainability principles refer to the environmental, economic and socio-cultural aspects of tourism development, and a suitable balance must be established between these three dimensions to guarantee its long-term sustainability' (Conceptual Definition UNWTO 2004 i UNWTO 2010:2). I detta sammanhang betonas vidare vikten av:

... involving both public and private sectors for the generation of social, economic and cultural benefits for host communities commensurate with global development interests, for ensuring the supply of quality tourism products and avoiding or reducing negative impacts upon the natural and socio-cultural environments... (UNWTO 2010:2).

Relevant i detta sammanhang är att uppmärksamma att två större perspektiv på nätverkstudier generellt kan ses inom turismforskning. Det ena styrs av ett intresse för nätverksstruktur och förmåga att generera synergier och ekonomisk lönsamhet i likhet med den marknadsorienterade ansats som beskrivits tidigare. Det andra av en inriktning mot privata och offentliga nätverksstrukturer och deras möjligheter till inflytande över beslutsfattande inom turismfrågor. Trots att dessa perspektiv har olika utgångspunkter är de enligt Dredge (2006) inte oberoende utan starkt relaterade till varandra:

These two streams of network research, inter-organizational business networks and public-private policy networks, are not unrelated. Innovative, catalytic producer networks require policy and regulatory environments that are flexible and capable of timely response (Dredge 2006).

Kritik framförs dock mot att det inom båda fält riktats för lite intresse mot undersökning av förhållanden mellan företag, myndigheter och allmänheten vad gäller inflytande över utformning av nätverksstrukturer inom turistdestinationer. Detta för att balansera en traditionellt ekonomisk och marknadsstyrd ansats till nätverk med mer samhällsorienterade perspektiv, där större hänsyn tas till sociala frågor för allmänhetens bästa (Dredge 2006).

Vad menas då med allmänhetens bästa? Genom att betrakta turism som ett nätverk där interaktion sker mellan olika aktörer finns förutsättningar till att involvera inte bara direkta utan även indirekta aktörer på destinationen. Indirekta utgörs exempelvis av

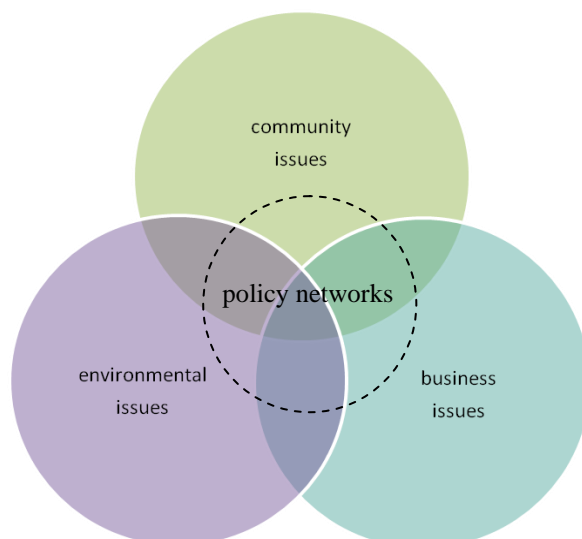
invånare och andra intressegrupper som strävar efter att skydda och säkerställa inte bara ekonomiska utan även andra samhällsintressen. Allmänhetens bästa '... is commonly seen to represent a destination's policy making aimed at mitigating the potential negative impact of tourism processes and safeguarding 'livability' within a society' (Lemmetyinen & Go 2008). Dessa resonemang anknyter till tidigare uppmärksammande av Halls (1999) kritiska diskussion kring den offentliga sektorns förändrade roll, där risker sågs med den privata sektorns allt större inflytande vad gäller beslutsfattande (Hall 1999).

Turism betraktas således inte längre som en separat företeelse isolerad från det sammanhang inom vilket det äger rum utan som ett fenomen med sociala, ekonomiska och miljömässiga följder (jmf Hall 1999). Poängteras kan här att hållbar turism inte är ett resultat av endast en aktörs agerande utan beroende av ett samspel mellan en turistdestinations olika aktörer. Betydelsen av nätverk mellan turismaktörer inom en destination är därför stor (jmf Halme 2001), vilket även följande citat belyser: 'Tourism is a networked industry where (...) networks of cooperative and competitive organisations linking destinations - cooperate and compete in a dynamic evolution' (Scott et al. 2008:3).

### **3.5.1 Policynätverk - samordning för perspektiv på hållbar turism**

Skiftet i styrelsesätt från centralisering till ökad decentralisering har, som tidigare illustrerats, skapat ett intresse för relationerna mellan myndigheter, företag och allmänhet. Enligt Dredge & Pforr (2008) har nätverk inom turismbranschen vanligtvis formats kring endast ett av följande ämnesområden: sociala, ekonomiska eller miljömässiga frågor. Avgörande för en destinations utveckling har här varit vilket av ämnesområdena som prioriterats. Har störst uppmärksamhet riktats mot sociala samhällsfrågor kring makt, rättvisa och inflytande? Har ekonomiska överväganden och affärsrelaterade ämnen stått i fokus? Eller har främst frågor gällande miljöpåverkan prioriterats?





Figur 3.2 Policy networks and issue based networks (Anpassad efter Dredge & Pforr 2008:71).

Fördelen med en ökad trend mot så kallade policynätverk är att dessa behandlar delar av alla tre ovan perspektiv för att belysa myndigheternas roll i beslutsfattande gällande sociala, ekonomiska och miljömässiga intressen (Dredge & Pforr 2008). Figur 3.2 illustrerar här hur policynätverk integrerar flera aspekter för skapande av förutsättningar för utveckling av en hållbar turistdestination. Policynätverk har enligt Dredge (2006) fyra fördelar vad gäller att förstå de komplexa förhållandena mellan privat och offentlig sektor inom en destination. Först och främst betonas fördelen med ett helhetsperspektiv, då ett policynätverk uppmärksammar och kombinerar flera relaterade ämnesområden som till exempel regional utveckling och framtagande av turismprodukter med marknadsföring. För det andra framhävs betydelsen av nätverkets struktur för en bransch så fragmenterad som turism. En nätverksansats speglar därför turismbranschens flerdimensionella verklighet, där privata och offentliga intressen sammanfaller. För det tredje uppmärksammas att det politiska stödet kan variera beroende på ämnesområde. Tillräckliga resurser för utveckling av lokala turistorganisationer kanske finns medan medel för exempelvis utveckling av regionalt samarbete saknas. För det fjärde medges att aktörer inom ett nätverk även kan vara medlemmar i andra nätverk och att deras inflytande och samarbetsvilja därför kan variera beroende på nätverk. Sammanfattningsvis menar Dredge (2006) att nätverkskonceptet är det mest fördelaktiga när det gäller att få förståelse för den

komplexa organisation mellan privata och offentliga aktörer som återfinns inom turistdestinationer (Dredge 2006).

### **3.6 Sammanfattande kommentar**

'In other words, networks contribute to a messy and dynamic view of tourism planning and embrace the notion that we live in an increasingly networked, shared power world. Embracing and managing this complexity will move us closer to sustainable development ideals' (Dredge 2006:578).

Ovanstående teoretiska bakgrund syftar därför till att utgöra en grund inför senare analys och diskussion kring nätverk och perspektiv på hållbar turism, där exemplifiering sker utifrån en fallstudie av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik. Uppmärksammas kan än en gång att syftet med vår studie inte är att redogöra för betydelsen av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i allmänhet utan att bidra med ett exempel på hur ett sådant nätverk kan se ut i verkligheten och vilken betydelse det har för Dubrovnik som turistdestination. Den kunskap som i vårt fall fås genom användande av kvalitativa metoder syftar således inte till att vara representativ för andra liknande miljöer utan snarare till att öka förståelsen för specifika förhållanden inom Dubrovnik.

## 4 Resultat och analys

Här följer en presentation av undersökningens resultat, där intressanta aspekter vad gäller nätverkets utformning uppmärksammas och informanternas åsikter i frågan synliggörs. Olika perspektiv ställs mot varandra för att belysa såväl likheter som skillnader. Nyansering av analysen sker på så vis genom synliggörande av kontraster. Avsnittet delas in under följande huvudrubriker: Omvärldsanalys, Nätverksanalys samt Nätverk utifrån perspektiv på hållbar turism.

### 4.1 Omvärldsanalys

Hur ser situationen i Dubrovnik ut idag? Hur reflekteras detta i Dubrovnik som turistdestination? Följande stycken syftar till att skildra utmaningar som uppmärksammats för såväl Kroatien i allmänhet som Dubrovnik i synnerhet.

#### 4.1.1 Kroatien - ett land i övergång

Senare års samhällsekonomiska utveckling har medfört omfattande omstruktureringar i organisationen av privat och offentlig verksamhet i västvärlden. Förändringar i ideologi och styrelsesätt har bidragit till ett samhälle präglad av ökad individualism och marknadsorientering (jmf Dredge 2006; Hall 1999; Rhodes 1997). Liknande utvecklingstendenser kan nu ses i Kroatien. Sedan Jugoslaviens fall och krigets slut har Kroatien upplevt en relativt snabb övergång från socialism till kapitalism och marknadsekonomi. Effekterna av övergången har uppmärksammats under flertalet av de genomförda intervjuerna och deltagande observationerna. Communication & Human Resource Manager vid American College of Management & Technology kommenterar utvecklingen i Kroatien på följande vis:

Private owners, especially in rough capitalism, like we have now... It is like the capitalism in the 19<sup>th</sup> Century Europe, you know when it just started. We're in transition still as they call it. Private owners are just looking for their income, you know for bigger profit. And so you really need to have a strong government, strong enough to use the money they are getting in the real tactic and also with that money push it from the right direction. Because they have the steering wheel. The private owners will always pull for their private interests, especially in this type of economy (Intervju med Zoran Obradovic).

Branka Franicevic, guide och privat lägenhetsuthyrare, nämner även hon att privatisering har bidragit till ett större individualistiskt tänkande där fokus för många privata aktörer endast har varit den egna verksamheten. Enligt henne är nätverk mellan olika aktörer i dagsläget därför inte så utbredda, men hon tillägger att hon ser en utveckling mot större samarbetsvilja aktörer emellan (Deltagande observation Branka Franicevic). Mentaliteten bland aktörer är en ständigt återkommande faktor, vilket även hamndirektören reflekterar över:

Look now, I told you that business is first, Croatia is a new country. We change the system, we change socially system to the market system. We started to change it twenty years ago, but it is a process. Specially the process in the mind. Is is easy to change it on the paper, but to change it on the mind is really a problem. So all this is new, and you need the time to clarify that it is public and private interest (...) Public and private interests have to be common interests, not antagonism. (...) You have to manage that. But it takes time. Generation has to pass to change the mind (Intervju med Vlaho Durkovic).

Ovanstående belyser intressekonflikter som kan uppstå i samband med att statens roll och individens förhållningssätt till staten förändras (jmf Hall 1999). I Kroatiens fall är det enligt professor Kevin Walker vid American College of Management & Technology viktigt att notera att även om statens roll har förändrats betydligt sedan kommunismens fall, är individens förhållande till staten fortfarande relativt likt relationen under landets socialistiska styre. Det är exempelvis fortfarande i första hand den offentliga sektorn, som antas besitta lösningar på resursproblem. Professor Kevin Walker utvecklar resonemanget med att konstatera att detta medför att möjligheterna inom den privata sektorn inte tas tillvara på i tillräckligt stor utsträckning:

You know there is a relative level of influence between the public sector and the private sector. If you look at the public sector here in Croatia and the portion of the economy that the public sector controls or produces versus my home country the United States. For example in the States, the private sector - the individual captains of industry - they are role models. People look to them to come to a solution. In Croatia the government sector - the public sector is a large employer so you kind of look to the public sector for your solution. As opposed to, hey here is a smart business person what do you think - how should we do this? (Intervju med Kevin Walker).

Övergången från endast offentligt styre till en kombination av privat och offentligt inflytande vad gäller beslutsfattande i Kroatien har blivit mycket tydlig i samtal med våra informanter under fältarbetet i Dubrovnik. Detta då referenser ständigt gjordes till antingen före eller efter upplösningen av federala Jugoslavien och de förödande strider som följde under 1990-talet. Under de socialistiska åren före kriget bidrog alla statligt centraliserade styrfunktioner till vad Communication & Human Resource

Manager Zoran Obradović beskriver som bättre möjligheter till koordination och organisation av turismen. Han berättar till exempel hur det under denna period endast fanns en stor kroatisk turismoperatör - ATLAS - som var ansvarig för all inhemsk organisation av turismen (Intervju med Zoran Obradović). Intressant är att även andra, bland annat vår guide Branka Franicevic nämner att turismen upplevdes som mer kontrollerbar under kommunismen (Deltagande observation Branka Franicevic). Paralleller drogs i detta sammanhang ofta till dagens mer decentraliserade statliga styrelsesätt och organisation av turismen (jmf Rhodes 1997; Hall 1999), där ett tjugotal olika turistråd tillsammans är ansvariga för bland annat koordination och marknadsföring av turismen i Kroatien. Problemet är idag, som Zoran uttrycker det, att dessa turistråd inte är särskilt måna om att koordinera sina respektive verksamheter. Detta leder till att utbudet av aktiviteter ena månaden exempelvis är mycket svagt medan det under en annan månad finns ett överflöd av kolliderande evenemang (Intervju med Zoran Obradović).

#### **4.1.2 Destination Kroatien**

För att förstå och kunna analysera nätverket av privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik utifrån ett perspektiv på hållbar turism är det viktigt att få en inblick i hur utvecklingen av turismen sett ut i Kroatien i stort.

Kroatien har under 1900-talet varit en attraktiv turistdestination. Fram till 1990 var landet en av de viktigaste turistdestinationerna bland Medelhavsländerna med en marknadsandel på 7 % av turismen kring Medelhavet (UNWTO 2002). Till följd av politiska förändringar och inbördeskrigets utbrott under 1990-talet minskade dock turismen drastiskt. Sedan krigets slut har turismbranschen åter börjat växa. Kroatien präglas i dagsläget av den globala ekonomiska krisen samt av en ännu något instabil politisk miljö till följd av tidigare oroligheter. Landet visar dock en positiv tillväxt i motsats till de globala negativa tillväxttrenderna och kan därför placeras bland de mest framgångsrika Medelhavsländerna vad gäller anpassning och återhämtning inom turismbranschen till följd av lågkonjunkturen (Ministry of Tourism 2010).

På grund av kriget kan Kroatien betraktas som en relativt ny turistdestination, vilket ställer landet inför olika utmaningar. Om Kroatien inte har en tillräckligt hög

utveckling och lyckas uppnå en tillräckligt hög kvalitet vad gäller erbjudanden på destinationer kan detta leda till att antalet turister och turismens positiva påverkan på landets ekonomi istället kommer att minska. Detta då turismbranschen är både direkt och indirekt en av de viktigaste faktorerna för ekonomisk utveckling i landet. För att utveckla en konkurrenskraftig turism i Kroatien är det därför viktigt att samtliga turismaktörer inom både den privata och offentliga sektorn samarbetar. Vidare menar The Ministry of Tourism i Kroatien att de aktörer som arbetar mot en gemensam vision inom turismen måste samarbeta, koordinera sina aktiviteter för att minska hinder som står mellan turismaktörer och deras mål. För att öka de ekonomiska fördelarna som turismindustrin i Kroatien kan inbringa finns därför ett starkt behov av en strategi för hållbar turismutveckling (Ministry of Tourism 2003).

#### **4.1.3 Dubrovnik – staden som lever för turismen**

Dubrovnik-Neretva är den region som ligger längst söderut i Kroatien. Regionen består av en smal och avlång landremsa, som omges av hav på ena sidan och berg som gränsar till Bosnien-Hercegovina på den andra. Regionen har ett stort utbud av öar samt ett rikt natur- och kulturarv. Dubrovnik är regionens största stad med ett invånarantal som 2001 uppgick till 43 770 invånare (Dubrovnik County Chamber 2009).

Nämnas kan att hotell- och restaurangbranscherna är centrala för regionens ekonomi. Idag står dessa branscher för 25.5 % av den totala sysselsättningen i regionen följt av byggbranschen på 16 % samt detaljhandelsbranschen på 15.9 %. Vad gäller generering av inkomst för regionen är detaljhandeln den bransch som står för störst andel på 25 %, därefter ses hotell- och restaurangbranschen på 17 % följt av bland annat transportsektorn på 13.9 % (Dubrovnik County Chamber 2009).

Vidare är Dubrovnik en av Kroatiens mest besökta städer och stadens attraktionskraft bygger till stor del på dess romantiska prägel, rika kulturella arv och dess läge vid den dalmatiska kusten i söder. Detta har bland annat UNESCO uppmärksammat och klassificerat staden som världskulturarv. En ökad popularitet väcker dock frågor kring koordination och samordning (Visit Dubrovnik 2010).

## **4.2 Nätverksanalys**

Vi kommer i följande avsnitt därför att ge en inblick i hur nätverket ser ut mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik, vad som förenar dessa aktörer samt vilken koppling de har till varandra. Därefter kommer ett avsnitt med den problematik som upptäckts inom nätverket av aktörer. Resultat och analys bygger på de intervjuer med privata och offentliga turismaktörer som genomförts under fältarbetet. Uppmärksammas kan att intervjuade aktörer endast är en del av turismnätverket i Dubrovnik. Förhoppningen är dock att resultatet från intervjuerna ska ge en bild av intervjuade aktörers roll inom nätverket och att detta kan säga något om nätverket i stort.

### **4.2.1 Nätverket i Dubrovnik**

Som tidigare nämnt är en hållbar turism något som uppstår i relationer mellan de olika aktörerna inom en destination (jmf Halme 2001). Vidare kan nätverk generera verksamheter ökad konkurrenskraft och ekonomisk lönsamhet genom samarbete och utbyte av resurser (jmf Cravens & Piercy 1994; Kotler 1993). Hur ser då nätverket ut i Dubrovnik? Intervjuade aktörer presenteras här i följande ordning: Hamnstyrelsen, Restaurang Nautica, Evenemanget Dubrovnik Summer Festival, The American College of Management & Technology, Hotell Hilton Imperial, Handelskammaren Dubrovnik-Neretva County, Departementet för Turism & Entreprenörskap och slutligen Turistrådet.

Hamnenstyrelsen utgör en av de offentliga aktörerna inom nätverket, vars främsta uppgift är att övervaka hamntrafiken. En stor del av denna trafik utgörs av kryssningsfartyg. Hamndirektören framhäver här att kryssningsbolagen därför är deras viktigaste kunder. Styrelsens uppgift består därav till stor del av en kontinuerlig förhandling med kryssningsbolag exempelvis gällande förlängning av fartygens vistelse i hamn. I syfte att koordinera transporten av anländande passagerare från kryssningsfartygen i hamnen till Gamla Stan nämns att möten arrangeras en gång varje vecka mellan representanter från Hamnstyrelsen, Turistrådet, Dubrovnik Stad och lokala turismoperatörer. Den främsta anledningen till dessa möten är att försöka finna lösningar till problem som uppstår i samband med det höga antalet

kryssningsturister som vill besöka Gamla Stan. Hamnen har till exempel en betydligt högre kapacitet vad gäller att ta emot ett stort antal besökare än vad Gamla Stan har. Representanter från stadens trafikpolis har även kommit att närvara på dessa möten, då det diskuteras huruvida poliser behövs för att upprätthålla ordningen i samband med dirigering av bil- och busstrafik mellan hamn och Gamla Stan. Hamndirektören menar dock att det är Turistrådet, som har det övergripande ansvaret för organisering av turism i staden. Sammanfattningsvis konstateras att det är viktigt för hamnen att samarbeta med andra aktörer såsom Turistrådet för att tillsammans försöka finna de bästa lösningarna till den ökade kryssningsturismen (Intervju med Vlaho Durkovic).

Restaurang Nautica är i sin tur en privat aktör, som delar ägare med två andra restauranger i staden. Nautica samarbetar därför dels med dessa, men har även fyra så kallade systerrestauranger med vilka de ingår i partnerskap. Nautica har även ett dagligt samarbete med lokala fiskare och bönder för inköp av lokalproducerade råvaror såsom fisk, frukt och grönsaker. Andra privata verksamheter de samarbetar med i Dubrovnik är fem-stjärniga hotell, genom vilka de marknadsför sig till hotellens gäster. De samarbetar även med kryssningsbolag genom marknadsföring av restaurangen på fartygen. Påpekas kan att kryssningspassagerarna är viktiga kunder till restaurangen, eftersom de huvudsakligen vistas i staden under dagtid. Restaurang Nautica är på så vis till stor del beroende av dessa vid lunchtid. Nautica har även samarbete med Turistrådet. Detta genom restaurangens deltagande tillsammans med andra turismaktörer i en pågående certifiering av turismprodukter i Dubrovnik. Certifieringen syftar till att höja kvaliteten på såväl restauranger som andra turismerbjudanden i Dubrovnik (Intervju med Saša Šobot).

Evenemanget Dubrovnik Summer Festival är ett initiativ från både privata och offentliga aktörer i Dubrovnik. Festivalen grundades av Dubrovnik Stad tillsammans med The Ministry of Culture samt Dubrovnik Heritage Foundation. Evenemanget har även möjligtgjorts tack vare privata aktörers deltagande i form av till exempel konst-, musik och teatergrupper. Då festivalen till största del utspelar sig på olika platser i Gamla Stan är detta område högt belastat under sommarmånaderna. För att minska belastningen arrangeras idag fler evenemang utanför själva stadskärnan. Samarbeten har här inletts med omkringliggande byar. Övriga samarbeten består av kontakter med lokala operatörer i Dubrovnik, som anordnar resor för ditresande festivalbesökare.



Kryssningsbolagen samarbetar de däremot inte med på grund av att passagerarna endast stannar några timmar i hamn. Kryssningspassagerare tros heller inte utgöra festivalens rätta målgrupp. Ständiga kontakter sker däremot med sponsorer från lokalmedia såsom TV, radiostationer, dags- och veckotidningar. Festivalen samarbetar även med Turistrådet, som hjälper arrangörerna med att bland annat välkomna internationella journalister (Intervju med Ivana Medo).

The American College of Management & Technology är i sin tur en privat aktör, vars närvaro är ett resultat av Dubrovnik Stads arbete för att utveckla även andra näringar än turism i regionen. Detta college har därför en nära relation till Dubrovnik Stad. Relationen anses dessutom ha förbättrats det senaste året i och med nya initiativ från den nuvarande borgmästaren. Bland annat har särskilda projekt utformats för studenterna i staden. Det senaste tillskottet är en så kallad idéfabrik, där studenter får möjlighet att utveckla affärsidéer inom bland annat turism för att gynna Dubrovnik både som stad och turistdestination. Samarbetet med Dubrovnik Stad ses därför som fördelaktigt. Det upplevs periodvis dock som frustrerande, då det tar lång tid att förverkliga idéer på grund av vad som beskrivs som en hög grad av byråkrati vad gäller beslutsfattande inom Dubrovnik Stad (Intervju med Professor Kevin Walker & Zoran Obradović).

Hotell Hilton Imperial är även en privat aktör inom nätverket, som på senare år har tagit initiativ till utvecklande av ett samarbete under namnet 'General Manager Consulting' mellan olika hotell i Dubrovnik. Hotellen som deltar i detta samarbete möts en gång i månaden för att utbyta kunskap och delge varandra information. Samarbetet innebär bland annat att enskilda hotell inte behöver neka stora grupper av övernattande gäster på grund av bristande kapacitet utan att de genom samarbetet kan utnyttja varandras kapacitet och tillsammans ta emot grupperna. Hotellet har dock inget samarbete med kryssningsbolagen, vilket bland annat anses bero på att hotellets gäster tillhör en något mer exklusivare grupp jämfört med de kryssningsturister som anländer i större grupper (Intervju med Andreas Jersabeck).

Handelskammaren Dubrovnik-Neretva är en privat, regional och oberoende organisation som representerar näringslivet genom att företräda företag i regionen. Organisationens övergripande syfte är att främja och marknadsföra kroatiskt

näringsliv regionalt, nationellt och internationellt. Deras främsta uppgift är således att representera sina medlemmars intressen. Tilläggas kan att detta bland annat görs i samarbete med olika offentliga myndighetsorgan (Intervju med Ivo Grkovic).

Departementet för Turism & Entreprenörskap är en offentlig aktör vars främsta uppgift är att utarbeta strategier för turismutvecklingen i staden utifrån direktiv från högre departement (Intervju med Milan Peric). Turistrådet är i sin tur en del av denna offentliga organisation och arbetar huvudsakligen regionalt med att samordna turistinformation, marknadsföra Dubrovnik som destination samt koordinera aktörer både direkt och indirekt involverade i turismfrågor (Intervju med Jelka Tepšić & Marija Bulić). Utgångspunkt tas här i följande vision:

Croatia's development as a competitive tourism market will require coordination of the work of all participants, both public and private, and at all levels. All actors in the Croatian tourism industry that are rallied together around a clear common vision must work together and coordinate their activities in order to eliminate all obstacles that stand between them and the achievement of their strategic goals (Ministry of Tourism 2003:4).

En 'Destination Management Group' startades nyligen för att möjliggöra denna vision. Inom gruppen finns därför turismaktörer representerade från både privat och offentlig sektor. Aktörerna utgörs av Turistrådet, Dubrovnik Stad, Hamnstyrelsen, Handelskammaren, hotell- och restaurangaktörer samt andra turismoperatörer. Syftet med gruppen är att försöka samordna turismaktörer för en mer hållbar och attraktiv turismutveckling. Detta genom att utgöra en plattform för möjliggörande av samtal och diskussion mellan olika intressenter. Konkret arbetar gruppen för närvarande bland annat med certifiering av turismprodukter under kvalitetsmärkningarna 'Croatia Quality' och 'Croatia Creation'. Märkningarna introducerades 1997 av den Kroatiska Handelskammaren, som ett led i utvecklingen av Kroatien till en högkvalitativ destination. Nämnas kan att 'Croatian Quality' tilldelas de produkter som lever upp till internationella standarder i form av miljömässiga och ekologiska kriterier. 'Croatian Creation' kan i sin tur jämföras med den föregående gällande kvalitet, men det som skiljer är att denna dessutom fokuserar vid skapande av mervärde och tilldelas produkter som visar på kroatisk tradition, forskning och innovation (Croatian Chamber of Economy 2005).

#### **4.2.2 Kommentar och analys av resultat**

Följande avsnitt utvecklar och reflekterar kring uppmärksammade resultat. På så vis görs försök till nyansering av perspektiv på nätverkets betydelse för destinationen.

##### **4.2.2.1 Värdeskapande genom strategiska allianser**

Inom nätverket i stort kan flera olika former av samarbeten ses. Först och främst har tendenser till organisering i strategiska allianser uppmärksammats inom nätverket. Samarbetet mellan The American College of Management & Technology och Dubrovnik Stad syftar exempelvis till att utveckla Dubrovnik både som stad och turistdestination. Samarbetsfördelar utvecklas här genom tillvaratagande av resurser i form av studenter från universitetet och bidragande med finansiella resurser från staden. Entreprenörsanda i kombination med möjliggörande av innovationer kan på så vis ses tillföra ytterligare värde inom nätverket och Dubrovnik som turistdestination (jmf Teng 2003), vilket även följande citat belyser: '... you can see from that direction, if you manage to really get these people together then the faster you will be able to get creative' (Intervju med Zoran Obradovic). Liknande utbyte finns även mellan evenemanget Dubrovnik Summer Festival och Dubrovnik Stad. Arrangemang möjliggörs här till stor del av en kombination av engagemang från privata aktörer och sponsring från staden.

Ytterligare exempel på strategiska allianser kan ses inom nätverket, då flera hotell har valt att gå samman för att tillsammans kunna optimera destinationens belägningskapacitet. Istället för att ett hotell ska gå miste om intäkter för att de tvingas neka en större grupp av gäster på grund av otillräcklig kapacitet kontaktas andra hotell som kan tänkas bidra med rum. Detta utbyte av resurser kan både ses som ett försök till att öka lönsamheten för varje enskilt hotell och som ett sätt att förstärka värdeskapande genom utvecklande av samarbetsfördelar inom nätverket (jmf Teng 2003). Uppmärksammas kan att kombinationen av samarbete och konkurrens på så vis även bidrar till en komplettering och förstärkning av respektive hotells resurser. Frågor kring cooptation vad gäller förhållandet mellan fientlighet och vänskap kan dock väckas. Finns till exempel system för hur uppdelningen av hotellgäster ska ske mellan hotellen vid förfrågningar från större grupper? Detta kan vara relevant att

uppmärksamma för att konflikter mellan hotellen i alliansen ska kunna undvikas. Konstateras kan dock att samarbete sker längre bort från kunden genom utbyte av resurser såsom rumskapacitet medan konkurrens sker närmare kunden genom service och differentiering av utbud såsom tematiserade koncept. Samarbete i kombination med konkurrens stödjer och utvecklar på så vis såväl den egna som de andra aktörernas verksamheter (jmf Bengtsson & Kock 2000). Enligt hotelldirektören ses en sådan kombination som en förutsättning för att Dubrovnik inte ska riskera att förlora sin attraktionskraft: 'So as a destination we don't lose the business, because otherwise they will book the trip to instead Malta or Spain or to whatever'. Vidare understryks att: 'Yes! We are competitors by the end of the day, but we as a destination can become much much stronger if we work together' (Intervju med Andreas Jersabeck).

#### **4.2.2.2 Samtal och förhandling vid det runda bordet**

Behovet av samarbete och koordination blir även extra tydligt i uppmärksammandet av Dubrovniks beroende av kryssningsturismen. Även om hamnen klarar av att ta emot ett stort antal passagerare är Gamla Stans kapacitet begränsad. Detta är dock inte i första hand ett problem för hamnen, men de påverkas ändå indirekt genom att hänsyn måste tas till den region inom vilken de är verksamma. Hamnen har möjlighet att ta emot ungefär 20 000 passagerare men de har ingen större erfarenhet vad gäller koordinering. Detta är något som hamndirektören menar saknas även inom Dubrovnik Stad och därför något som de tillsammans måste lära sig. Tilläggas kan att kapacitet och antal besökande kryssningsturister försöker balanseras men att offentliga myndigheter, såsom Turistråd och Hamnstyrelse har begränsade möjligheter i detta beslutsfattande. Vid reflektion över de ständigt pågående förhandlingarna mellan Hamnstyrelse och kryssningsbolag exemplifierar hamndirektören:

We can say okey I don't want you. But (...) they are very strong and we need them. They also need us but I think much more we need them. So you have to be very very clever how to do it (Intervju med Vlaho Durkovic).

Samarbete och koordination mellan privata och offentliga turismaktörer är mot bakgrund av ovanstående därför en högst aktuell fråga. Detta har resulterat i skapandet av tidigare nämnd 'Destination Management Group', vilken utgör ett samarbete mellan de viktigaste turismaktörerna i Dubrovnik. Turistrådet fyller här en

central funktion vad gäller att förena aktörer. De beskriver sig själva som ett system för destinationssamordning med målet att samla alla inblandade aktörer runt ett bord. Initiativet beskrivs som positivt av samtliga informanter. Hamndirektören nämner till exempel att gruppen haft viss framgång, men att samordning är en process som tar tid. Han menar att de är en ny destination och att de behöver lära sig av egna erfarenheter. Rådgivaren på Handelskammaren påpekar i sin tur att samarbetet mellan olika turismaktörer inom gruppen borde stärkas ytterligare. Detta för att bland annat motarbeta privata turismaktörers nuvarande tendens till priskonkurrens. Enligt honom bör en metod utvecklas för att en viss kvalitet på turisterbjudanden ska kunna säkerställas. Paralleller kan här dras till Bengtsson & Kocks (2000) resonemang kring vikten av delat risktagande, gemensamma mål och förtroende mellan parterna för skapande av ett framgångsrikt nätverk. Flera informanter uttrycker även oro över ökad priskonkurrens. Istället för kvalitet efterfrågas idag allt oftare kvantitet till så låga priser som möjligt. Unikhet riskerar på så vis så småningom att helt försvinna. Denna problematik anknyter till Halls (1999) diskussion kring risker med en alltför marknadsorienterad ansats. Här varnas för att individuella intressen kan prioriteras på bekostnad av kollektiva. I detta sammanhang är värdering av olika samhällsintressen intressant att uppmärksamma. Bör till exempel ekonomiska intressen prioriteras framför sociala ansvarstaganden för en större samhällsnytta? Diskussioner förs här mellan både privata och offentliga aktörer kring om inte ett mer långsiktigt fokus på lönsamhet är mer värdefullt för en hållbar såväl samhälls- som destinationsutveckling (jmf Hall 1999).

#### **4.2.2.3 Fördelar med en nätverksansats**

Intressant är att flera likheter kan ses mellan teorier kring policynätverk och försöken att ena både privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik inom en 'Destination Management Group' (jmf Dredge 2006; Dredge & Pforr 2008). Detta då flera aspekter integreras för skapande av förutsättningar för utveckling av en hållbar turistdestination. Vi kan i detta sammanhang därför se fördelarna med en nätverksansats vad gäller att förstå de komplexa förhållandena mellan privat och offentlig sektor inom nätverket av turismaktörer i Dubrovnik (jmf Dredge 2006).

Först och främst antas ett helhetsperspektiv inom 'Destination Management Group', då förhållanden mellan olika men ändå relaterade ämnesområden uppmärksammas. Ämnen som diskuteras berör sociala, ekonomiska och miljömässiga frågor såsom hur transport av kryssningsturister mellan hamn och stad kan effektiviseras och bättre samordnas för att balansera antal besökare med Gamla Stans kapacitet? Diskussioner förs på så vis både kring regional utveckling och framtagande av nya turisterbjudanden för ökad attraktivitet och lönsamhet. Detta genom satsningar på nya attraktioner utanför Gamla Stan för att både minska trycket på den äldre stadskärnan men också för att kunna erbjuda ett större utbud av aktiviteter (jmf Dredge 2006).

För det andra speglar denna nätverksansats även en komplex verklighet där privata och offentliga intressen sammanfaller, vilket visar sig tydligt inom Dubrovniks 'Destination Management Group'. Privata och offentliga intressen har här flera gemensamma nämnare. Samarbetet mellan Turistrådet och stadens restaurangchefer för kvalitetsmärkning av restauranger i Dubrovnik är här ett exempel på samarbete som gynnar både privata och offentliga intressen. Detta genom arbete för högre kvalitet och ökad attraktivitet för såväl enskilda aktörer som hela destinationen (jmf Dredge 2006; Dredge & Pforr 2008; March & Wilkinson 2008).

För det tredje kan politiskt stöd variera inom ett policynätverk. I Dubrovnik synliggörs detta genom att stora investeringar har gjorts i attraktioner i Gamla Stan medan områden utanför inte har prioriterats i samma utsträckning. En förändring gällande detta kan dock ses, då allt fler resurser läggs på att utveckla områden utanför (jmf Dredge 2006).

Slutligen är fördelen med ett nätverksperspektiv att detta uppmärksammar att aktörer inom ett nätverk även kan vara medlemmar i andra nätverk. I Dubrovnik exemplifieras detta bland annat av några av hotellens medlemskap i både hotellgruppen 'General Manager Consulting' och destinationens 'Destination Management Group'. Detta kan vara viktigt att vara medveten om eftersom dessa aktörers inflytande och samarbetsvilja kan variera beroende på vilka nätverk de verkar inom (jmf Dredge 2006), vilket även beror på att: 'Tourism is a networked industry where (...) networks of cooperative and competitive organisations linking destinations - cooperate and compete in a dynamic evolution' (Scott et al. 2008:3).

Samarbete har visat sig resultera i mervärde både för enskilda aktörer och för nätverket i stort, vilket bland annat Handelskammaren belyser. Här beskrivs exempelvis hur intresset för utvecklande av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer har ökat efter möten mellan aktörer i organisationer såsom 'Destination Management Group'. Detta då bland annat möjligheterna till värdeskapande och ökad ekonomisk lönsamhet har diskuterats (Intervju med Ivo Grkovic). Det växande intresset för utvecklande av en nätverksstruktur mellan privata och offentliga turismaktörer samt för nätverkets förmåga att generera synergier och ekonomisk lönsamhet kan därför ses som ett konkret exempel på hur de två större perspektiven inom nätverkstudier är starkt relaterade till varandra, inte bara i teorin utan även i praktiken (jmf Dredge 2006).

### **4.3 Nätverk utifrån perspektiv på hållbar turism**

Vid uppmärksammande av hållbar turism är begreppen kapacitet och bärkraft centrala. Dessa avgör ofta en destinations förutsättningar och möjligheter till utveckling. Analysen fortsätter därför med en reflektion kring dessa begrepp. Därefter uppmärksammas turismens betydelse för Dubrovnik på gott och ont utifrån en analys av vikten av en levande stad och strävan mot gemensamma mål mellan privata och offentliga aktörer för hållbar turismutveckling.

#### **4.3.1 Dubrovniks utvecklingsfas - en bedömning av kapacitet och bärkraft**

Utifrån Butlers (1980) destinationslivscykel kan Dubrovniks nuvarande situation placeras i konsolideringsfasen, vilket följande tre faktorer belyser. För det första har flera av våra informanter uttryckt att en stor del av stadens ekonomi är bunden till turismen. För det andra är samtliga informanter eniga kring att det är önskvärt att arbeta för att förlänga turistsäsongen. För det tredje finns en gemensam åsikt vad gäller det stora antalet besökare under högsäsong, då situationen i Gamla Stan kan bli problematisk (jmf Butler 1980). Dessa tre faktorer kommer i följande avsnitt att utvecklas och diskuteras.

Först uppmärksammas dock resonemang kring Dubrovniks kapacitet och bärkraft. Dubrovnik bedöms här inte vara i stagnationsfasen än, vilket betyder att destinationen i sin helhet inte har nått gränsen för maximal bärkraft (jmf Butler 1980). Dock kan det diskuteras om inte så är fallet i Gamla Stan. Här skulle både den fysiska, sociala och psykiska bärkraften kunna tänkas vara nådd. Den fysiska då Gamla Stans yta inte är tillräckligt stor för att rymma alla besökare, den sociala då lokalbefolkningen upplever det påfrestande med det höga antalet turister och den psykologiska då besökarna i sin tur även kan tänkas uppleva trängseln vid exempelvis de kulturhistoriska attraktionerna som frustrerande (jmf Martin & Uysal 1990). Det höga antalet turister som besöker Gamla Stan under högsäsong beror till stor del på kryssningsturismen, som är en mycket viktig inkomstkälla för Dubrovnik. Problem uppstår dock, då flera stora fartyg ankommer samtidigt och alla passagerare ska besöka Gamla Stan. Lägenhetsuthyrare Pavo Franicevic berättar här hur det kan uppehålla sig mellan 12 000-15 000 kryssningsturister samtidigt i Gamla Stan, vars yta endast utgör 14-15 hektar. Enligt honom känns det vid dessa tillfällen som att befinna sig i en sardinburk.

Hamndirektören kommenterar även antalet kryssningsturister och berättar att det för tio år sedan endast anlände omkring 50 000 passagerare om året till Dubrovnik. Samma siffra för förra året uppskattades till 850 000 passagerare. Koordinationen har dock inte hunnit anpassas efter det ökade antalet kryssningsturister. Samordningen upplevs därför som bristfällig av flera informanter. Lägenhetsuthyraren belyser i detta sammanhang problematiken vad gäller att finna en balans mellan antalet besökare och Gamla Stans kapacitet. Gamla Stans bärförmåga kan därför antas vara ansträngd.

Dubrovnik i övrigt har dock inte nått sin maximala bärförmåga, vilket informanternas resonemang kring omgivningarnas stora potential antyder. Potential ses här i omgivningarna runt Dubrovnik då landsbygdsturism har börjat utvecklas i bland annat dalgången vid Konavle, som består av ett 30-tal mindre byar. Här erbjuds besökare att följa processen av lokal vin- och olivoljeproduktion. Möjligheter finns även att se hur traktens kvinnor utför traditionellt hantverk såsom silkesvävning. Guiden Branka Franicevic påpekar att detta är ett bra sätt att sprida ut besökare för att minska trycket på den äldre stadskärnan. I detta sammanhang nämner hon även halvön Peljesac, som gränsar mot Bosnien-Hercegovina i väster. Enligt henne har området en stor outnyttjad kapacitet vad gäller utveckling av landsbygdsturism liknande den som sker



i Konavle. Problemet är dock att området är förfallet och att omfattande investeringar krävs för att restaurera de övergivna byarna. Investeringar och tillräckligt politiskt stöd är något som anses saknas inom flera områden i regionen. Turistrådet med flera är här överrens om att Dubrovniks omgivningarna borde utnyttjas bättre för större hänsyn till fysisk, social och psykisk bärkraft och en mer hållbar turismutveckling.

#### **4.3.2 Turism - ett beroende på gott och ont**

Turismen är som tidigare nämnt den största näringen i Dubrovnik och ekonomin är därför starkt beroende av denna industri. Detta beroende är något de flesta av våra informanter ser problematiskt på, då händelser som gör att turismen stannar upp får stora konsekvenser för staden. Det höga antal turister som besöker staden varje sommarsäsong har visat sig vara en av anledningarna till att det kan vara påfrestande att vara så beroende av turismen. Enligt biljettkontrollanten på Dubrovnik Stadsmur bör invånare dock inte klaga, eftersom de inte har någon annan industri att falla tillbaka på. Konstateras kan här att den bild som ges av Dubrovnik speglar en stad med få direkta valmöjligheter. Utgångspunkt tas istället i att göra det bästa av situationen gällande turismens utbredning och inflytande. Uppmärksammas kan att avsaknandet av industrier å ena sidan har resulterat i en bättre miljö utan större föroreningar. Betydelsen av rent dricksvatten nämns till exempel som mycket värdefullt. Å andra sidan har beslutet att inte anlägga fabriker och industrier i området bidragit till ett starkt beroende av turismen, då den har varit den enda större ekonomiska drivkraften. Vidare understryks att turismen styr stora delar av samhället – utan turister stannar ekonomin (Deltagande observation Biljettkontrollant).

Rådgivaren på Handelkammaren instämmer och påpekar att alla branscher är relaterade till varandra. Turismen påverkar med andra ord exempelvis bygg-, transport-, hotell- och restaurangbranschen. Även om inte aktörer inom dessa branscher ser sig som direkta turismaktörer är de i stor utsträckning indirekt involverade i turismen. Ur ett hållbart perspektiv konstaterar rådgivaren att det kan vara negativt att vara beroende av turismindustrin. Detta då den anses som en högst osäker bransch ur ett riskperspektiv, då turismen kan drabbas mycket hårt vid exempelvis naturkatastrofer. Händer något oförutsett exempelvis såsom vulkanutbrottet på Island får detta stora konsekvenser för Dubrovnik både som stad

och turistdestination. Enligt hamndirektören är ytterligare ett problem med turism som enda näring att högutbildad arbetskraft är svår att attrahera. Turism bör därför kombineras med andra näringar. Intressant är att Restaurang Nauticas marknadsansvariges åsikt kring turismen som enda större industri i Dubrovnik skiljer sig från de övriga informanternas uppfattning. Spontant menar han istället att det är bra med turism som enda näring, eftersom det enligt honom inte går att utveckla en bra turismnäring om den kombineras med andra branscher. Vidare menar han dock att det skulle gå att utveckla andra branscher så länge de inte medför några föroreningar som riskerar att påverka turismbranschen negativt.

### **4.3.3 En levande stad**

Samtidigt som Dubrovnik är en turistort är det också fortfarande en levande stad med ett än så länge välbevarat kulturarv. En av de främsta anledningarna till att Dubrovnik utnämndes till världskulturarv av UNESCO var enligt vår guide inte de historiskt värdefulla byggnaderna i sig utan livet innanför murarna. Möjligheten att betrakta livet innanför stadsmuren är på så vis en unik turistattraktion i sig. Ifrågasätts kan dock hur hållbar en sådan turistattraktion är? I Dubrovnik uppstår till exempel intressekonflikter, då en del av lokalbefolkningen anser att turisterna försvårar det vardagliga livet. Ansvarig för Dubrovnik Summer Festival uppmärksammar till exempel att festivalen utgör ett påfrestande moment för lokalbefolkningen, då hög musik spelas sent på nätterna. Parallellt kan här dras till resonemang kring destinationens sociala bärkraft (jmf Martin & Uysal 1990). Communication & Human Resource Manager vid American College of Management & Technology belyser ytterligare problem, då levnadskostnaderna i Gamla Stan har stigit markant under senare år. Höjning av bostadspriser har exempelvis lett till att en stor del av lokalbefolkningen tvingats sälja sina bostäder och flytta till billigare områden utanför Gamla Stan. Dessa bostäder har sålts till högstbjudande, vanligtvis utländska turister, vilka främst vistas i Dubrovnik under sommarmånaderna. Flera informanter uttrycker oro inför en fortsatt liknande utveckling, då en levande stad riskerar att förvandlas till endast en destination för turister. Skulle detta inträffa riskerar även den psykologiska bärförmågan att nås i de fall då turister kan komma att uppleva destinationen alltför turistisk. Ur ett större perspektiv kan detta vara viktigt att uppmärksamma för

möjlighet till beräkning av destinationens optimala bärförmåga (jmf Martin & Uysal 1990).

I syfte att skapa en mer levande atmosfär diskuteras olika alternativ. Förlängning av säsongen ses bland annat som en möjlighet (jmf Butler 1980). Detta förutsätter dock ett utökat samarbete mellan privata och offentliga turismaktörer, vilket 'Destination Management Group' eftersträvar. Professor Walker belyser dock problematiken i motiverandet av aktörer: 'Private business owners today don't have incentives to change anything, but why would they change anything if they could live from the summer months all year?' (Intervju med Kevin Walker). Förutom samarbete för ökat engagemang krävs enligt Professor Walker även ett större utbud av aktiviteter på destinationen. Genom ett samarbete mellan offentliga och privata aktörer kan fler attraktiva erbjudanden skapas. Detta resonemang återknyter till diskussionen kring bärförmågan för en mer hållbar turismutveckling, då utbudet förbättras samtidigt som turister sprids ut på en större yta (jmf Martin & Uysal 1990).

Samtliga informanter belyser i detta sammanhang att det är av stor vikt att alla turismaktörer i Dubrovnik arbetar mot gemensamma mål och stärker samarbetet inom nätverket (jmf Bengtsson & Kock 2000). Vidare betonas vikten av nöjda turister och förmedling av positiva upplevelser av Dubrovnik som stad:

Common goal is to be successful. To have happy clients and this automatically brings whatever you need. If you have a client in this business, like in any tourism business, you can have so many things. But if that client doesn't leave your property with a smile and a feeling of satisfaction nothing can save you. Not billions! (Intervju med Saša Šobot).

Värt att nämna är dock att målkonflikter har uppmärksammats inom nätverket i Dubrovnik. Marknadsansvarige vid The American College of Management & Technology ser bland annat problem med skillnader i målsättningar mellan privata och offentliga aktörer i Dubrovnik. Privata aktörer anses exempelvis främst sträva efter att gynna egna intressen, vilket exemplifieras av att dessa i starten av projektet med 'Destination Management Group' främst deltog för att bevaka privata intressen och söka bidrag för utveckling av egna tjänster. Utgångspunkt för privata aktörer var således inte allmänhetens bästa för säkerställande av en levande stad med högre levnadskvalitet utan istället ett kortsiktigt fokus vad gäller mål och lönsamhet. Detta skapar än idag målkonflikter mellan aktörerna inom nätverket. Inom 'Destination

Management Group' läggs därför stor vikt vid att inte längre betrakta turism som en separat företeelse isolerad från det sammanhang inom vilket det äger rum utan att öka förståelsen för turism som ett fenomen med sociala, ekonomiska och miljömässiga följder (jmf Hall 1999; Lemmetyinen & Go 2008).

## 5 Avslutande del

I följande avsnitt lyfts syfte och frågeställningar fram som grund för senare reflektion kring betydelsen av vår undersökning. Slutsats och diskussion utgår ifrån tidigare analys av presenterade teoretiska och empiriska resultat. Slutligen ges förslag på möjliga fördjupade studier av ämnen och infallsvinklar som uppmärksammats under arbetets gång.

Utifrån uppsatsens syfte, att genom intervjuer och deltagande observationer studera nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer, har ökad förståelse fåtts för den komplexa organisation som återfinns inom en turistdestination. Undersökningen har exemplifierats av en fallstudie i Dubrovnik. Försök har därmed gjorts till att belysa såväl generella teoretiska resonemang kring nätverksstruktur och betydelse för samarbete mellan privata och offentliga turismaktörer som Dubrovniks specifika förutsättningar för utveckling av en nätverksansats gällande arbetet mot hållbar turism. Studiens undersökande syfte ledde inledningsvis fram till följande frågeställningar:

- Hur ser nätverket mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik ut?
- Hur kan förståelse för detta nätverk fås utifrån perspektiv på hållbar turism?

### 5.1 Diskussion och slutsats

Inledningsvis är det av vikt att belysa att problematiken som har återfunnits inom Dubrovniks nätverk av privata och offentliga turismaktörer inte är sällsynt i sig. Utmaningar gällande samordning av aktörer samt implementering av strategier för balansering av turismens sociala, ekonomiska och miljömässiga följder kan ses inom flera turistdestinationer. Strävan efter hållbar utveckling genom involvering av privat och offentlig sektor för balans av en destinations kapacitet och bärkraft kan vidare ses aktuellt från ett globalt perspektiv. Situationen i Dubrovnik kan snarare ses som unik beroende på dess särskilda kontext. Kombinationen av tidigare politiska oroligheter och övergången till marknadsekonomi med ökad privatisering som följd har till exempel här bidragit till att forma Dubrovnik som turistdestination. Problematiken kring bevarandet av en levande stad väcker även konflikter kring vem som äger rätten

att ta plats. Detta då Gamla Stan i Dubrovnik dels utgör en plats för invånare och vardagligt liv, dels en scen för guidade turer i egenskap av turistattraktion. Utmaningar uppstår därför även vad gäller att balansera fysiska, psykologiska och sociala aspekter. Gamla Stans förhållandevis koncentrerade geografiska yta har i denna studie statuerat exempel vad gäller synliggörande av utmaningar för bevarande av en levande stad och utveckling av en hållbar turistdestination.

### **5.1.1 Privat och offentligt – en möjlig kombination?**

Vår studie visar här att processen för en hållbar turismutveckling försvåras på grund av uppmärksammade målkonflikter mellan privata och offentliga turismaktörer inom nätverket. Noteras kan att gemensamma mål för aktörer ofta ses som förutsättningar för utveckling av ett framgångsrikt nätverk. Även om gemensamma mål för nätverket mellan turismaktörer i Dubrovnik har fastställts kan implementeringen av dessa ifrågasättas. Detta då resultaten av vår studie synliggör en spricka i målbilden mellan privat och offentlig verksamhet. Intressekonflikter uppstår här då privata aktörer i första hand prioriterar ekonomisk lönsamhet medan offentliga aktörer främst strävar efter allmänhetens bästa för säkerställande av en levande stad och turistdestination.

Integrering av privata och offentliga aktörer kan med andra ord vara problematiskt. Detta leder således till ett ifrågasättande av nätverket mellan turismaktörer i Dubrovnik. Utgör uppmärksammade målkonflikter hinder för samordning? Intressant i detta sammanhang är att reflektera över styrkan i svaga förbindelser och betydelsen av relationer i nätverk. Bör en fullständig integrering av de olika aktörerna inom nätverket eftersträvas? I detta fall kan det å ena sidan argumenteras att resurser och möjligheter bättre kan exploateras i nätverk bestående av huvudsakligen svaga förbindelser aktörer emellan. Detta då dessa organisationsstrukturer tenderar att vara relativt omfattande och innehålla mycket information för aktörer att ta del och inspireras av. Det kan å andra sidan diskuteras hur tillgänglig denna information verkligen är i ett system av svaga relationer. Utgör inte nätverk av starka band med en förankrad delad målsättning istället en grundläggande förutsättning för så givande utbyten av resurser som möjligt? Diskuteras kan dock om inte en kombination av svaga och starka relationer är behövlig. I detta sammanhang kan även betydelsen av cooperation uppmärksammas, då konkurrerande verksamheter som samverkar genom

strategiska allianser har visat sig kunna komplettera och förstärka varandra i olika områden. Slutsatsen kan därmed dras att det hos aktörerna finns ett behov av unika resurser för att kunna konkurrera, men även för att kunna stödja och utveckla såväl den egna som andra aktörers verksamheter inom nätverket.

### **5.1.2 Privat och offentligt – samordning för hållbar turism**

Viktigt att uppmärksamma är att vår undersökning även belyser behovet av en nyansering av den traditionella synen vad gäller privat och offentlig sektor. Till följd av förändringar i ideologi och styrelsesätt kan idag nya tendenser ses, där privata och offentliga intressen i allt större utsträckning tenderar att sammanfalla. Presenterade empiriska resultat och teoretiska resonemang har visat sig stödja detta perspektiv, vilket leder till slutsatsen att privata och offentliga intressen inte är oberoende utan starkt relaterade till varandra. Genom samordning av kunskap och resurser har vår studie gett en inblick i hur nätverk kan generera samarbetsfördelar och mervärde för inblandade aktörer, vilket i sin tur kan leda till ökad konkurrenskraft för Dubrovnik som turistdestination. I praktiken synliggörs detta dels genom inträde i strategiska allianser, dels genom organisering av privata och offentliga turismaktörer i en 'Destination Management Group'. Samordning i likhet med grunden för policynätverk har här noterats, då det bland annat inom 'Destination Management Group' ägnas uppmärksamhet åt att öka förståelsen i nätverket för samband mellan turismens sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter. Strävan efter att här finna en balans mellan exempelvis dagens höga antal turister och Gamla Stans sociala, fysiska och psykologiska bärkraft gör att nätverket av privata och offentliga turismaktörer kan förstås genom perspektiv på hållbarhet. Nätverkets betydelse för Dubrovnik som turistdestination ses på så vis i dess möjlighet till samordning av aktörer och intressen för en såväl hållbar som attraktiv turismutveckling. Detta leder oss till slutsatsen att privat och offentligt är en möjlig kombination.

## **5.2 Avslutande kommentar**

Tilläggas kan att vår uppsats har berört flera ämnen som kan rekommenderas för vidare forskning. Kryssningsturismens betydelse för Dubrovnik som stad och turistdestination är exempelvis ett förslag på ämne inom vilket fördjupade studier kan

bedrivs. Omgivningarnas potential vad gäller utveckling av bland annat landsbygdsturism utgör ett annat förslag på ämnesområde. Vi hoppas även att vi genom denna uppsats har bidragit till att väcka intresse för vikten av privat och offentligt samarbete. Tanken är att en inblick i den komplexa organisation som återfinns inom turistdestinationer kan föra oss närmare hållbara ideal:

... networks contribute to a messy and dynamic view of tourism planning and embrace the notion that we live in an increasingly networked, shared power world. Embracing and managing this complexity will moves us closer to sustainable development ideals (Dredge 2006:578).

Samarbete aktörer emellan ses på så vis som grundläggande för säkerställande av såväl en samtida attraktiv som framtida hållbar utveckling: 'Yes! We are competitors by the end of the day, but we as a destination can become much much stronger if we work together' (Intervju med Andreas Jersabeck).



# Källförteckning

## Monografi

- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Ehn, B. & Löfgren, O. (2001). *Kulturanalyser (2:a upplagan)*. Malmö: Gleerups.
- Gummesson, E (2004). *Many-to-Many Marketing. Från one-to-one till many-to-many i nätverksekonomin marknadsföring*. Malmö: Liber
- Hall, C. Michael. (2000). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Harlow: Pearson Education.
- Kotler, P., Haider, D.H. & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investments, industry and tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

## Antologi

- Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism - From theory to Practice*. Clevedon: Channel View.
- Dredge, D. & Pforr, C. (2008). I Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism - From theory to Practice*. Clevedon: Channel View.

## Artiklar

- Basole, R.C. & Rouse, W.B. (2008). *Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation*. IBM Systems Journal, Vol. 47, nr. 1. Sid. 53-71.
- Baum, T. (1998). *Taking the Exit Route: Extending the Tourism Area Life Cycle Model*. The Scottish Hotel School, University of Strathclyde, 94 Cathedral Street, Glasgow G4 OLS, UK. Vol. 1, nr 2. Sid. 167 - 175.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). *"Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously*. Industrial Marketing Management. Vol. 29, nr 5. Sid. 411-426.

- Butler, R.W. (1980). *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. University of Western Ontario. Vol. 24, nr. 1. Sid. 5-12.
- Cravens, D.W. & Piercy, N. (1994). *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*. International Journal of Service Industry Management. Vol. 5, nr. 5. Sid. 39-53.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*. Vol. 27, nr. 2. Sid. 269-280.
- Granovetter, M. (1983). *The strength of weak ties: A network theory revisited*. Sociological Theory, American Sociological Association. Vol. 1. Sid. 201-233.
- Hall, C.M. (1999). *Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective*. Journal of Sustainable Tourism, Vol. 7, nr. 3-4. Sid. 274 - 289.
- Halme, M. (2001). *Learning for sustainable development in tourism networks*. Business Strategy and the Environment, Vol. 10, nr. 2. Sid. 100-114.
- Lemmetyinen, A. & Go F. M. (2008). *The key capabilities required for managing tourism business networks*. Tourism Management, Vol. 30, nr. 1. Sid. 31-40.
- Lopés-Gomés, J. & Molina- Meyer, M. (2007). *Modeling coopetition*. Mathematics and Computers in Simulation. Vol.76, nr.1-3. Sid. 132-140.
- March, R. & Wilkinson, I (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. Vol. 30, nr. 3. Sid. 455-462.
- Martin, B. S. & Uysal, M. (1990). *An Examination of the Relationship Between Carrying Capacity and the Tourism Lifecycle: Management and Policy Implications*. Recreation and Tourism Management. Vol. 31, nr. 4. Sid. 327-333.
- O'Toole, Paddy & Were, Prisca (2008). *Observing places: using space and material culture in qualitative research*. Qualitative Research. Vol. 8, nr. 5. Sid. 616-634.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *From marketization to diplomacy: It's the mix that matters*. Public Policy and Administration. Vol. 12, nr. 2. Sid. 30-50.
- Teng, B.-S. (2003). *Collaborative advantage of strategic alliances: Value creation in the value net*. Journal of General Management. Vol. 29, nr. 2. Sid. 1-22.
- Walley, K. (2007). *Coopetition*. Int. Studies of Mgt. & Org. Vol. 37, nr 2. Sid. 11-31.
- Wolfinger, N. H. (2002). *On writing fieldnotes: collection strategies and background expectancies*. Qualitative Research. Vol. 2, nr. 1. Sid. 85-93.

## Elektroniska dokument

Croatian Chamber of Economy (2005). *Croatian Quality and Croatian Creation*. Tillgänglig: <[http://www2.hgk.hr/en/about\\_cce.asp?izbor=cqcc](http://www2.hgk.hr/en/about_cce.asp?izbor=cqcc)>. (Läst 2010-05-04).

Croatian Chamber of Economy Tourism Department (2009). *Tourism*. Tillgänglig: <[http://www2.hgk.hr/en/depts/tourism/Turizam\\_brosura\\_2009.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/tourism/Turizam_brosura_2009.pdf)>. (Läst 2010-01-15).

Dubrovniks Stad (2010). Tillgänglig: <<http://www.tzdubrovnik.hr/english/index.php>>. (Läst 2010-01-15).

Idvall, Markus. (2005). *Intervjun som kulturlaborativ praktik*. Dokument från ACSIS nationella forskarkonferens för kulturstudier, Norrköping 13-15 juni 2005. Tillgänglig: <[www.ep.liu.se/ecp/015/](http://www.ep.liu.se/ecp/015/)>. (Läst 2010-04-15).

Ministry of Tourism Republic of Croatia (2003). *Strategy report: Croatian tourism development by 2010*. Final version 18 September 2003. Tillgänglig: <<http://www.mint.hr/default.aspx?id=364>>. (Läst 2010-01-15).

Ministry of Tourism Republic of Croatia (2010). *Government adopts action plan for Government adopts action plan for tourist season 2010*. Tillgänglig: <<http://www.mint.hr/default.aspx?id=5822>>. (Läst 2010-04-02).

Nationalencyklopedin (2010). *Kroatien*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se/lang/kroatien/232013>>. (Läst 2010-04-23).

UNWTO; World Tourism Organization (2010). 1) *About UNWTO: Why tourism?* Tillgänglig <http://www.unwto.org/aboutwto/why/en/why.php?op=1>. Läst 2010-04-29. 2) *Sustainable development of Tourism: Mission Statement*. Tillgänglig: <<http://www.unwto.org/sdt/mission/en/mission.php>>. (Läst 2010-04-29).

UNWTO World Tourism Organization (2002). *Promotion of the Tourist image of european destinations on competitive international markets*. Tillgänglig: <<http://www.google.com/custom?domains=unwto.org&q=dubrovnik&siteSearch=unwto.org&Submit2=Search>> (Läst 2010-05-06).

Visit Dubrovnik (2010). Tillgänglig: <<http://www.visitdubrovnik.hr/home.php?setlang=en>>. (Läst 2010-01-15).

Croatian National Tourist Board (2010). Tillgänglig: <<http://www.htz.hr/English/default.aspx>> (Läst 2010-01-15).

WTTC; World Travel & Tourism Council (2010). *Blueprint for New Tourism*. Tillgänglig: <[http://www.wttc.org/eng/About\\_WTTC/Blueprint\\_for\\_New\\_Tourism/](http://www.wttc.org/eng/About_WTTC/Blueprint_for_New_Tourism/)>. (Läst 2010-04-29).

## Övriga källor

### Intervjuer

Durkovic, Vlaho, General Manager, Dubrovnik Port Authority. 2010-04-28.

Grkovic, Ivo, Senior Advisor, Chamber of Economy, Dubrovnik-Neretva County & Mila Koludrovic, Assistent, Chamber of Economy Dubrovnik-Neretva County. 2010-04-28.

Jersabeck, Andreas, General Manager, Hotell Hilton Imperial i Dubrovnik. 2010-04-29.

Medo, Ivana, PR-Manager, Dubrovnik Summer Festival. 2010-04-29.

Perić, Milan, Head of the Department for Tourism & Entrepreneurship, City of Dubrovnik. 2010-04-28.

Šobot, Saša, Marketing Manager, Restaurant Nautica i Dubrovnik. 2010-04-29.

Tepšić, Jelka, Director of Dubrovnik Tourism Board & Bulić, Marija, ansvarig för kryssningsfrågor inom Dubrovnik Tourism Board. 2010-04-26.

Walker, Kevin, Professor in Tourism Planning & Development, The American College of Management & Technology & Obradović, Zoran, Communication & Human Resource Manager, The American College of Management & Technology. 2010-04-27.

### Deltagande observationer

Biljettkontrollant på stadsmuren i Dubrovnik. 2010-04-27.

Franicevic, Branca, Guide i Dubrovnik. 2010-04-25 och 2010-04-27.

Franicevic, Pavo, Privat lägenhetsuthyrare i Dubrovnik. 2010-04-25.

### Tryckt informationsmaterial

Dubrovnik County Chamber (2009). *The economy guide of Dubrovnik-Neretva County*. Publicerad av Dubrovnik-Neretva Chamber of Economy, 2009.

# Bilaga 1

## Missivbrev



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Hi,

We are three students from Lund University in Sweden, who will research information in Dubrovnik for our Bachelor thesis in Tourism management.

During our stay from the 25th - 29th of April in Dubrovnik we will gather material to cover the subject: 'Sustainable tourism development in Dubrovnik and the importance of public-private networks within the tourism sector'.

We are planning to do interviews during our stay and wonder if we can make an interview with a representative from the Chamber of Economy for Dubrovnik-Neretva County? If possible, it would be a valuable contribution. Anonymity is guaranteed if wishes to remain anonymous.

Please, do not hesitate to contact us for further information.

Thank you in advance.

Best regards,  
Alexandra Eriksson, Madelene Johansson & Malin Sjöström

## Bilaga 2

### Intervjuguide



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Vi valde att utforma en semi-strukturerad intervjuguide av frågor indelade under fyra huvudrubriker: värdeskapande, nätverkande, konkurrens samt hållbarhet. Tilläggas kan att frågorna anpassades efter om informanten intervjuades i egenskap av privat eller offentlig aktör. Den röda tråden genom intervjun med syfte att binda samman de fyra områdena var synen på betydelsen av nätverk mellan privata och offentliga turismaktörer i Dubrovnik.

#### 1) Privat aktör

##### 1a) Inledande frågor

Name:

Profession and position:

Can you tell us a bit about your company?

What is your position within the company?

How long have you worked in the company?

What made you chose to work with tourism?

How long have you worked in the tourism industry?

Has the way of work changed since you started in the tourism industry and in that case how?

### **1b) Värdeskapande**

What groups of tourists does your company attract?

What do you think makes Dubrovnik a unique tourist destination?

What is it that your customers find attractive in Dubrovnik?

How do you think an increase in tourism may affect the attractiveness of Dubrovnik?

How do you view the fact that Dubrovnik is classified as a cultural world heritage according to UNESCO?

- Does it affect your work and how?

- Is it an asset for you in your work? How? Why/why not?

- Is it ever a burden to you as a tourism operator? How? Why/why not?

What would you say is your company's main ability and/or resource?

How do you take advantage of this ability and/or resource?

### **1c) Nätverkande**

Is there cooperation between tourism operators in Dubrovnik?

Does your company cooperate with any other businesses?

If yes:

How many do you cooperate with?

Who do you cooperate with?

How do you cooperate? In what areas and in what ways?

Is there any common goal between the businesses within the network?

What advantages and disadvantages do you see with collaboration?

How come you started to collaborate with others?

Do you cooperate under a specific name/brand? Why/Why not?

If no:

How come you do not cooperate with others?

What advantages and disadvantages do you see with collaboration?

Can you imagine starting to cooperate in the future? Why/Why not?

How was the cooperation between tourism operators in Dubrovnik ten years ago?

How has it changed and developed?

Is there cooperation between tourism operators and other industries? If yes, how do these collaborations work? If no, is there any special reason for collaborations being unusual?

Does your business cooperate with a public actor? If yes, how come and in what ways? If no, is there any special reason for not collaborating with the public sector?

How would you describe the communication between tourism operators in Dubrovnik?

Are meetings or conferences being arranged for tourism operators in Dubrovnik? On a regular basis? Within what fields?

Do you believe that tourism operators in Dubrovnik have a chance to influence the development of tourism in the area? In what ways?

In what ways can you come up with ideas and suggestions to improve tourism in Dubrovnik? Do you feel that you are being recognized by public actors?

How are your suggestions treated?

#### **1d) Konkurrens**

Would you describe the tourism in Dubrovnik as a profitable industry, why/why not?

Does your company have any competitors?

If yes:

How many competitors do you have?

Who are your main competitors?

How do you compete and with what? In what areas?

Do you think it is positive or negative that you have competitors, why?



How do you feel that the situation and conditions for competition have changed during your time of involvement in the tourism industry? What are the reasons for this change?

Do you see any advantages or disadvantages if the number of tourism operators would increase and the situation become more competitive? Which specific advantages or disadvantages are there with increased competition?

If no:

Which advantages and disadvantages do you see with the low competition?

How do you feel that the situation and conditions for competition have changed during your time of involvement in the tourism industry? What are the reasons for this change?

Do you see any advantages or disadvantages if the number of tourism operators would increase and the situation become more competitive? Which specific advantages or disadvantages are there with increased competition?

### **1e) Hållbarhet**

What is the vision of your tourism business?

What do you think about the future for you as a tourism operator?

Are there any obstacles for you as a tourism operator to develop your business?

How do you view the influence your business has on the environment? Do you work actively with questions concerning the environment? Do you make any special business considerations concerning the environment?

Does your business have some form of certification?

Does the certification give you certain benefits, in what ways?

How many other tourism operators in Dubrovnik have similar certificates?

Do you have any cooperation with them, why/why not?

Do you see any problems or challenges with the increasing tourism in Dubrovnik?

## **1f) Avslutande frågor**

Tack så mycket för ditt deltagande.

Övriga kommentarer? Är det något du skulle vilja utveckla eller tillägga?

Finns det möjlighet att kontakta er igen om vi skulle behöva det?

## **2) Offentlig aktör**

### **2a) Inledande frågor**

Name:

Profession and position:

Can you tell us a bit about your company?

What is your position within the company?

How long have you worked in the company?

What made you chose to work with tourism?

How long have you worked in the tourism industry?

Has the way of work changed since you started in the tourism industry and in that case how?

### **2b) Värdeskapande**

What groups of tourists is it that visits Dubrovnik?

What do you think makes Dubrovnik a unique tourist destination?

What is it that tourists find attractive in Dubrovnik?

How do you think an increase in tourism may affect the attractiveness of Dubrovnik?

How do you view the fact that Dubrovnik is classified as a cultural world heritage according to UNESCO?

- Does it affect your work and how?

- Is it an asset for you in your work? How? Why/why not?

- Is it ever a burden to you as a tourism operator? How? Why/why not?

What would you say is your main ability and/or resource as a ...?

How do you take advantage of this ability and/or resource as a ...?

## **2c) Nätverkande**

How do you view collaboration?

Is there cooperation between tourism operators in Dubrovnik?

Does your department cooperate with any other sectors?

If yes:

Who do you cooperate with?

How do you cooperate? In what areas and in what ways?

Is there any common goal between the actors within the network?

How come you started to collaborate with others?

Do you cooperate under a specific name/brand? Why/Why not?

If no:

How come you do not cooperate with others?

What advantages and disadvantages do you see with collaboration?

Can you imagine starting to cooperate in the future? Why/Why not?

How was the cooperation between tourism operators in Dubrovnik ten years ago?

How has it changed and developed?

Is there cooperation between tourism operators and other industries? If yes, how do these collaborations work? If no, is there any special reason for collaborations being unusual?

Do you as a public actor cooperate with any private actors? If yes, how come and in what way? If no, is there any special reason for not collaborating with the private sector?

How would you describe the communication between tourism operators in Dubrovnik?

Are meetings or conferences being arranged for tourism operators in Dubrovnik?

On a regular basis? Within what fields?

Do you believe that tourism operators in Dubrovnik have a chance to influence the development of tourism in the area? In what ways?

In what ways can private actors come up with ideas and suggestions to improve tourism in Dubrovnik?

How are the suggestions treated?

## **2d) Konkurrens**

Would you describe the tourism in Dubrovnik as a profitable industry, why/why not?

How do you view competition? Why?

How is the competition within the tourism industry in Dubrovnik? Difficulties and possibilities?

How do you feel that the situation and conditions for competition have changed during your time of involvement in the tourism industry? What are the reasons for this change?

Do you see any advantages or disadvantages if the number of tourism operators would increase and the situation become more competitive? Which specific advantages or disadvantages are there with increased competition?

## **2e) Hållbarhet**

What is your idea of the vision for Dubrovnik as a tourist destination?

What is your idea of the goals for the tourism in Dubrovnik?

How do you work to increase the revenues from tourism?

Would you like to increase the number of tourists visiting Dubrovnik?

If so, how do you develop Dubrovnik to attract more tourists?

Is the City of Dubrovnik working with questions regarding the environment and how?

Is there any form of environmental certificates for tourism operators in the city, which?

What benefits does the certificate give the city?

How many tourism operators have that certificate?

What are the benefits for the tourism operators?

How do you promote the environmental certificate?

Is the marketing a joint venture or depending on single initiatives, advantages/disadvantages?

Do you see any problems or challenges with the increasing tourism in Dubrovnik?

## **2f) Avslutande frågor**

Tack så mycket för ditt deltagande.

Övriga kommentarer? Är det något du skulle vilja utveckla eller tillägga?

Finns det möjlighet att kontakta er igen om vi skulle behöva det?