

Utveckling av hållbara turistdestinationer

Om problem, processer och planering



Rapport 0184

Utveckling av hållbara turistdestinationer

Om problem, processer och planering

Mattias Hjerpe och Josefina Syssner

Rapport 0184

Tillväxtverkets publikationer

finns att beställa eller ladda ner som pdf på tillväxtverket.se/publikationer. Där finns även material som gavs ut av Nutek

© Tillväxtverket

Citera gärna, men ange författare, publikationens titel, årtal, Tillväxtverket

Upplaga: 500 ex, därefter tryck vid behov
Stockholm, mars 2015

Författare: Mattias Hjerpe och Josefina Syssner
*Mattias Hjerpe är docent i Miljöförändring och
föreståndare för Centrum för klimatpolitisk forskning,
Linköpings universitet.*

*Josefina Syssner är docent i Kulturgeografi och
föreståndare för Centrum för Kommunstrategiska studier,
Linköpings universitet.*

Produktion: Ordförandet AB

Tryck: DanagårdLitho
ISBN 978-91-87903-13-7
Rapport 0184

Har du frågor om denna publikation, kontakta:

Christina Rådelius
Telefon, växel 08-681 91 00

Förord

Tillväxtverket arbetar för förbättrade förutsättningar för företagande och för attraktiva regionala miljöer där företag utvecklas. Tillväxtverket är ansvarig myndighet för turism och besöksnäringssfrågor i fråga om kunskaps- och kvalitetsutveckling, samverkan och samordning på nationell nivå. Tillväxtverket är också statistikansvarig myndighet för inkvarteringsstatistiken.

För att stärka utvecklingen av en hållbar svensk besöksnäring gav regeringen i januari 2012 Tillväxtverket i uppdrag att under 2012–2014 i samråd med VisitSweden genomföra insatser riktade till ett mindre antal destinationer som bedömdes ha särskilt stor potential att utvecklas och attrahera utländska besökare. VisitSweden har till uppgift att marknadsföra Sverige mot utländska marknader och medverkar i projektet Hållbar Destinationsutveckling (HDU) med sin kunskap och kompetens om efterfrågan på internationella marknader. Regeringsuppdraget förlängdes till att omfatta 2015.

De destinationer som efter en utlysning valdes ut att medverka i projektet var Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre. De fem valda destinationerna har alla sina unika förutsättningar, samtidigt som många problem och utmaningar är gemensamma.

En viktig del av regeringens uppdrag handlar om att föra ut de kunskaper, metoder och verktyg som utvecklas inom ramen för projektet till intresserade destinationer i hela Sverige.

Tillväxtverket har därför gett Centrum för kommunstrategiska studier vid Linköpings Universitet (CKS) i uppdrag att under projektet dokumentera, analysera och dra slutsatser av sådana insatser, kunskaper och metoder som har varit avgörande för de fem destinationernas utvecklingsarbete inom ramen för HDU. Författare till rapporten är docent Josefina Sysner och docent Mattias Hjerpe.

Denna rapport är en del i avrapporteringen från HDU. I mars 2016 kommer projektet som helhet att slutrapporteras till regeringen och till besöksnäringens aktörer och intressenter.

Stockholm i mars 2015

Anna Bünger
Avdelningschef, Näringsliv
Tillväxtverket

Sammanfattning

Besöksnäringen har på ett par decennier utvecklats från att uppfattas som en förhållandevis marginell företeelse, till att allt mer betraktas som en svensk basindustri. För att ytterligare stärka utvecklingen av en hållbar svensk besöksnäring gav regeringen i januari 2012 Tillväxtverket i uppdrag att under 2012–2014 i samråd med VisitSweden genomföra insatser riktade till ett mindre antal destinationer som bedömdes ha särskilt stor potential att utvecklas och attrahera utländska besökare. De destinationer som valdes ut att medverka i projektet var Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre. Dessa destinationer utgör det empiriska materialet för denna rapport.

Syftet med denna studie var att synliggöra de kunskaper, metoder och verktyg som nyckelpersoner inom respektive destination kunde identifiera som viktiga i sitt arbete med hållbar destinationsutveckling. Studien skulle också undersöka vad offentliga aktörer, framför allt kommuner, bidrar eller skulle kunna bidra med i utvecklingen av hållbara turistdestinationer.

Rapportens huvudsakliga slutsats är att destinationsutveckling inte ska ses som ett arbete som sker huvudsakligen via avgränsade metoder och specifika verktyg. I stället förordar författarna, docent Josefine Syssner och docent Mattias Hjerte, ett problembaserat, processorienterat perspektiv på hållbar destinationsutveckling. Det innebär att man identifierar relevanta problem kopplade till destinationsutveckling, och att man därefter identifierar de processer man behöver driva för att lösa de problem man identifierat.

I rapporten identifieras fyra processer som särskilt viktiga: den *första* processen handlar om att etablera destinationen såväl organisatoriskt som geografiskt. Att etablera en destination innebär att man klargör destinationens organisatoriska och geografiska gränser, och att man i samband med det också tydliggör destinationens mål och varumärke. Den *andra* processen handlar om att stödja turistisk klusterutveckling och innovation. Att stödja klusterutveckling innebär att man stödjer och främjar samverkan mellan besöksnäringens aktörer – i första hand mellan de företag som tillsammans erbjuder den turistiska produkten. Den *tredje* processen handlar om att försörja destinationen med kompetens – både på destinationsnivå och på lokal nivå i de organisationer som tillsammans utgör det turistiska klustret. Slutligen handlar den *fjärde* processen om att koppla samman destinationsut-

veckling med samhällsplanering. Detta innebär att man tydliggör vilka av destinationsarbetets utmaningar – till exempel infrastruktur, detaljplanering, tillståndsgivning eller markanvändning – som har en koppling till det planeringsarbete som sker på framförallt kommunal, men också på regional och nationell nivå.

I rapporten konstateras avslutningsvis att en destination kan överskrida en mängd administrativa och funktionella gränser, och samtidigt utmana organisatoriska gränser. Det innebär att utvecklingen av hållbara destinationer i många fall består i att flera olika aktörer samtidigt deltar i flera olika processer. Dessa aktörer kan styras utifrån helt olika styrningslogiker och få sin legitimitet på helt olika sätt. De processer som dessa aktörer arbetar med kan också ha helt olika rumslogik. Detta är en starkt bidragande orsak till att arbetet med att utveckla destinationer många gånger upplevs som svårt.

Innehåll

1 Inledning	11
1.1 Vårt uppdrag	12
1.2 Vårt arbetssätt	12
1.3 Syfte och avgränsning	13
1.4 Vårt material	13
1.5 Disposition	15
2 Centrala begrepp	16
2.1 Destination och destinationsutveckling	16
2.2 Hållbar utveckling	18
3 En problemdriven modell för hållbar destinationsutveckling	20
4 Att etablera en destination	23
4.1 Att enas om ett gemensamt varumärke för destinationen	24
4.2 Att förankra destinationsutveckling politiskt	25
4.3 Att fördela roller och ansvar	28
5 Att främja klusterutveckling och innovation	31
5.1 Att välja ut partners på destinationen	32
5.2 Att bygga kluster utifrån utbud och efterfrågan	33
5.3 Att bygga kluster i praktiken: Processledare	36
6 Att främja kompetensförsörjning och kvalitetsarbete	37
6.1 Att höja kvaliteten genom bättre bemötande	37
6.2 Att organisera lokala kunskapsutbyten	40
6.3 Att erbjuda traineeutbildning inom besöksnäringen	41
6.4 Att hjälpa verksamheter att utvecklas i hållbar riktning	41

7 Att koppla destinationen till samhällsplaneringen	44
7.1 Att lyfta in destinationsfrågor i samhällsplaneringen	45
7.2 Att organisera samverkan mellan destination och politik	46
7.3 Att identifiera, sortera och peka ut åtaganden	47
7.4 Att hantera potentiella konflikter	48
7.5 Att öka förmågan att mäta/ bedöma en hållbar destination	49
8 Destinationsutvecklingens vita fläckar	51
8.1 Infrastrukturelaterade problem	51
8.2 Hur finansierar man destinationsutveckling?	51
8.3 Hur når vi privata och offentliga investerare?	52
8.4 Hur skapar man en varaktig dialog med allmänheten?	52
9 Våra slutsatser	54
9.1 Att etablera en destination	54
9.2 Att främja klusterutveckling	55
9.3 Att försörja destinationen med kompetens	56
9.4 Destinationsutveckling som en del av samhällsplaneringen	57
9.5 Avslutningsvis: Destinationens gränsdragningar	58
Bilaga 1 • Material	60
Bilaga 2 • Korta fakta om fem destinationer och deras medverkan i projektet Hållbar destinationsutveckling	61
Bilaga 3 • Referenser	72

1 Inledning

Besöksnäringen har på ett par decennier utvecklats från att uppfattas som en förhållandevis marginell företeelse, till att allt mer betraktas som en svensk basindustri. Enligt statistik från Tillväxtverket uppgick år 2013 turismens totala omsättning i Sverige till drygt 284 miljarder kronor. Samma år sysselsatte besöksnäringen enligt samma källa nästan 173 000 personer.¹ För de destinationer där turister, boende, besöksnäring och andra delar av samhället möts, är det viktigt att hitta strategier för hur man kan utveckla destinationen på ett sätt som gör att den kan hävda sig i en tilltagande nationell och internationell konkurrens. På destinationen måste man dessutom utveckla systematiska sätt att samarbeta för att bättre kunna hantera de hållbarhetsrelaterade utmaningar som uppstår som en följd av att de tillfälliga besökarna på platsen ökar.

Den här rapporten handlar om arbetet med att utveckla hållbara destinationer och skrivs för den som i sitt dagliga värv brottas med hur det ska gå till. I rapporten redogör vi för de utmaningar som följer med destinationsutveckling och för de strategier som olika destinationer utvecklat för att bemöta dessa utmaningar.

Vårt empiriska material har vi hämtat från fem destinationer i Sverige: Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre. Den gemensamma nämnaren för dessa destinationer är att samtliga under perioden 2012–2014 har ingått i projektet *Hållbar destinationsutveckling* (HDU-projektet), initierat av näringsdepartementet och genomfört av Tillväxtverket. Utöver detta skiljer sig destinationerna åt på flera sätt. De spänner över olika stora geografiska områden, de organiseras och styrs på olika sätt, har utvecklat olika arbetssätt och har dessutom olika lång erfarenhet av att arbeta med destinationsutveckling. Förutsättningarna för att bedriva utvecklingsarbete ser alltså olika ut på de olika destinationerna. Vi kommer inte att kunna göra denna mångfald rättvisa i vår rapport. Däremot kan vi lyfta fram några intressanta exempel från varje destination och beskriva dem på ett sätt som gör att de blir intressanta för de som arbetar med destinationsutveckling i Sverige.

¹ Tillväxtverket (2014).

1.1 Vårt uppdrag

I uppdraget från regeringen till Tillväxtverket uttrycks en förväntan på att de insatser som görs inom HDU-projektet ska mynna ut i kunskaper, verktyg och metoder, som kan göras tillgängliga för andra företag och destinationer i hela landet.

Vårt uppdrag har i enlighet med detta varit att synliggöra de kunskaper, metoder och verktyg som nyckelpersoner inom respektive destination kan identifiera som viktiga i sitt arbete med hållbar destinationsutveckling. Vi ska också undersöka vad offentliga aktörer, framför allt kommuner, bidrar eller skulle kunna bidra med i utvecklingen av hållbara turistdestinationer.

Vårt samlade intryck är att det inom de fem destinationer som studeras finns mycket kunskap och erfarenheter som förtjänar att dokumenteras och spridas till andra destinationer i Sverige. Samtidigt är vi av uppfattningen att begreppet *verktyg* på ett olyckligt sätt kan föra tanken till en verktygslåda, vars innehåll enkelt kan plockas upp och användas av någon annan, oavsett vilken kompetens denne någon har, och oavsett den kontext den verkar i. Begreppet metoder kan också ge för handen att det går att beskriva specifika och väl avgränsade handlingsmönster som går att kopiera och tillämpa av andra aktörer på andra platser. Vi tror att sådana uppfattningar kan leda till en felaktig bild av vad destinationsutveckling egentligen handlar om.

1.2 Vårt arbetssätt

I stället har vi i vår rapport anlagt ett annat perspektiv. I ett *första* skede valde vi att koncentrera oss på de utmaningar som destinationerna stod inför och hur de valt att hantera dessa. Vårt val gjordes utifrån logiken att en framgångsrik destination troligtvis inte är en destination som aldrig haft problem, utan en destination som lärt sig hantera problemen. Förmågan att lösa problem och att hantera besvärligheter är central. Ett hållbart utvecklingsperspektiv utgår oftast från en rad potentiella besvärligheter – ekologiska, sociala, ekonomiska, kulturella – och hur man kan göra för att undvika att dessa blir begränsningar.

Vi har därefter undersökt hur destinationerna hanterat de utmaningar de identifierat; i synnerhet då de har använt eller utvecklat ett mer systematiskt arbetssätt. Vår utgångspunkt har då varit att åtgärder i form av metoder och verktyg måste korrespondera med konkreta problem för att vara meningsfulla och värda att sprida vidare.

I ett *andra* steg har vi, mot bakgrund av problembilden ovan, identifierat de övergripande processer man bör initiera för att utveckla destinationen vidare. Detta är ett viktigt resultat av vår studie. Vi menar att destinationsutveckling ska betraktas som ett långsiktigt åtagande som kräver samsyn vad gäller de övergripande processer som drivs eller bör drivas på destinationen. Därmed blir det mindre viktigt att i detalj kartlägga enskilda insatser i utvecklingsarbetet.

I ett *tredje* steg identifierar vi den kompetens som behövs för att driva de processer man identifierat, och för att lösa de problem som finns. Här är vår utgångspunkt att olika processer fordrar olika kompetens, och att destinationsarbetets olika professioner bör utvecklas och förtydligas.

Figur 1 nedan illustrerar vårt arbetssätt. Den kan också fungera som inspiration för de som vill arbeta praktiskt med destinationsutveckling genom att (1) identifiera problem och utmaningar, (2) identifiera nödvändiga övergripande processer och (3) tydliggöra vilken kompetens som behövs för att driva processer, lösa problem och hantera utmaningar.

Figur 1 Vårt arbetssätt för att identifiera problem och processer och kompetens som behövs för att arbeta med hållbar destinationsutveckling



1.3 Syfte och avgränsning

Det övergripande syftet med vår rapport är att presentera ett problembaserat, processororienterat perspektiv på hållbar destinationsutveckling. Vår avsikt är att inledningsvis identifiera de problem och utmaningar som privata och offentliga aktörer står inför i arbetet med att utveckla hållbara turistdestinationer. Vi kommer att beskriva hur destinationerna valt att hantera dessa problem och utmaningar. Vi har också för avsikt att identifiera de övergripande processer, genom vilka problem och utmaningar hanteras, och att avslutningsvis identifiera den kompetens som behövs för att driva och lösa de processer och problem som lyfts fram i rapporten.

Vår avsikt har inte varit att göra en totalinventering av destinationernas arbetssätt. På varje destination görs ett mycket omfattande arbete, som dokumenteras av respektive destinationsorganisation och genom Tillväxtverkets försorg. Här har vi istället valt att lyfta fram perspektiv, problem och processer som är av generellt intresse, och vi illustrerar dessa med hjälp av exempel från de destinationer som ingår i vår studie. I rapportens slutkapitel ger vi förslag på framtida utvecklingsområden och på ytterligare studier, som kan fånga sådant som vi här bara förmår beskriva på ett övergripande sätt.

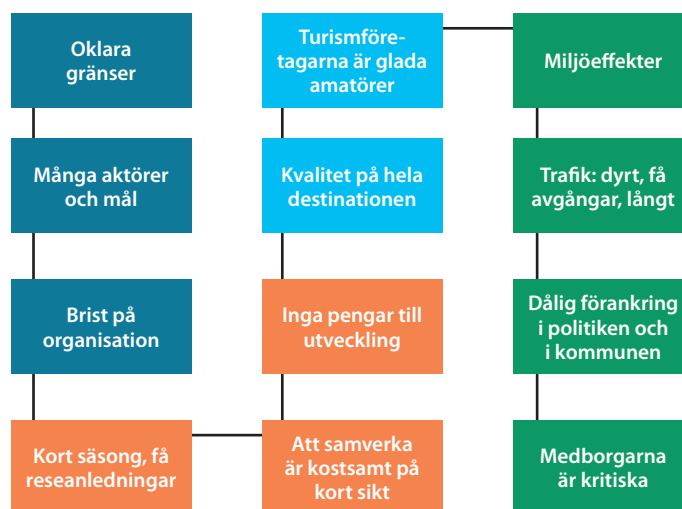
1.4 Vårt material

För att kunna få en bild av de utmaningar som destinationerna står inför började vi med att identifiera mål och ambitioner i de projektplaner, rapporter och lägesbeskrivningar som de själva författat. Därefter stämde vi av vad vi hade sett med hjälp av telefonintervjuer med centrala företrädare för destinationsorganisationen. Det sonderande

arbetet sammanfattades i korta arbetsnotat för var och en av destinationerna (se bilaga 1).

Därefter bad vi destinationernas företrädare att, i samband med en workshop, själva sätta ord på vilka problem och utmaningar de står och stått inför. Vi sammanställde de svar vi fick, grupperade och tematiserade dem för att skapa överblick och tydlighet (se figur 2). Tematiseringen gjorde att det blev tydligt att många av de utmaningar som vi fått beskrivna för oss hängde samman och utgjorde delproblem av större och mer övergripande utmaningar. Det är dessa övergripande utmaningar som vi kallar destinationsarbetets *processer* längre fram i vår rapport.

Figur 2 Destinationernas problembeskrivning



Vi har också ställt frågor om hur destinationerna hanterat de problem och utmaningar som identifierats. Destinationernas företrädares berättelser om hur de hanterar problem är det som vi längre fram i denna rapport kommer att beskriva som ”metoder” och ”verktyg” för destinationsutveckling.

För varje destination genomförde vi minst ett platsbesök (se bilaga 1). Värdet av att vara på plats kan inte överskattas. Under platsbesöken hade vi möjlighet att borra djupare i några av de verktyg som man arbetat med på destinationen. Vid platsbesöken genomförde vi enskilda intervjuer och gruppintervjuer. Vi pratade dels med företrädare för destinationsorganisationen, dels med andra aktörer som vi trodde skulle ha särskild kunskap om hur man arbetar med hållbar destinationsutveckling. På plats har vi också besökt företag inom besöksnäringen. Platsbesöken har varit ett tidseffektivt sätt att samla in information och knyta nya kontakter. Samtidigt gjorde de det möjligt för oss att få en djupare förståelse för destinationerna och för de som arbetar med att utveckla dem. För att underlätta vårt arbete med att identifiera mer generella mönster har vi även medverkat vid ett

mindre antal möten och workshops. Vid dessa tillfällen har föreläsare för destinationerna varit samlade för att berätta om sina erfarenheter. För oss har det varit värdefullt att få höra representanter för alla destinationer diskutera för- och nackdelar med olika aspekter av destinationsutveckling och observera interaktionen.

1.5 Disposition

Rapporten är indelad i nio kapitel. I kapitel 1 beskriver vi bakgrunden till vår studie. Vi beskriver vilket material vår rapport bygger på och varför vi har valt att organisera vårt arbete utifrån de *problem* som destinationerna brottas med. I kapitel 2 beskriver vi de centrala begreppen *destination* och *hållbar utveckling*. I kapitel 3 beskriver vi vårt problembaserade och processororienterade perspektiv på hållbar destinationsutveckling. Vi argumenterar för att destinationsutveckling rymmer fyra olika processer: att etablera destinationen, att främja utvecklingen av turistiska kluster, att försörja destinationen med kompetens och att knyta samman destinationsutveckling med samhällsplaneringen.

I de kapitel som följer ger vi en fördjupad beskrivning av hur destinationerna valt att arbeta med dessa processer. Kapitel 4 beskriver hur destinationerna arbetar med att etablera destinationen. Kapitel 5 handlar om att driva turistisk klusterutveckling. I kapitel 6 redogör vi för de insatser som gjorts för att försörja destinationen med kompetens. Kapitel 7 handlar om arbetet med att koppla samman destinationsutveckling med samhällsplanering. I dessa fyra kapitel försöker vi systematiskt åskådliggöra exempel på hur destinationerna inom ramen för större och övergripande processer, själva arbetar med och utvecklar lösningar på problemen.

I kapitel 8 tar vi upp problem som vi ser att destinationerna har, men som de i dagsläget saknar bra redskap/metoder för att kunna hantera. Vi har valt att kalla detta för destinationsutvecklingens vita fläckar. En bredare undersökning på fler destinationer, eller en internationell litteraturöversikt hade troligen genererat mer kunskap om hur dessa problem lösts på andra destinationer. Det är en fråga vi bär med oss för vidare forskning.

Till sist presenterar vi i kapitel 9 slutsatser som riktar sig till de som på olika sätt arbetar med att utveckla sin destination. Här redogör vi också för vilken kompetens vi finner är avgörande i arbetet med destinationsutvecklingens processer (jfr figur 1).

2 Centrala begrepp

Destination och *destinationsutveckling* är begrepp som kommit att användas frekvent av besöksnäringens aktörer. Detsamma gäller för begreppen hållbarhet och *hållbar utveckling*, vilka används alltmer för att uttrycka målen för samhällsutvecklingen i världen och i Sverige.

2.1 Destination och destinationsutveckling

Begreppet "destination" finns med i många företags- och organisationsnamn, till exempel Åre Destination AB. Men vad är egentligen en destination? Enligt nationalencyklopedin kommer ordet destination från latinets *destino* (bestämna), och betyder inget annat än "avsett resmål". Inom turismforskningen har begreppet emellertid gett upphov till omfattande diskussioner, och i början av 2000-talet samlade Världsturismorganisationen UNWTO forskare och företrädare för besöksnäringen för en diskussion om vad en destination egentligen är. Följande definition var den man kom att enas om;

A destination is "a physical space that includes tourism products such as support services and attractions, and tourism resources. It has physical and administrative boundaries defining its management, and images and perceptions defining its market competitiveness. Local destinations incorporate various stakeholders, often including a host community, and can nest and network to form larger destinations. They are the focal point in the delivery of tourism products and the implementation of tourism policy".²

I korthet kan man alltså säga att en destination är ett funktionellt, geografiskt avgränsat område, där ett system av offentliga aktörer, privata aktörer och civilsamhället erbjuder produkter och service till besökare inom det området.³ Vår studie visar att olika destinationer kan ha väldigt olika karaktär och förutsättningar. De kan vara vidsträckta och glesa eller små och täta. De kan utgöras av tusentals små företag eller av ett fåtal stora, av en eller flera kommuner eller regionala och nationella aktörer. Alla med olika roller och ansvar inom besöksnäringen. Vidare kan organisationen, ledningen och styrningen av detta system se mycket olika ut på olika destinationer.

De förutsättningar som Bohuslän, Kiruna, Stockholms skärgård, Vimmerby och Åre har är i många avseenden helt unika. Åreskutan

² WTO (2002).

³ Laws (1991); Framke, W. (2002); Tillväxtanalys (2012).

ger möjlighet till vad många uppfattar som Skandinaviens bästa skidåkning. Vimmerby förknippas som ingen annan plats med Astrid Lindgren, vårt lands förmodligen mest folkkära författare och för många en symbol för den goda barndomen. I Kiruna kommun finns Icehotel, en spektakulär turistattraktion som lockar besökare från hela världen, samt en storslagen fjällmiljö och rymdturism. Bohusläns skärgård är vida känd för sina pittoreska fiskesamhällen och småhamnar och för exklusiva Smögen och Marstrand. Stockholms skärgård med sina 30 000 kobbar, öar och skär erbjuder både enslighet och avskildhet, fest och rörelse, det enkla och det exklusiva.

En viktig fråga är i vilken utsträckning andra destinationer i Sverige kan lära sig något av de erfarenheter som gjorts på dessa platser. Kan de är så unika att de konststycken som besöksnäringen här visat upp inte går att göra om på någon annan plats? Här är vår bestämda uppfattning att de destinationer som ingår i vår studie också har stått inför utmaningar och problem som på olika sätt krävt en lösning. Det är dessa problem och hur de har lösts, som rymmer den allra viktigaste lärdomen. Åre likväl som Kiruna ligger långt bort från allfarvägarna. Bohusläns och Stockholms skärgårds kustlandskap och alla öar är måhända inte bara en resurs, utan också en utmaning när det handlar om att samordna utvecklingsinsatser. I Vimmerby dominerar besöksnäringen av en stark aktör, Astrid Lindgrens Värld, och det är inte alldeles självklart hur lokala turistföretagare kan dra fördel av varumärket Astrid Lindgren.

Vi tror att det på varje destination finns unika förutsättningar, men vi tror också att många problem och utmaningar delas av många destinationer. Alla destinationer kommer inte att kunna kopiera framgångsrecepten från de fem destinationer som ingår i vår studie. Däremot kan de flesta destinationer vara hjälpta att läsa om hur privata och offentliga aktörer försökt lösa de problem som de stött på under sitt utvecklingsarbete.

Destinationsutveckling är också ett begrepp som kommit att bli allt vanligare. Det finns många exempel på organisationer och företag som säger sig arbeta med just destinationsutveckling. Många universitet och högskolor erbjuder utbildningar i ämnet. Själva begreppet har emellertid ingen självklar förankring i internationell forskning. I den mån begreppet används i sådana sammanhang, används det för att beskriva kontinuerliga processer av samordning och utveckling av de produkter och den service som besökare efterfrågar och använder på en destination. I ett svenskt sammanhang har destinationsutveckling beskrivits som ”interaktionen mellan en destinations intressenter [som sker] i syfte att stärka en destinations konkurrenskraft”.⁴ Detta, menar vi, är en definition som på ett övergripande sätt förmår förklara vad destinationsutveckling kan vara.

4 Tillväxtanalys (2012).

2.2 Hållbar utveckling

Begreppet *hållbar utveckling* är centralt i HDU-projektet. Hållbarhetsbegreppet har kommit att bli ett av vår tids mest använda och omdiskuterade begrepp. Brundtlandkommissionens definition av hållbar utveckling som ”en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”⁵ är mycket känd. Något mindre välbekant är kommissionens precisering att hållbar utveckling rymmer två knäckfrågor. Dels ska de individer som har en låg inkomst få sina behov tillfredsställda, dels är tillväxtens gränser inte absoluta utan beror av samhällets regelsystem och tekniska utveckling.

Definitionerna av hållbar utveckling varierar. Till exempel nämner Tore Söderqvist och hans kolleger fem alternativa definitioner förutom Brundtlandkommissionens:

1. Att välbefinnandet inte får minska över tid
2. Att naturkapitalstocken inte får minska över tid.
3. Att hantera resurser så att en hållbar avkastning av varor och tjänster upprätthålls.
4. Att upprätthålla de socio-ekologiska systemens resiliens eller motståndskraft över tiden.
5. Att skapa konsensus och kunskap.⁶

Den utan tvekan vanligaste modellen för hållbar utveckling utgår från tre delvis överlappande dimensioner eller system: det ekologiska systemet, det ekonomiska systemet och det socio-kulturella systemet.⁷ I denna modell är integration kärnan för att uppnå hållbar utveckling. Själva skärningspunkten får symbolisera ett tillstånd som uppfyller kriterier för alla tre delsystem. För att röra oss i en hållbar riktning bör vi därför utveckla vår plats eller vår verksamhet på ett sådant sätt att hänsyn tas till alla tre system: att producera varor och tjänster som tillgodoser våra behov, håller sig inom ramarna för naturens bärkraft och den ekologiska integriteten samt bidrar till samhällets välmående. Ett sådant balanserande och integrerande förhållningssätt ligger till grund för svensk miljöpolitik.

Kunskapen om hur turistisk verksamhet påverkar de olika aspekterna av hållbar utveckling ökar. Världsturismorganisationen UNWTO har beskrivit hållbar turism som en turism som:

*”takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities”*⁸

Flera andra definitioner finns. Baserat på en genomgång av forskningslitteraturen nämner exempelvis Rabilloud åtta olika sätt som

5 World Commission on Environment and Development (1988), sid. 57.

6 Söderqvist, T, Gren, I-M, Hammer, M (2004).

7 Larsson, M, Bratt, L och Sandahl, J (2012).

8 UNWTO (2014)

turistisk verksamhet kan bidra till hållbar utveckling: minskat ämnesläckage till ekosystem, tryggare anställningsförhållanden, förbättrade levnadsvillkor, minskad avfallsproduktion, minskat buller, minskad påverkad på djur- och växtliv, spridning av allemansrätten och minskad kriminalitet.⁹

Utifrån definitioner som de ovan, har flera olika verktyg utvecklats för att bedöma turistiska aktiviteters påverkan eller bidrag till hållbar utveckling. Organisationen Global Sustainable Tourism Council (GSTC) har exempelvis tagit fram hållbarhetskriterier för en destination. Kiruna har inom sitt destinationsarbete testat hur användbara dessa kriterier är (se avsnitt 7.4). För att underlätta turistföretagens arbete med hållbar utveckling utifrån bland annat ett besökarperspektiv har till exempel Swedish Welcome en modell som har använts i några av destinationerna.

I vår studie har vi främst intresserat oss för hur de som arbetar med destinationsutveckling ser på hållbarhetsbegreppet och hur de själva anser att de arbetar med hållbar destinationsutveckling. Vi tycker oss se att frågor som rör *ekonomisk* hållbarhet har fått ett förhållandevis stort utrymme, åtminstone i de delar av destinationsarbetet som vi kommit i kontakt med. Möjligheten för företagare att leva på sina turistföretag, och möjligheten till året runt-försörjning nämns återkommande som viktig.

I rapporten har vi inte beskrivit hållbarhetsåtgärder eller hållbarhetsarbete som en egen process, utan utgår ifrån att sådana åtgärder och sådant arbete ingår som ett perspektiv i de fyra processer som vi beskriver i vår figur på sidan 22.¹⁰

⁹ Rabilloud, L (2009).

¹⁰ Jfr Gyllenhammar (2013).

3 En problemdriven modell för hållbar destinationsutveckling

En viktig och inledande del i vår studie har varit att identifiera de problem och utmaningar som privata och offentliga aktörer står inför i sitt arbete med att utveckla hållbara turistdestinationer. Vårt beslut att fokusera på problemen har sin utgångspunkt i två antaganden. För det första kan en systematisk problemdiskussion i sig vara ett viktigt verktyg i arbetet med destinationsutveckling. Genom att ställa frågor om vad som är ett problem, för vem, på vilket sätt, varför och när,¹¹ kan vi öka förståelsen för vilka som är destinationens verkliga utmaningar. För det andra utgår vi ifrån att de offentliga resurser som används för destinationsutveckling bör användas för att adressera verkliga behov på destinationen. Kunskaper som utvecklats för att ta itu med frågor som är svåra och problematiska i någon mening har vi därför bedömt som särskilt intressanta.

När vi träffade representanter för alla destinationer samtidigt, visade det sig att inget problem var unikt för någon av dem. Snarare kände de flesta igen de andras problem och många gav uttryck för att de delade liknande erfarenheter. Det var tydligt att destinationernas delvis olika strukturella, geografiska och miljömässiga utgångspunkter, gjorde att de intervjuade valt att hantera likartade problem på olika sätt. Vi hade samtidigt en ambition att identifiera på vilket sätt aktörerna på varje destination valt att hantera de problem och utmaningar som de stått inför. Frågorna *hur* och *på vilket sätt* är i den här rapporten centrala, eftersom vårt uppdrag är att synliggöra metoder och verktyg som man arbetar med på destinationerna för att hantera de olika problemen.

Som ett andra steg i vårt arbete har vi grupperat de problem vi identifierat (se figur 2 ovan). Vi har då kunnat konstatera att flera av dem hänger samman och utgör en delmängd av ett mer övergripande problem. Det är dessa övergripande problem och utmaningar som ligger till grund för det vi kallar destinationsarbetets processer, som beskrivs dels i modellen nedan (se figur 3), dels i återstoden av detta kapitel.

Den *första* processen handlar i korthet om att etablera destinationen såväl organisatoriskt som geografiskt. Att etablera en destination innebär att man klargör destinationens organisatoriska och geografiska gränser, och att man i samband med det också tydliggör destinationens mål och varumärke. I arbetet med att etablera en destina-

11 Jfr. Jönsson (2008), sid. 5.

tion ingår också att tydliggöra vilka roller olika aktörer väntas spela i arbetet med att utveckla destinationen samt att förankra arbetet i den lokala eller regionala politiken.

Den *andra* processen handlar om att stödja turistisk klusterutveckling och innovation. Att stödja klusterutveckling innebär att man stödjer och främjar samverkan mellan besöksnäringens aktörer – i första hand mellan de företag som tillsammans erbjuder den turistiska produkten. Utgångspunkten för detta arbete är att alla aktörer inom besöksnäringen vinner på att samarbeta i längden, men att samarbete kan vara riskfyllt och kostsamt på kort sikt. I ett fungerande kluster kan varje del i detsamma dra nytta av de stordriftsfördelar som samarbete ger, men ”utan att göra avkall på sin egen flexibilitet”.¹² Här är det viktigt att betona att en destination ibland kan liknas vid ett så kallat *flerkärnigt* kluster. Det innebär att en destination kan rymma flera kluster, som inom sig har en närhet och ett utbyte, men där kontaktytorna mellan de olika klustren är förhållandevis få. Möjligen kan en vidsträckt skärgårdsdestination vara ett exempel på det.

Den *tredje* processen handlar om att försörja destinationen med kompetens. Kompetensförsörjning och kunskapsutveckling ses som ett sätt att höja kvaliteten på destinationen och som ett sätt att stärka destinationens varumärke, genom att fler aktörer får den kunskap som krävs för att kunna bli centrala profilbärare.

Slutligen handlar den *fyjärde* processen om att koppla samman destinationsutveckling med samhällsplanering. Detta innebär att man tydliggör vilka av destinationsarbetets utmaningar – till exempel infrastruktur, detaljplanering, tillståndsgivning, markanvändning – som har en koppling till det planeringsarbete som sker på framförallt kommunal, men också på regional och nationell nivå. Genom att koppla destinationsutvecklingen till etablerade samhällsplanerande strukturer får destinationsarbetet en stadga som annars kan saknas.

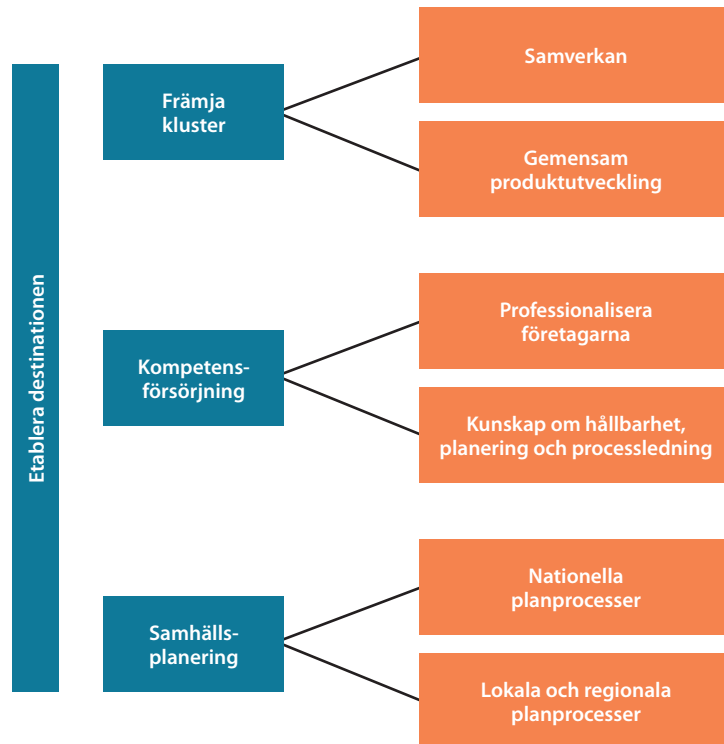
Mycket tyder på att just dessa processer är viktiga för alla destinationer. Men, beroende på hur platsen är beskaffad kommer processerna troligtvis att utvecklas på olika sätt och tyngdpunkten mellan dem kommer att variera.

Hållbarhet ser vi inte som en egen process utan som ett perspektiv som kan och bör finnas med i samtliga de processer som beskrivs ovan. I en *etableringsprocess* kan det handla om att tydliggöra destinationens miljömål och om att klargöra vem som bär ansvaret för att hållbarhetens olika dimensioner tas i beaktande. I en *klusterfrämjande* process kan det handla om att stärka samarbetet mellan de företag som har höga ambitioner på hållbarhetsområdet, eller om att bidra till innovation och *kompetensutveckling* i hållbarhetsfrågor för klustrets medlemmar. När destinationsutveckling kopplas till *samhällsplanering* så hamnar den i en kontext där det numera finns en

12 Porter, M (1998).

lång tradition av att resa frågor som rör hållbarhetens olika dimensioner.¹³ Vår uppfattning är att det destinationsutvecklande arbetet inte nödvändigtvis tjänar på att uppfinna egna metoder för hållbarhetsarbete. Kanske ska det på ett tydligare sätt kopplas till det hållbarhetsarbete som bedrivs i svenska kommuner, alltsedan Agenda 21-arbetet slog igenom i början på 1990-talet?¹⁴

Figur 3 Fyra olika processer för att utveckla en destination i en hållbar riktning



13 Olsson, Jan (red.) (2005).

14 Jfr Gyllenhammar (2013).

4 Att etablera en destination

En destination kan definieras som ett geografiskt avgränsat område, där ett system av aktörer erbjuder produkter och service till besökare inom det området.¹⁵ Detta kan låta enkelt, men i själva verket är det flera frågor som ställs på sin spets när man ska definiera och etablera en destination.

Vilket är det geografiska utrymme som avses, för det första? Är det kommunen? Länet? Ett fjällområde? En region? En stadsdel? I vårt möte med destinationerna blev det uppenbart att en destination, rent geografiskt, kan avgränsas på en mängd olika sätt. Det blev också uppenbart att en destinations geografiska gränser kan förändras över året. En vinterdestination är inte sällan koncentrerad till ett begränsat antal stugbyar, nedfarter och liftsystem. När man på destinationsnivå bestämmer sig för att stärka barmarkssäsongen, så blir destinationen många gånger mer vidsträckt.

För det andra är det inte självklart vilka offentliga, privata och eventuellt ideella aktörer som, tillsammans med det geografiska området, ska utgöra destinationen. Vilka funktioner ska de olika aktörerna ha, och hur ska ansvaret för det destinationsutvecklande arbetet fördelas?

För det tredje ser vi att man, när man etablerar en destination, bör enas både om vilka mål som destinationen ska arbeta mot, och om vilka produkter och vilken service man tänker sig att destinationen ska bygga på. Inte heller här finns några självskrivna svar. En destination kan till exempel byggas utifrån målsättningen att vara ”hållbar”, ”tillgänglig”, eller utifrån en bestämd tematik. I samtliga dessa fall krävs att man gör en sortering av vilka platser och aktörer som ingår i destinationen, vilket kan skapa konflikt och upplevelser av att destinationen är antingen exkluderande eller allt för opreciserad.

Eftersom en destination är ett system som bygger på en föreställning om en sammanhängande plats, och en uppsättning mer eller mindre löst sammanhängande aktörer, förstår man snart att det i varje sådant system finns många olika viljor, idéer och målbilder. Målbilderna kan skilja sig åt på olika sätt och konflikter kan uppstå på olika nivåer. Vissa aktörer kan vara oense om huruvida det alls ska finnas turister på en plats. Andra aktörer kan vara överens om att besöksnäringen bör utvecklas, men vara helt oense på vilket sätt, och med vilka

¹⁵ Framke, W. (2002); Tillväxtanalys (2012)

medel. Fördelningen av makt och resurser gör att olika intressen tenderar att komma till tals i olika omfattning i all form av samhällsutveckling.¹⁶ Inget tyder på att det skulle vara annorlunda i ett destinationsammanslagningssammanhang.

Sammantaget finns det alltså en rad utmaningar kopplade till att etablera en destination. Vi tror dock att dessa utmaningar behöver hanteras, då de kan få stora konsekvenser för möjligheten att jobba med andra processer i destinationsarbetet.

4.1 Att enas om ett gemensamt varumärke för destinationen

Ett sätt att hantera motstridiga tolkningar av vad destinationen är, och hur den bör utvecklas, har varit att ta fram ett gemensamt varumärke. Ett gemensamt varumärke kan fungera som ett slags riktmärke eller ledstjärna för privata aktörer, såsom restauranger, aktivitetsföretag, lokala turistbyråer, och offentliga aktörer, såsom kommunledningar, kommunala förvaltningar och reseföretag (Syssner 2012).

Flera av destinationerna har berättat om de insatser de gjort för att stärka det egna varumärket, samtidigt som man också skapar en gemensam målbild. Det exempel vi lyfter fram här är hämtat från Bohuslän. Här har man arbetat med att utveckla ett varumärke som skulle fånga ”hela” destinationen och därmed ersätta flera olika bilder som fanns sedan tidigare. Efter en analys och undersökning tog destination Bohuslän fram en varumärkesplattform. Varumärket togs fram genom blogganalys, turismundersökning, medieanalys och intervjuer med aktörer inom besöksnäringen. Därtill tog man fram en värdegrund och genomförde workshops och möten med arbets- och styrgrupper, inte minst representanter för Bohusläns elva kommuner.

Varumärkesarbetet sammanfattas i texten ”Guide till bilden av Bohuslän”¹⁷ i vilket varumärket liknas med en formel bestående av:

Figur 4 Tre beståndsdelar som tillsammans utgör varumärket Bohuslän



Till beståndsdelan *profilbärare* räknar man människorna, skärgården och skaldjuren, som tillsammans ska lyfta fram och betona destination Bohusläns unika egenskaper. Till *fokusområden* hör måltid, outdoor och kultur, som tillsammans ska fånga destinationens främsta reseanledningar. Två *målsättningar* har formulerats. Den första handlar om att destination Bohuslän ska utvecklas från att vara en destination som upplevs som passiv, till att bli en destination som bjuder in sina gäster till att vara aktiva. Den andra målsättningen handlar om

¹⁶ Healey, P (2006), sid 29.

¹⁷ Västsvenska turistrådet (2013a). Guide till bilden av Bohuslän.

att besöksnäringen i Bohuslän ska gå från att vara koncentrerad till högsommar till att ha fokus på hela året. En grafisk profil kompletterar formeln och pekar tillsammans med profilbärare, fokusområden och målsättningar ut riktningen på önskvärda förändringar inom besöksnäringen i Bohuslän.

Ett viktigt inslag i arbetet med bilden av Bohuslän är att det är kopplat till arbetet med att utveckla turistiska produkter på destinationen. Kopplingen till det praktiska produktutvecklingsarbetet bidrar till att öka förståelsen för att ett gemensamt varumärke är viktigt för att utveckla destinationen. Varumärket fungerar i detta avseende som ett redskap för att utveckla destinationen och för att koppla samman aktörer inom besöksnäringen.

De intervjuade berättar att de än så länge nästan uteslutande fått positiva reaktioner på arbetet med att stärka bilden av Bohuslän.¹⁸ Under arbetets gång återkommer de till att den största utmaningen var att övertyga aktörer i inlandet om att de också stärks av att tydliggöra bilden av Bohuslän, med dess inriktning på skärgård. Det argument som förs fram är att även de aktörer som inte självklart kan förknippas med den förmedlade bilden av Bohuslän, kommer att kunna dra nytta av att fler besöker destinationen.¹⁹ Några av de turistföretagare vi intervjuat tar upp att varumärkets fulla potential ännu inte nyttjats, på grund av att det ännu inte är tillräckligt väl känt bland aktörerna inom besöksnäringen. För att kunna åstadkomma detta tror de att varumärket måste spridas mer och att det tar tid att göra det.²⁰

4.2 Att förankra destinationsutveckling politiskt

Det destinationsutvecklande arbetet tycks i många avseenden sakna tydlig politisk förankring och kontur. I vissa kommuner placeras turismfrågorna på kultur- och fritidsförvaltningens bord. I andra kommuner ses turism som en näringspolitisk fråga, och bereds istället av kommunens näringslivskontor.

De vi intervjuat ger på olika sätt uttryck för att det är viktigt att utveckla ett politiskt stöd för destinationsutveckling och besöksnäring. Några av de vi talat med pekar på vikten av att sätta destinationsutveckling på den lokala politiska agendan, andra om att destinationsarbetet måste knytas samman med andra frågor om lokal och regional utveckling. I arbetet med att skapa en politisk förståelse för destinationsutveckling ingår att också skapa en organisation och att etablera en struktur för vem som ska ta ansvar för vad i arbetet med att utveckla destinationen. Vi lyfter här upp tre exempel på hur destinationerna arbetat med politisk förankring.

Det första exemplet handlar om att få upp destinationsutveckling på den politiska agendan och det hämtar vi från Bohusläns arbete med

18 Platsbesök Bohuslän, 20140917.

19 Platsbesök Bohuslän, 20140917.

20 Platsbesök Bohuslän, 20141004.

en avsiktsförklaring. Detta är ett tydligt exempel på en destination som rymmer en geografisk plats som innefattar flera kommuner. Här kan både olika politisk kultur och förvaltningskultur i kommunerna göra att frågan tar olika lång tid att förankra i olika instanser, vilket kan skapa frustration i arbetet med att utveckla en sammanhållen, kommunöverskridande destination. Till arbetet med avsiktsförklaringen ”Ett enat Bohuslän” bjöds kommunstyrelsernas ordföranden och oppositionsråd in från Bohusläns alla elva kommuner.

Avsiktsförklaringen togs fram genom en process som varvade möten i större grupp med enskilda möten mellan företrädare för destinationsorganisationen och enskilda kommuner. Under november 2013 presenterade alla elva kommuner tillsammans den gemensamma avsiktsförklaringen. Redan i februari 2014 hade avsiktsförklaringen antagits i samtliga elva kommuner.

Avsiktsförklaringen innehåller en övergripande formulering om att kommunerna ställer sig bakom att arbeta mer tillsammans för att utveckla besöksnäringen i Bohuslän.²¹ Avsiktsförklaringen slår fast att det krävs ett samhälleligt engagemang för att bl.a. bygga ut och upp infrastruktur och tänkesätt. Den lyfter också fram att besöksnäringen ska växa genom säsongsförlängning och högre konsumtion per besökare och samtidigt värna natur- och kulturvärden. Därefter pekas fem områden ut: planering och infrastruktur, affärs- och företagsutveckling, kommunikation och marknadsföring, utvecklingsarbete och värdegrund samt att beakta och ta hänsyn till besöksnäringen i mandat, upphandlingar och planering.

Det andra exemplet hämtar vi från arbetet med att ta fram en gemensam strategi för Stockholms skärgård och arbetet med att omsätta den i praktiken. Den gemensamma strategin beskrivs av en av de vi intervjuat som ”ett ankare som behövs för att inte andra intressen ska blåsa båten åt olika håll”.²² En gemensam strategi sägs skapa mer långsiktighet i destinationsarbetet och reducera risken för att göra fel saker.

Våra intervjuer pekar på att en gemensam strategi kan bidra till att skapa ordning kring vem som äger och förvaltar olika frågor relaterade till destinationens utveckling. Vi har också förstått att det betyder mycket för destinationsarbetet om en gemensam och övergripande strategi får en politisk förankring. Att destinationen verkligen uppfattas som en destination – det vill säga som ett sammanhängande system av privata och offentliga organisationer, aktiviteter och attraktioner – kan ha stor betydelse särskilt om destinationen omfattar flera politiska organisationer. Det speglar då en samsyn mellan politikerna vid den aktuella tidpunkten och skapar grunden för samsyn mellan tjänstemännen i de inblandade kommunerna. En politisk och gränsöverskridande samsyn på vad destinationen är, och hur den ska

21 Västsvenska turistrådet. (2013b) Ett enat Bohuslän.

22 Intervju, platsbesök Stockholm, 20140617.

utvecklas kan öka handlingskraften genom att besöksnäringen ges mer tyngd.

Två saker förefaller vara särskilt viktiga för att en strategi ska kunna leda till konkret förändring. För det *första* är det centralt att koppla en aktivitetsplan till strategin. Dessa båda dokument bör dessutom byggas på och kopplas till de mål och intressen som uttrycks i utvecklingsplaner och andra befintliga dokument.

För det *andra* ger de vi intervjuat uttryck för att det är viktigt att berätta om strategin för aktörer inom och utanför besöksnäringen. En väl kommunicerad strategi kan bidra till att skapa engagemang för destinationsutveckling, även om det är svårt att vara tydlig i en stor region med många informella kommunikationskanaler. Det behövs tillräckliga resurser för kommunikation, annars riskerar intresset ebba ut. En lärdom man dragit i Stockholms skärgård är att mer resurser för att kommunicera med alla företag och parter förmodligen underlättat det övergripande destinationsutvecklande arbetet.²³

Det tredje exemplet på politisk förankring kommer från destination Vimmerby. Här hänvisar de vi intervjuat till att den politiska förankringen förenklats av att det aktuella kommunalrådet själv har erfarenhet från besöksnäringen.²⁴ I Vimmerby har också kommunen ägt de satsningar som gjorts inom ramen för projektet Hållbar destinationsutveckling, vilket bedöms som positivt av de vi har intervjuat.

Vimmerby har sedan tidigare låtit utveckla en kommunal turismstrategi. Vår bild är att denna strategi ännu inte haft någon större betydelse för politik och planering i Vimmerby kommun. Nu ska arbetet med turismstrategin emellertid tas upp igen, med ambitionen att uppgradera och implementera den.²⁵

Politisk förankring nämns, precis som goda relationer med tjänstemännen inom den kommunala förvaltningen, som viktigt för destinationsarbetet. Samtidigt nämner de vi intervjuar att förankring i näringslivet också är viktigt. I Vimmerby drivs turistbyrån av en ekonomisk förening, där ett femtiotal företag finns med som medlemmar. Liknande arrangemang finns i andra destinationer. Vimmerby kommun är dock turistbyråns i särklass största uppdragsgivare.

Den som har uppdraget som turistchef i Vimmerby är inte anställd av kommunen utan av turistbyrån – det vill säga av turistföretagarna i Vimmerby. Ett av turistchefens uppdrag är att se till att försäljningen av turismprodukter och omsättningen i besöksnäringen ökar. En överhängande risk med en sådan konstruktion är att turistchefen uppfattas som en säljchef och också utvärderas som en sådan. I sådana fall finns en risk att långsiktiga frågor, som inte ger direkt utdelning för företagarna på destinationen, får stå åt sidan.

23 Intervju, platsbesök Stockholm, 20140617.

24 Intervju, platsbesök Vimmerby, 20141008.

25 Intervju, platsbesök Vimmerby, 20141008.

De vi intervjuar pekar på att en kommunal turistorganisation, eller en kommunalt placerad turistchef, skulle kunna arbeta med andra frågor än de strikt säljorienterade. Dit hör till exempel arbetet med att främja långsiktig samverkan mellan privata och offentliga aktörer. En annan uppgift skulle kunna vara att agera påtryckare mot nationella myndigheter och att underlätta arbeten med tillståndsgivning. En kommunalt förankrad turistchef skulle också, enligt de vi pratat med, kunna spela en viktig roll i arbetet med att kommunicera betydelsen av besöksnäringen, både till politiker och tjänstemän i den kommunala organisationen och till medborgarna.

Styrkan i att låta utvecklingsansvaret ligga i en ekonomisk förening, anses vara att det finns en kontinuitet över mandatperioderna och stark legitimitet bland företagarna. Svagheten skulle kunna vara bristande förankring i kommunen.

4.3 Att fördela roller och ansvar

Inom besöksnäringen verkar flera olika privata, offentliga och ibland även ideella aktörer. Vissa är små och andra är stora. De har olika ägarstruktur, funktioner och de styrs på olika sätt. Alla aktörer har olika funktioner och bidrar på olika sätt till att få destinationen att fungera optimalt. Dessutom bär de alla på lite olika föreställningar om vilka funktioner de själva och de andra aktörerna har eller borde ha. Detta kan skapa en otydlighet som påverkar möjligheterna att arbeta med destinationsutveckling.

Att se över de olika aktörernas uppdrag och funktioner och att försöka få en mer samstämmig bild av dessa behöver inte vara speciellt komplicerat. Till en början kommer roller och ansvar att vara mer generella men över tid kan de – under förutsättning att man arbetar vidare med rollfördelningen – utvecklas och bli tydliga.²⁶ Ett exempel hämtar vi från destination Bohuslän, som redan i sin projektansökan konstaterade att arbetet med att ”etablera en tydlig rollfördelning mellan privata och offentliga aktörer” var en av besöksnäringens största utmaningar. De lyfte även fram att destinationsutveckling ”kräver ett nytt sätt att tänka kring den lokala turistorganisationens roll och den roll det enskilda företaget tar i utvecklingen”.²⁷

Den rollfördelning som tagits fram tillsammans med representanter för besöksnäringen, destinationsorganisationen och förtroendevalda i de elva kommunerna beskriver övergripande roller för turistföretagen, destinationsorganisationen (i detta fall Västsvenska Turistrådet), lokala turistorganisationer och kommunerna.

Ett annat exempel som visar på vikten av att arbeta med rollfördelning hämtar vi från Åre. Destinationsbolaget Åre Destination AB är i grunden en företagarförening som ägs och finansieras av de företag som är medlemmar i bolaget. Destinationsbolaget har ambitionen att

²⁶ Intervju, platsbesök Göteborg, 20140917.

²⁷ Västsvenska Turistrådet (2013c). Ansökan om projektmedel. Tillväxtverket, sid. 4.

Figur 5 Exempel på rollfördelning mellan turistföretag, destinationsorganisation, lokala turistråd och kommuner.

<p>Turistföretagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • produkterna • värdskapet • samverkan lokalt och regionalt • stärka varumärket • marknadsföra sitt företag 	<p>Destinationsorganisationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • marknadsstyrd produktutveckling • tematisk affärsutveckling • marknadsföra nationellt och internationellt • underlag och analyser • samordna företagsgrupperingar
<p>Lokala turistorganisationerna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utveckla företag enligt verktyget Sverige-Norden-Världen • stödjer produktutveckling • kommunens turistwebbplats • mottagning • stötta lokala evenemang 	<p>Kommunerna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • infrastruktur, tillgänglighet och planering • bidra till marknadsföring av destinationen • undanröja hinder för tillväxt

arbeta med utvecklingsfrågor på ett långsiktigt sätt, men utan att ta över ansvar som egentligen borde ligga på den kommunala organisationen. Det övergripande intrycket i intervjuerna är att man eftersträvar en tydligare rollfördelning mellan destinationsbolaget och Åre kommun. De vi har intervjuat i Destination Åre uppger att de ägnat mycket tid åt att förtydliga hur ansvar ska fördelas mellan destinationsbolaget, kommunen och destinationens dominerande företag, Skistar AB.

Det är också tydligt att ett destinationsbolag med många ägare kan mötas av många och motstridiga uppfattningar om vad bolaget ska göra och inte göra. Det finns, menar de vi har intervjuat, en föreställning om att destinationsbolaget ska fungera som en paraply med ett övergripande ansvar för destinationen. Den föreställningen tillbakavisas dock av de som driver destinationsbolaget, då de menar att destinationsbolaget är allt för litet för att kunna axla ett sådant omfattande ansvar.

Samtidigt som de vill ha en långsiktig strategi, anser de intervjuade, att destinationsbolaget också bör vara rörligt, och ha en förmåga att jobba med olika frågor som för stunden är aktuella, som saknar tydligt ansvar och struktur. Det, menar destinationsbolagets företrädare, innebär att det inte går att ha en alltför tydlig eller detaljrik strategi. Som exempel nämns parkeringsfrågan, som i Åre skapar stora problem. På kort sikt skulle Åre Destination AB kunna hantera den frågan genom att bilda ett parkeringsbolag, men ett sådant bolag ska på sikt inte ägas eller drivas av destinationsbolaget. Det ansvaret kan destinationsbolaget bara ha i en övergångsfas.

På en mer principiell nivå pekar exemplet med parkeringssituationen på att det inom en geografiskt välvgränsad destination – vilket Åre är vintertid – kan uppstå specifika problem, som inte uppfattas som generellt intressanta för hela kommunen och som därför inte får en omedelbar lösning. I en sådan situation kan ett destinationsbolag bli den som driver och löser frågor som under andra omständigheter skulle hanteras av kommunen.

Ett tredje exempel på vikten av att fördela roller och att organisera arbetet med destinationsutveckling i uppstartsskedet hämtar vi från destination Stockholms skärgård. De vi intervjuat återkommer till hur viktig *styrgruppen* varit för HDU-projektet. Styrgruppen har fungerat som ett beslutande organ och har därmed haft täta möten under hela projektets livslängd. Alla parter som bidrar finansiellt till HDU-projektet är med i den. Tack vare de täta mötena och den gemensamma strategin, uppges styrgruppen ha skapat ett gemensamt förhållnings-sätt, en kultur, som inte är känsligt för byten av medlemmar i gruppen. Styrgruppen har haft representanter med höga positioner inom sina organisationer, vilket de vi intervjuar tror ha bidragit till att besluten anses ha hög grad av legitimitet under genomförandet.

För att styrgruppen ska kunna fungera behövs ett beredande organ. I Stockholms skärgård fylls detta av en samordningsgrupp bestående av kommunernas turistchefer. Samordningsgruppen bereder och diskuterar ärenden inför beslut och tar fram en aktivitetsplan för det konkreta arbetet. För att driva själva det praktiska arbetet på destinationen finns processledarna samt arbetsgrupper. Arbetsgrupperna tillsätts efter behov och kan röra områden som framtida samverkan, webbutveckling, identitet och kommunikation samt samordning av profilering och marknadsföring för hotell och boendeanläggningar.

En av de vi intervjuade poängterade att en professionell beredning och genomförande av möten är centralt för att skapa förtroende. Det är viktigt att se till att alla parter får de underlag de förväntar sig, att medla mellan aktörer, att skriva bra dagordningar, bra protokoll och att rent strategiskt driva frågor framåt mellan mötena.²⁸ Ett väl planerat möte gör att mötesordföranden och de som leder verksamheten kan känna sig trygga och att de vet var mötet kommer att landa: ”Därmed absolut inte sagt att man inte ska lämna ordet fritt för frågor och diskussion, men möten får inte vara en happening”.²⁹ Ett annat exempel rör mötets agenda, där den vi pratar med lyfter fram vikten av att mötets agenda är förankrad hos de mest centrala aktörerna. Då kommer även dessa att vara trygga på mötet.

28 Intervju, platsbesök Stockholm, 20140617.

29 Intervju, platsbesök Stockholm, 20140617.

5 Att främja klusterutveckling och innovation

I våra intervjuer återkommer idén om att samarbete och samverkan är särskilt viktigt inom besöksnäringen. Flera av de utmaningar som återkommer i våra intervjuer handlar om att få aktörerna inom besöksnäringen att samarbeta mer och i riktning mot destinationens målbild. Bilden av destinationen som en *sammansättningsfabrik*, där olika offentliga, privata och eventuellt ideella aktörer tillsammans skapar förutsättningar för paketering av upplevelser och service av olika slag, återkommer på olika sätt. Vi delar denna uppfattning. Besöksnäringen domineras av små och medelstora företag som ofta förutsätter varandras existens.

Det budskap som företrädarna för destinationerna förmedlar är att alla aktörer inom destinationen i längden vinner på att samarbeta med varandra. Samtidigt är samarbete förknippat med problem och utmaningar. Samarbete är riskfyllt och kostsamt, särskilt i uppstarten, då den tid och de pengar som investeras i ett osäkert samarbete ställs mot alternativet att investera i en egen bild av hur den egna verksamheten behöver utvecklas.

Samverkansprocessen inom besöksnäringen påminner i väsentliga avseenden om det arbete som görs inom andra näringar för att bygga geografiska eller funktionella kluster.³⁰ Porter definierade tidigt ett kluster som en mängd geografiskt koncentrerade sammankopplade företag och institutioner inom ett visst fält.³¹ Klustret kan till exempel innefatta tillverkare av insatsvaror, företag specialiserade på sammansättning, maskiner, utrustning och utbildning. En egenskap hos ett kluster är relaterat till diskussionen ovan om samarbete:

”Ett kluster låter varje medlemsorganisation dra nytta som om den hade stordriftsfördelar eller som om den hade slagit sig samman med andra utan att göra avkall på sin egen flexibilitet.”³²

Stordriftsfördelarna åstadkoms genom att klustret stimulerar konkurrenskraften på flera sätt: det ökar företagets produktivitet, det driver både riktning och tempo för innovationsverksamheten, det stimulerar nya sorters företag och institutioner och det drar också till sig relevant kompetens. Dessa faktorer stärker klustret över tid. Att samverkan skapar konkurrensfördelar är alltså inte unikt för besöksnäringen,

30 Novelli m.fl. (2006).

31 Porter, M (1998).

32 Porter, M (1998).

utan liknar förhållandena i annan industriell organisation där klusterbildning har visat sig betydelsefull för att öka konkurrenskraften genom till exempel successiv innovation.³³

En grundförutsättning för att aktörer ska kunna gå samman och bilda kluster är att de *möts*. I ett etablerat kluster kan mötena ske fysiskt eller digitalt. De kan ske genom utbyte av kompetens, i leverantörskedjor, i gemensamma initiativ till innovation, marknadsföring eller lobbying, till exempel.³⁴ De destinationer som vi studerat kan kanske ännu inte betraktas som fullvärdiga kluster. På flera av destinationerna görs emellertid insatser för att stärka kontaktytorna mellan de olika företagen. Vår genomgång visar att destinationsorganisationerna agerat på lite olika sätt vad gäller att skapa digitala och fysiska mötesplatser mellan företagare och andra aktörer. Flera av de vi samtalat med, understryker dock att det fysiska mötet – i form av frukostmöten, gemensamma utbildningar, workshops och liknande – inte får underskattas.³⁵

Vi ser också att förutsättningarna för samarbete skiljer sig åt mellan destinationerna. I vidsträckta destinationer med många aktörer – som Stockholms och Bohusläns skärgård – eller i en glesbefolkad destination som Kiruna, är förutsättningarna annorlunda än om destinationen i praktiken utgörs av en kommun eller av en stadskärna. I de större destinationerna ser vi att så kallade flerkärniga kluster kan komma att utvecklas. En sådan destination täcker ett större område, där flera kluster ingår. Varje kluster bygger på en närhet och ett utbyte mellan dess medlemmar som är mer intensivt än utbytet med medlemmarna i intilliggande kluster. Möjligheterna att arbeta klusterfrämjande påverkas naturligtvis av sådana och andra förutsättningar.

Dessutom varierar antalet offentliga aktörer stort beroende på om destinationen täcker en kommun eller ett större geografiskt/administrativt område. Dessa geografiska och organisatoriska förutsättningar torde ha stora konsekvenser för hur man kan främja klusterutveckling inom destinationen.

5.1 Att välja ut partners på destinationen

Besöksnäringen karaktäriseras bland annat av sina många och små företag, som många gånger vilar under lågsäsong. Med sådana förutsättningar måste de aktörer som har till uppdrag att arbeta med att stödja företagen i deras utveckling göra ett visst urval. I Västra Götalandsregionen finns omkring 10 000 företag med koppling till besöksnäringen. Här uppstår ett behov av att sortera ut de mest exportmogna, det vill säga de som har bäst förutsättningar för att internationalisera sin verksamhet. Det är också väsentligt att precisera vilken form av stöd och stimulans som destinationsorganisationen kan erbjuda dessa företag. Därför har Västsvenska Turistrådet tagit fram

³³ Porter (1998).

³⁴ Nordin, S (2003), sid.10.

³⁵ Platsbesök Vimmerby. 201406223 och 20141008; Platsbesök Åre. 20140708, 20140805.

ett sorteringsverktyg som benämns Sverige–Norden–Världen. Verktyget gör det enklare att placera aktörens verksamhet i rätt kategori och därmed få bättre möjligheter att ta del av rätt sorts insatser såsom kampanjer, kunskapsöverföring och marknadsföring. Verktyget Sverige–Norden–Världen fungerar som en sorteringsmekanism internt inom destinationen. Insatser som krävs av den enskilde aktören är främst tid och en vilja att förändras, snarare än pengar. Verktyget består av tio förutsättningar och tretton förmåner, båda grupperade som en trappa efter Sverige, Norden och Världen.

Figur 6 Verktöget Sverige–Norden–Världen. Tio förutsättningar och tretton förmåner.

	Förutsättningar	Förmåner
Steg 1: Sverige	Lagstadgade företags- och branschkrav	Exponering Sverige
	Komplett produktblad som presenteras på den regionala turistorganisationens webbplats	Bokningssystem online
Steg 2: Norden	Översatt material	Exponering Norden
	Möjligt att boka online	Utbildningar
	Kvalitet och hållbarhet	Nätverk och workshops
		Kampanjmedverkan Norden
Steg 3: Världen	Egen hemsida	Exponering Världen
	Öppethållande	Kampanjmedverkan Världen
	Professionellt arbete med säljledet	Exponering vid visningsresor
	Professionellt mottagande av PR/media	PR/media
	Följa destinationens profil och värdegrund	Mötesindustrin
		Individuell-, produkt- och affärsutveckling
		Tillgänglighetsinventerad

5.2 Att bygga kluster utifrån utbud och efterfrågan

Flera av de vi samtalat med återkommer till att det enskilda företaget på destinationen inte kommer särskilt långt om det inte samarbetar med andra företag och tillsammans utvecklar reseanledningar. Det är detta som gör det särskilt relevant att anlägga ett klusterperspektiv på arbetet med att utveckla en destination. Vi har noterat att det går att sätta samman nya reseanledningar på olika sätt. I intervjuerna fann vi ett strukturerat sätt att försöka bygga nya turistiska kluster eller reseanledningar utifrån vad marknaden efterfrågar. Västsvenska turistrådet har en affärsmodell som kallas produktutvecklingskedjan.³⁶

Produktutvecklingskedjan består av fem steg. I steg 1 beställs en produkt utifrån en bedömning av dess strategiska potential, dvs med utgångspunkt från destinationens varumärke och fokusområden. Unika upplevelser identifieras på den aktuella platsen och dessa matchas mot befintliga marknads- och målgruppsanalyser. I steg 2 utvecklas beställningen till själva produkten av en produktutvecklare tillsammans med lokala turistorganisationer, företag och Västsvenska Turistrådets marknadsavdelning. Produktens kvalitet testas också. Steg 3 består av att ta fram ett säljmaterial inriktat dels mot webben, dels mot traditionella utländska säljkanaler. I steg 4 marknadsförs

³⁶ Modellen togs fram inom projektet DEX – Destinationsutveckling på export, med stöd från Europeiska regionala utvecklingsfonden.

produkten via en mängd olika kanaler, t ex företagens egna kanaler och nätverk, sociala media, kampanjer, mässor, workshops och visningsresor. Steg 5 handlar om att analysera hur produkten sålde och resenärernas åsikter om den. Aktörerna får återkoppling och uppmuntras i vissa fall att förbättra produkten.

Vi ser detta som en form av efterfrågeorienterat innovationsarbete. Det finns en beställning av en specifik produkt och de företagare som anser sig kunna vara delaktiga i leveransen av produkten får möjlighet att utveckla den i dialog med andra företagare och med turistorganisationer av olika slag. Modellen gör att arbetet blir strukturerat och tydligt. Endast de företag som uppfyller marknadens krav inkluderas i processen, vilket gör att det blir lättare att göra affärer.

Ett andra, men något annorlunda exempel finner vi i Vimmerby. Även här har man gjort insatser för att stödja utvecklingen av och samarbetet mellan enskilda företag. I ett tidigt skede av HDU-projektet bjöd man in företagare att lämna ansökningar om utvecklingsmedel. De ansökande företagen ombads lägga mindre tid på ansökan inledningsvis. Ansökningarna var skissartade och skulle innehålla en enkel budget, samt på ett övergripande sätt beskriva projektidén. De inkomna skisserna sågs som idéer som kunde utvecklas vidare. De projekt som skisserades i ansökningarna var budgeterade till mellan 20 000 kronor och 1 miljon kronor. Vissa av de inkomna skisserna valdes bort, medan andra togs vidare. Vissa av de som valdes bort kunde man hänvisa till andra aktörer och myndigheter, som i något fall kunde hjälpa det aktuella företaget med sin idé. Ett grundkrav för att gå vidare var att man var beredd att satsa eget kapital. Därefter fick de som lämnat in skissen träffa projektgruppen (den grupp som arbetar operativt med destinationsutveckling i Vimmerby) för en första diskussion. I denna diskussion kunde idén förfinas och utvecklas. De företag som bjöds in har fått feedback från personal i ledande positioner på Astrid Lindgrens Värld, Astrid Lindgrens Näs och från de hotell som sitter med i styrgruppen.

De vi intervjuat beskriver själva ansökningsförfarandet – med korta skisser och möjlighet till snabb, stegvis återkoppling av kompetenta rådgivare – som en metod för företagsutveckling. Vi ser det också som en form av utbudsdrivet innovationsarbete. De företagare som har ett utbud av turistiska produkter eller idéer får möjlighet att utveckla den i dialog med etablerade aktörer på fältet.

Ett tredje exempel finner vi i Åre, där Åre Destination AB i ett tidigt skede av HDU-projektet, valde att använda sig av ett internetbaserat system för öppen innovation. Systemet (Wide) kan liknas vid en digital idélåda, som gjorde det möjligt för invånare, besökare, medlemsföretag och andra intressenter att skicka in tankar och idéer om hur destinationen skulle kunna utvecklas i framtiden. Ett av de värden man efterfrågade från destinationsbolaget, var möjligheten till bred dialog rörande reseanledningar och destinationsutveckling. Genom

det digitala verktyget fick Åre Destination AB in 230 idéer som kommenterades och röstades på av ett hundratal användare.

Den digitala idélådan beskrivs av våra informanter som ett bra verktyg, om målet är en strukturerad insamling av idéer, och att få en samlad bild av hur möjliga intressenter ser på destinationens framtida utveckling. I något fall såg man att flera intressenter lämnat in liknande förslag. Till exempel handlade flera av de inlämnade förslagen om utvecklingsmöjligheter på Åre strand. I det specifika fallet var det möjligt för destinationsbolaget att samla de som kommit in med dessa idéer, för ett samtal om hur man kan utveckla en gemensam idé om Åre strands framtid. På så vis kan en digital idélåda fungera som ett sätt att samla och att renodla idéer om utveckling och som ett sätt att främja framväxten av kluster.

Samtidigt finns det invändningar mot hur idélådan kom att uppfattas och användas. För det *första* uppfattade många av de som sände in sina förslag till idélådan, att de sände in en ansökan om medel till utvecklingsprojekt. De förslag på utvecklingsprojekt som sändes in var i vissa fall mycket väl förberedda. I vissa fall omfattade förslagen investeringar på tiotals miljoner. Detta var man inte beredd på från destinationsbolagets sida. De vi intervjuat beskriver att man blev överväldigad av det stora gensvaret och av att vissa av de förslag som kom in var så omfattande. För det *andra* uppger flera av de vi intervjuar att man missbedömde den tid som en bedömning, utvärdering och återkoppling på inkomna idéer skulle ta. Det gjorde att man beslutade att stänga idélådan.³⁷

En digital idélåda kan alltså vara en metod för att samla idéer om hur en destination kan eller bör utvecklas i framtiden, eller för att identifiera företag och andra aktörer som är intresserade av att samarbeta. För att metoden ska falla väl ut, krävs emellertid att man inledningsvis bestämmer och tydligt kommunicerar om det som efterfrågas är idéer eller ansökningar om medel. Det krävs också att man på förhand bestämmer sig för hur inkomna idéer eller ansökningar ska behandlas och bedömas. Det finns många fördelar med digitala mötesplatser – men också nackdelar. På en digital mötesplats blir ledtiderna längre än på en fysisk mötesplats. Istället för att direkt säga att en idé kanske inte är så bra, krävs handläggning med ett formellt svar. Man bör också fatta beslut om diskussionen rörande idéerna ska äga rum i öppna forum på internet, eller om de ska ske mellan givaren och mottagaren av idén.

En möjlighet är att digitala idélådor används för att ta emot idéer, som sedan inte handläggs med formella svar, utan diskuteras i samband med fysiska möten på destinationen.

37 Platsbesök Åre. 20140708, 20140805.

5.3 Att bygga kluster i praktiken: Processledare

I en destinationsorganisation kan det vara en lång väg från destinationsnivån till de lokala platser där själva turistupplevelserna sker. Avståndet i sig skapar ett behov av att kunna säkerställa att de insatser man gör på destinationsnivå verkligen bidrar till att nå de mål som satts upp för destinationen. Att etablera en länk mellan destinationsorganisationen och den lokala nivån blir då en kritisk faktor. Ett sätt som visar hur man kan åstadkomma detta är processledarna som arbetat i destination Stockholms skärgård.

De vi intervjuat berättar att processledarna stärkts i sina kunskaper om de internationella marknaderna, genom att de fått ta del av en fördjupad marknadsanalys. Den kunskapen kunde sedan delas med de lokala aktörerna inom besöksnäringen, som då fick en ökad kännedom om att den internationella marknaden är väldigt heterogen. Det fanns två morötter för att hålla uppe tempot i arbetet i de elva deldestinationerna; dels möjligheten att vara med på Swedish Workshop och att där få synpunkter från representanter från utländska researrangörer, dels att skärgården skulle få ett fönster på Stockholm Visitors Boards webbplats med över en miljon besökare årligen.

Arbetet med produktutvecklingen på deldestinationerna beskrivs som mycket intensivt och utmanande för de lokala aktörerna. Utmaningen låg i att man förvisso hade samma mål, men att de olika aktörerna startade från helt olika utgångspunkter. Ett sådant tydligt och gemensamt mål har varit att varje deldestination skulle ta fram minst två konkreta produktpaket till Swedish Workshop varav sedan minst hälften av dem skulle finnas tillgängliga via någon lämplig försäljningskanal. Hur det har gått med detta stod inte klart när intervjuerna genomfördes, men det fanns ett stort intresse av att följa upp detta.

Här ger processledarna många exempel på hur deras arbetsuppgift i praktiken vidgades från att leda processen till att vara med och produktutveckla och de facto leverera en produkt tillsammans med de lokala aktörerna inom klustret. De vi intervjuar hoppas att produktutvecklingsdelen kommer att bli en permanent process som lokala aktörer kan påbörja när de har behov av det; de ska kunna ”kliva in i en snurra”.³⁸ Processledarna beskriver också att en del av de aktörer som deltagit i projektet ”vaknat upp ur sin törnrosasömn”³⁹ och av egen kraft satt igång och utveckla sin verksamhet på flera olika sätt. Här har HDU-projektet och/eller processledarna fungerat som en katapult eller katalysator.

Processledarna har funderat mycket på hur det lokala arbetet ska leva vidare efter HDU-projektet. På några platser har man bildat en ekonomisk förening för att kunna fortsätta driva processerna; på andra platser är det en lokal företagarförening som kommer att fylla den funktionen.

³⁸ Intervju, platsbesök Stockholms skärgård, 20140616.

³⁹ Intervju, platsbesök Stockholms skärgård, 20140616.

6 Att främja kompetensförsörjning och kvalitetsarbete

Vårt samlade intryck är att kompetensförsörjning är centralt i arbetet med destinationsutveckling. Våra intervjuer och observationer pekar på en fragmenterad kunskapsproduktion inom besöksnäringen; det finns många studier, utredningar, rapporter som visar hur besöksnäringen utvecklas lokalt, regionalt och nationellt men det är kostsamt och kräver mycket resurser att sammanställa underlagen så att de blir relevanta för den enskilda destinationen. Fragmenteringen leder, enligt vissa av de vi intervjuat, till att få av de beslut som fattas i besöksnäringen tas mot bakgrund av befintlig kunskap.

Kunskapsförsörjning ses som ett sätt att höja kvaliteten på destinationen och som ett sätt att stärka destinationens varumärke, genom att fler aktörer får den kunskap som krävs för att kunna bli centrala profilbärare. Kunskapsförsörjning innefattar här två olika dimensioner. Å ena sidan finns ett behov av strategisk destinationsutvecklande kompetens. Å andra sidan återkommer de vi intervjuat till behovet av att öka professionalismen hos de som arbetar inom besöksnäringen. Här har destinationerna använt sig av olika sorters värdsutbildningar och en har testat att samarbeta intensivt kring internationalisering och exportmognad.

6.1 Att höja kvaliteten genom bättre bemötande

Flera av de intervjuade ger uttryck för att destinationen bör hålla en hög och jämn kvalitet i relation till sina besökare. Att hålla en hög kvalitet innebär bland annat att gästen konsekvent får ett professionellt bemötande. För besöksnäringen är detta på många sätt en utmaning. En viktig utgångspunkt är att den turistiska produkten och upplevelsen är så intimt förbunden med den kontext i vilken den produceras. Det är en väsentlig skillnad från annan typ av konsumtion, där själva produktionen kan ske på en helt annan plats, väl dold från den slutliga konsumenten. Produktionen av turism sker alltså många gånger i realtid, och på plats i själva upplevelserummet.⁴⁰

I upplevelserummet möter besökaren dels många små företag, dels många aktörer som av besökaren uppfattas som en del av destinationen, men som i själva verket inte alls identifierar sig som en del av densamma. De många små företagen är en utmaning ur ett kvalitetsperspektiv för en destination; i ett stort företag kan man avsätta tid

⁴⁰ Mossberg 2003:15; Urry 2002: 61.

och resurser för kvalitetsarbete inom företaget och man kan fatta styrande beslut, som gör att de anställda måste beakta vissa saker och hålla en viss standard. Det kan man inte göra på destinationsnivå. Här äger varje företag sig själv och ingen destinationsorganisation kan fatta styrande beslut om kvalitetsutvecklingen i dessa. De många andra aktörerna, de som inte ens ser sig som en del av destinationen är också en utmaning. I denna kategori återfinns butikspersonal, taxi-chaufförer, tågvärdar och alla andra som besökaren möter. Här är det naturligtvis än svårare för en destinationsorganisation att nå fram med ett budskap om bemötande, även om ett dåligt bemötande av dessa kan dra ner besökarens helhetsintryck av destinationen.

Destinationerna har på olika sätt initierat olika former av värds-kapsutbildningar, i syfte att förbättra förmågan till professionellt bemötande på destinationen. Vi hämtar vårt första exempel från destination Kiruna, vilken redan i projektansökan noterade ett glapp mellan den huvudsakliga målgruppens efterfrågan på och det befintliga utbudet av service på destinationen.⁴¹ En del av arbetet i destination Kiruna har varit att ta fram och genomföra en interaktiv värds-kapsutbildning med målsättningen att ha nått åtminstone 300 personer vid projektets slut. Värds-kapsutbildningen i Kiruna syftar till att öka kvalitén i bemötandet och därigenom förbättra besökarens upplevelse. Destinationen vänder sig huvudsakligen till målgruppen *connectors*, det vill säga en förändringsdriven upplevelsesökande grupp. Denna ställer förstas höga krav på service och kvalitet, vilket motiverar en satsning på att öka kvalitén i bemötandet.

Destination Kiruna övervägde både Värds-kapet AB:s modell med föreläsningar och den modell som företaget Xpectum utvecklat åt Åre. Eftersom Kiruna är ett geografiskt vidsträckt område valdes en interaktiv, digital värds-kapsutbildning. Destinationsorganisationen valde dock att anpassa Xpectums modell för att kunna nå fler profilbärare, som också är centrala för ett gott värds-kap, exempelvis Kiruna kommun och LKAB. Tanken är då att värds-kapsutbildningen även höjer medvetenheten om destinationen hos kommuninvånarna i stort. Under den webbaserade utbildningen, som tar 2–3 timmar att genomgå, presenteras bland annat Kirunas historia, aktiviteter inom destinationens olika delområden och erfarna personers syn på värds-kap. Det går även att lägga till egna block. Blocken varvas med kunskapstester, vilka måste klaras av för att komma vidare. Företagen får en inloggning och kan därefter i sin egen takt låta personalen genomgå utbildningen.

För att bibehålla fokus på värds-kap har destination Kiruna också skapat Värds-kapsgeneratorn. Tanken är att regelbundet skicka ut information som lyfter olika aspekter av det goda värds-kapet, komplettera med andra aktiviteter och information om andra delar av destinationen och därmed påminna den tidigare deltagaren om värds-kapsut-

41 Johansson, S (2014b).

bildningens budskap. Förutom att sätta själva värdskapet under lupp uppmuntras genom värdskapsgeneratorn ett intresse för aktiviteter och delar av besöksnäringen som ligger utanför ens egen verksamhet. Att kontinuerligt påminnas om det goda värdskapet och om andra aktiviteter kan också bidra till att sprida bilden av själva destinationen.

Det andra exemplet på hur fortbildning används som ett sätt att höja kvaliteten, samtidigt som man stärker varumärket, hämtas från destination Vimmerby. Här ville man öka antalet profilbärare genom satsningen ”Stolta Vimmerbykrogar”. Den utgick ifrån uppfattningen att Vimmerbys restaurangnäring bör vara en profilbärare på destinationen, som associeras med och stärker varumärket Vimmerby. Med detta som utgångspunkt har restaurangnäringen på destinationen haft som ambition att tillsammans med Restaurangakademin göra en satsning som påminner om det nationella projektet ”Stolta Svenska Krogar” som var en del av satsningen på Sverige – det nya matlandet.

Genom ”Stolta Vimmerbykrogar” ville man öka restaurangnäringens kännedom om regionens matkultur och matproducenter, samt öka kunskapen om bemötande och värdskap hos restaurangpersonalen. Satsningen lyfts också fram som ett svar på de önskemål som restaurangnäringens företrädare haft, vad gäller möjligheter att erbjuda restaurangpersonal vidareutbildning, samt utbildning i bemötande och värdskap.

I projektplanen skiljer man på två steg i utbildningen. I båda stegen är det emellertid tänkt att deltagarna ska få ökad kännedom om regionens matkultur och matproducenter. Detta sker bland annat med hjälp av en rundresa i regionen, där representanter för restauranger får möjlighet att träffa livsmedelsproducenter i regionen.

Satsningen är ett exempel på hur man försöker öka antalet profilbärare på en destination. Utgångspunkten är att de företag som ska bidra till att stärka destinationens varumärke också måste ha en kunskap om vad destinationen står för i olika avseenden – i det här fallet i termer av matkultur och matproduktion. Varumärkesbyggande kan alltså ses som nära förknippat med affärsutveckling och kompetensutveckling för profilbärande företag och organisationer.

Ett tredje exempel, som också hämtas från Vimmerby, är att prioritera insatser som syftar till att öka kunskap och kompetens bland destinationens aktörer. Man har t ex beviljat utvecklingsmedel till en utbildning för handeln. Butiksägarna har genom föreningen Vimmerby Handel arrangerat en utbildning som löpt över 5 kvällar och lockat 90 deltagare. Fokus i utbildningen har legat på den egna rollen i destinationsutvecklingsprocessen. Detta har också varit ett led i arbetet med att göra destinationsutveckling till en angelägenhet för fler – inte bara för de som är verksamma i de företag som har turister som sin främsta målgrupp. I utbildningen har man varvat föreläsningar med work-

shops, och med diskussioner om hur man kan hantera framtida utmaningar på destinationen.

Vidare har Vimmerby, i likhet med flera av de övriga destinationerna, samarbetat med ett företag som utvecklar destinationsspecifika värds-kapsutbildningar. Initiativet till samarbetet togs inledningsvis av Vimmerby kommun, men togs sedermera över av Astrid Lindgrens värld, som ville ha specifik värds-kapsutbildning för ALVs personal. Värds-kapsutbildningen är dock applicerbar på hela Vimmerby med omnejd.

6.2 Att organisera lokala kunskapsutbyten

Ett av de initiativ man tagit i Åre kallades *Go to market*. Här bjöd man in ett tiotal aktivitetsföretag och ett tiotal hotell för att höja export-mognaden i företagen inför den Swedish workshop som VisitSweden arrangerar vartannat år. För att bedöma exportmognad har man i projektet utgått i första hand från de kriterier som lyfts fram i den exporthandbok som utvecklats av Jämtland Härjedalen Turism, och som har sin grund i det arbete som VisitSweden gjort på området. I huvudsak handlar dessa kriterier om att destinationen kan möta en internationell kundkrets. Vissa av kraven är formulerade på destina-tionsnivå, andra på produktägar- eller produktnivå. Produktägarna ska till exempel ha förmåga att göra affärer med en internationell gäst, eller med en utländsk researrangör, på främmande språk.

I *Go to market* samlades de företag som ville utveckla sin egen för-måga att attrahera en internationell kundkrets. Gruppvisa samtal varvades med individuella samtal i 1–3 timmar där projektledaren, anställd på Åre Destination, fungerade som samtalsledare.

I de individuella samtalen utgick samtalsledaren från det specifika före-tagets behov. En gemensam utgångspunkt i både dessa samtal och i gruppsamtalen var emellertid att man ville öka sin kunskap om hur man når och gör affärer med internationella kunder. Inledningsvis efterfrå-gade deltagarna i gruppen expertis utifrån, främst i form av en konsult som skulle kunna bjudas in och hjälpa företagen på destinationen i sin internationaliseringssträvan. Man beslutade dock att inte bjuda in en konsult, utan fattade istället ett aktivt beslut om att deltagarna i gruppen skulle utgå ifrån och använda den kompetens de själva hade.

Man började enkelt genom att ta fram egna checklistor och nyckeltal. Till exempel fick de medverkande företagen i uppgift att ta reda på hur stor del av deras respektive bokningar som kommer via webb och telefon. Hela tiden var frågan ”Agerar du utifrån den kunskap du har?” närvarande i samtalet. Ambitionen med detta initiativ var att öka medvetandegraden hos företagen och att höja lägstånivån vad gäller kunskapen att göra internationella affärer.

Som en bieffekt av detta arbete nämns att de medverkande företagen nu fått större kännedom om varandra, om varandras verksamhet och – inte minst – om varandras kompetens. I detta sammanhang har

alltså destinationsbolagets främsta uppgift inte varit att bjuda in eller erbjuda extern kompetens, utan att koppla ihop aktörer och företag som redan finns på destinationen. Detta, säger en informant, är särskilt viktigt, eftersom besökarens upplevelse av en destination formas av en kedja av aktiviteter, där de olika delarna i kedjan måste samverka. På så vis kan insatser som denna också ses som ett led i att stärka och utveckla turistiska kluster.

6.3 Att erbjuda traineeutbildning inom besöksnäringen

Ett av delprojekten i destination Kiruna består i ökad samverkan mellan å ena sidan universitet och högskola och å andra sidan besöksnäringen. Utgångspunkten är att *kompetensförsörjning* kommer att vara avgörande för att nå målet om fördubblad omsättning. I våra intervjuer möttes vi av uppfattningen att besöksnäringen kännetecknas av en hög grad av självlärdhet. Destination Kiruna ville därför hitta former för nära samarbete mellan akademi och besöksnäring.

I fallet destination Kiruna rymmer kompetensförsörjning ytterligare en dimension eftersom mycket låg arbetslöshet och avsaknad av turistutbildning på universitetsnivå medför att ny kompetens måste lockas till Kiruna utifrån. Mot den bakgrunden beslutade man sig för att starta ett traineeprogram för besöksnäringen.⁴² Traineeprogrammet riktas mot nyexaminerade studenter på programmet Upplevelseproduktion vid Luleå Tekniska Högskola. Initiativet till traineeprogrammet togs av Sparbanken Nord som tyckte att studenterna var viktiga att behålla i regionen. Tidigare återvände de flesta till södra Sverige efter avslutad utbildning.

Nyutexaminerade studenter ges möjlighet att under tio månader arbeta i olika turistföretag i Kiruna och inom destinationsorganisationen och därmed får de en extra chans att etablera sig i regionen. I programmet läggs särskild vikt vid själva upplevelseperspektivet (Experience economy) och studenterna får mycket träning i att analysera och producera upplevelser, vilket den vi intervjuar tror är det viktigaste som traineerna tillför till de verksamheter de arbetar i.⁴³

Av de fyra första traineerna fick två sedan fasta anställningar och en arbetar vidare inom besöksnäringen i regionen. Två av dem har arbetat med säsongsförlängning. Överlag är erfarenheterna från traineeprogrammet goda och samordnare, mentorer, traineer, företagen som har tagit emot traineer och finansiären är nöjda. Den vi intervjuar tycker att traineeprogram skulle kunna vara ett permanent inslag för turistutbildningar som är lokaliserade i glesbygd.

6.4 Att hjälpa verksamheter att utvecklas i hållbar riktning

Flera av destinationerna angav att man behövde utveckla sin kunskap om hur man arbetar med hållbarhetsfrågor i praktiken. Tidigare

⁴² Intervju, platsbesök Kiruna, 20140902.

⁴³ Intervju, platsbesök Kiruna, 20140902.

forskning visar att hållbarhetsarbete alltid är mycket kontextberoende och att det därför inte finns något generellt svar på hur hållbarhetsarbete ska bedrivas. Ett viktigt inslag är därför att reducera flera olika generella hållbarhetsutmaningar till att handla om de utmaningar som är väsentliga på den aktuella destinationen.

Flera olika verktyg har tagits fram, på olika håll i världen, som syftar till att hjälpa verksamheter framåt i sitt hållbarhetsarbete. För destinationer i Sverige handlar det alltså mindre om att utveckla egna verktyg, och mer om förmågan att avgöra vilket verktyg som är bäst för den egna destinationen.

Destination Stockholms skärgård gjorde exempelvis bedömningen att hållbarhetsarbetet var viktigt; minsta möjliga åverkan sågs som en förutsättning för att kunna utveckla skärgården i enlighet med dagens miljölagstiftning och i enlighet med krav från den lokala opinionen.⁴⁴ Destinationen valde att arbeta med Swedish Welcome, med motiveringen att verktyget har skräddarsyttts för den svenska besöksnäringen.

Själva Swedish Welcome-modellen bygger på att företagaren först definierar vilken typ av verksamhet den bedriver och därmed vad det är man levererar till sin besökare.⁴⁵ Här reses frågor som, går det att vara hotell och vandrarhem på samma gång, går det att vara ett bed and breakfast utan att servera frukost? I nästa steg besöks företaget av en rådgivare – en hemlig gäst – som tar del av allt som företaget erbjuder. I slutet av besöket träffar rådgivaren den som är ansvarig på företaget för att lyfta fram vad företaget gör rätt och bra och vad som kan göras bättre. Ett gästperspektiv hjälper företagaren att se om och på vilket sätt besökarna uppfattar verksamheten som hållbar. Eftersom de besökare man eftersträvar att få i Stockholms skärgård anser hållbarhet vara ett standardkrav, är ett hållbarhetsarbete centralt för att stärka den framtida konkurrenskraften. I ett tredje steg besöks företaget återigen av en rådgivare, nu med fokus på att undersöka det som gästen normalt inte ser, det vill säga utrustning och dokumentation. Här finns det ofta utrymme för förbättringar, t.ex. att tala om att man erbjuder KRAV-certifierad fisk på menyn.

Genom att erbjuda turistföretagen i Stockholms skärgård möjlighet att anlita Swedish Welcome hoppas destinationen skapa en knuff i en mer hållbar riktning. Modellens fokus på att sträva efter att ligga i framkant och att hela tiden bli bättre uppfattas leda till mer aktivitet än om man hade valt en modell som byggde på att ta fram ett idealtillstånd; det skulle ta alltför mycket energi och resurser att försöka få med alla aktörer i skärgården i detta. Inom HDU-projektet erbjuds tjugo verksamheter att testa Swedish Welcome. Dessutom genomförs workshops riktade till en större målgrupp: företag, politiker, tjänstemän och vissa föreningar.

44 Intervju, platsbesök Stockholm 20140617.

45 Intervju, platsbesök Stockholm 20140617.

När vi genomförde intervjuerna hade åtta företag skrivit kontrakt och ytterligare åtta var på gång att göra det. Vår möjlighet att sammanställa erfarenheter från hur det gått är därför begränsad och vi redogör endast för destinationsorganisationens planer. Den ansvarige i HDU-projektet kommer att följa upp hur arbetet har fungerat i efterhand.

7 Att koppla destinationen till samhällsplaneringen

Ett av de tydligaste intrycken vi fått i samband med våra platsbesök är att många av de utmaningar som uppstår i arbetet med att utveckla destinationerna är nära förbundna med det som inom samhällsvetenskaperna beskrivs som *samhällsplanering*. På samtliga destinationer lyfter man fram besvärligheter rörande tillgång till infrastruktur och transporter, offentlig service och tillståndsgivning. Man efterfrågar också idéer på hur aktörer inom besöksnäringen på ett effektivt sätt ska kunna samverka med andra sektorer och verksamheter samt med nationella och regionala myndigheter. De vi har intervjuat uttrycker ett stort behov av att kunna påverka de offentliga aktörer som beslutar om den infrastruktur, som är så avgörande för att destinationen ska vara tillgänglig för framförallt internationella besökare. Många av destinationerna vittnar om att det tar tid att engagera sig i planeringens många olika delar, men att planeringen är så viktig för destinationen att de trots den stora tidsåtgången engagerar sig i densamma.

Vi menar därför att destinationsutveckling ska ses som en del av samhällsplaneringen. Här är det viktigt att poängtera att samhällsplanering kan förstås på olika sätt. Från att tidigare kanske främst ha associerats med fysisk planering, trafik och teknisk infrastruktur, förstås samhällsplanering idag i en bredare mening. Med ett sådant vidare perspektiv på samhällsplanering kan alla de strävanden som syftar till att planera och utforma ett framväxande samhälle ses som en form av samhällsplanering.

Samhällsplanering är nära sammanbundet med politiskt definierade mål.⁴⁶ Samtidigt sker mycket av det planeringsarbete som idag utförs i offentlig regi också i dialog med företag och medborgare. Samhällsplanering handlar om aktiviteter som syftar *framåt* i tiden. Dagens samhällsplanering handlar emellertid i allt mindre utsträckning om att förutse händelser genom att göra prognoser.⁴⁷ Istället har samhällsplanering kommit att handla allt mer om vilken sorts samhälle man vill utveckla. Samhällsplaneringen har blivit mer visionsstyrd.⁴⁸

Genom att anlägga ett samhällsplanerarperspektiv på destinationsutveckling kan vi synliggöra de avgränsade arbetsätt som används när man arbetar med att utveckla en destination. Vad är det offentliga,

46 Hermelin, B. (2013), sid. 397.

47 Hermelin (2013), sid. 308.

48 Syssner, J (2012).

privata och ibland ideella aktörer egentligen gör när de arbetar med att utveckla sin destination? Vi kan också placera dessa arbetssätt i ett större organisatoriskt sammanhang, till exempel genom att tydliggöra vilka roller de olika aktörerna har – eller borde ha – i arbetet med destinationsutveckling.

7.1 Att lyfta in destinationsfrågor i samhällsplaneringen

Våra undersökningar i Åre ger en tydlig indikation på att arbetet med att utveckla destinationer i viktiga avseenden handlar om detaljplanering, exploatering av mark och tillståndsgivning. En snabb sökning på Åre kommuns hemsida, visar att alla de detaljplaner som bedöms som aktuella just nu för kommunen, har tydlig koppling till turistisk verksamhet.⁴⁹ Den stora merparten av de nu aktuella detaljplanerna – det vill säga de som just nu är eller nyligen har varit föremål för samråd, granskning eller utställning – rör turistiska boenden eller anläggningar. Två av ärendena rör byggnader avsedda för offentlig verksamhet, såsom förskola och skola, men även dessa ärenden är kopplade till Duved och Åre by, som är centrum för vinterturismen i kommunen.

Det kan vara så att planärendenas karaktär förändras över året och att överrepresentationen av ärenden med koppling till turistisk verksamhet är tillfällig. Likväl ger detta exempel en tydlig bild av att den fysiska samhällsplaneringen, som kommunen ansvarar för, och som i huvudsak styrs av miljöbalken och plan- och bygglagen, är av största vikt för besöksnäringens utveckling.

Ett exempel på hur man kan arbeta med att integrera destinationsutveckling i övrig samhällsplanering finner vi i Bohuslän. Här hade Västsvenska Turistrådet redan tidigare beviljats medel från Länsstyrelsen i Västra Götaland för att utarbeta en metod för hur besöksnäringens intressen kan tillvaratas i fysisk planering.

Man ser här att besöksnäringen kommer att ha ”fysiska anspråk i form av bebyggelse och annan infrastruktur” om den ska utvecklas i den omfattning som lokala, regionala och nationella aktörer förespråkar.⁵⁰ Man har därför argumenterat för att turismen måste synliggöras, dels i kommunernas översiktsplanering, men också i det kommunöverskridande planeringsarbetet, om den ska kunna utvecklas på ett strategiskt och långsiktigt sätt. Västsvenska turistrådet har gått vidare med arbetet att stärka besöksnäringens närvaro i det fysiska planeringsarbetet. Bland annat har man tagit fram en vägledning vars syfte är att underlätta för kommunerna att behandla frågeställningar kopplade till destinationsutveckling i den egna översiktsplaneringen. Man har också arbetat med tillämpade studier där man bland annat presenterar hur Geografiska Informationssystem (GIS) skulle kunna användas för att synliggöra besöksnäringens platser och intressen i ett kartmaterial.⁵¹

49 www.are.se/samhallsplanering/detaljplanering/aktuella-detaljplaner, Uppdaterad 2014-11-29.

50 www.vastsverige.com/sv/vastsvenska-turistradet/artiklar/Besoksnaring-i-fysisk-planering/

51 www.vastsverige.com/sv/vastsvenska-turistradet/artiklar/Besoksnaring-i-fysisk-planering/

Kommunens roll i de samhällsplanerande delarna av destinationsutveckling är emellertid inte begränsad till plandokument och tillståndsgivning. Åre kommun är ett exempel på en kommun som gjort omfattande investeringar i anläggningar som bedöms öka platsens attraktivitet för både boende och besökare. Det kanske tydligaste exemplet på hur kommunala investeringar kan användas för att stärka besöksnäringen finner vi i de insatser som gjordes inför VM i Åre 2007. Då ökade investeringarna i Åre från både privata och offentliga investerare. Ett av de stora investeringsobjekten var det hotell med tillhörande aktivitets- och kongressanläggning som uppfördes vid Åre strand under 2005. Syftet med anläggningen var att utöka alternativen till boende och aktiviteter under barmarkssäsongen. Här har både svenskt och utländskt riskkapital investerats, tillsammans med kapital från den dåvarande myndigheten Nutek, EU och Åre kommun.

Det planarbete som görs i kommunerna, och inte minst de omfattande privata och offentliga investeringar som nämns ovan, är ett tydligt tecken på att destinationsutveckling måste kopplas till den politik och den planering som syftar till att utveckla det aktuella samhället i stort.

7.2 Att organisera samverkan mellan destination och politik

I Åre har man bildat en samrådsgrupp, där ledande företrädare för Åre kommun, Skistar AB och Åre Destination AB ingår. Målsättningen är att samrådsgruppen ska fungera som en liten informell grupp, där parterna kan hålla varandra informerade om frågor som är av gemensamt intresse. Ambitionen är att ha ett pågående samtal, där var och en av de medverkande parterna berättar om frågor de arbetar med i sina respektive verksamheter just nu. Exempel på sådana frågor är liftkortspriser, bokningssystem, trafikplanering.

Samrådsgruppens utgångspunkt är att de tre huvudaktörerna, destinationsbolaget, kommunen och Skistar, har olika uppdrag och styrs på olika sätt, och att de inte måste tycka lika i alla avseenden. Däremot, menar de vi intervjuat, måste dessa aktörer mötas och diskutera gemensamma angelägenheter. Hit hör frågor som rör infrastruktur och samhällsplanering.

I gruppen har man diskuterat vilket mandat man har – varje deltagare i gruppen för sig och gruppen som helhet. Utgångspunkten är att samrådsgruppen ska vara liten. Varje deltagare ska ha mandat att fatta beslut i sin egen organisation, även om förutsättningarna för beslutsfattande ser olika ut i de olika organisationerna. Däremot ska samrådsgruppen som sådan inte vara en beslutande församling med eget, samlat mandat.

Målet med samrådsgruppen är inte, just nu, att enas runt en skriftlig vision. Däremot säger de vi intervjuat att det är troligt att man kommer att utarbeta ett gemensamt visionsdokument om ett par år.

Som ett led i den långsiktiga planeringen har man skapat överblick över vilka processer och dokument man har att förhålla sig till just nu. Man lyfter särskilt fram fem olika dokument och processer som viktiga för planeringen av destinationens framtida utveckling: den fördjupade översiktsplanen; hållbarhetsarbetet som sker i kommunen, men som finansieras med hjälp av stöd från destinationsbolaget; det befintliga visionsdokumentet Vision 2020; den nya näringslivsvisionen, som gäller hela Åre kommun; den regionala utvecklingsstrategin. En målsättning är att ett kommande visionsarbete ska ta hänsyn till och utgå ifrån dessa dokument och processer.

7.3 Att identifiera, sortera och peka ut åtaganden

Tillgänglighet och transporter är centralt för utvecklingen av Destinationen Kiruna. Det understryks i såväl projektansökningar som i intervjuer med turistoperatörer och andra aktörer inom besöksnäringen. Som en del av att förbättra tillgänglighet och transporter för att uppnå målet om fördubblad omsättning år 2020 samarbetade destination Kiruna med Trafikverket kring en åtgärdsvalsanalys. Ambitionen var att åtgärdsvalsanalysen genom ett beslutsunderlag skulle ”visa på vem och vad som behöver göras” för att nå fördubblingsmålet.

En åtgärdsvalsanalys eller åtgärdsvalsstudie används för att utreda den egentliga anledningen till att en åtgärd behöver genomföras. Den bygger på en modell som tagits fram av Trafikverket. Modellen skiljer mellan fyra olika typer av åtgärder beroende på om de främst leder till: effektivare nyttjande av befintligt system, påverkar transportbehov eller val av transportsätt, begränsad ombyggnad och nyinvestering eller större ombyggnad.

När man arbetar med en åtgärdsvalsanalys är det viktigt att någon äger processen, i Kiruna ansvarade Kiruna Lappland ekonomisk förening för detta. Det första som gjordes var att identifiera aktörer samt att sätta sig in i situationen.

I rapporten Åtgärdsval Tillgängliga Kiruna redovisas bristområden och åtgärdsförslag utifrån en dialogprocess omfattande flera aktörer.⁵² Dialogprocessen genomfördes av en konsultfirma, vilken även systematiskt bedömde hur de olika åtgärdsförslagen antogs bidra till fördubblingsmålet.⁵³ Tre åtgärder bedömdes ha stor påverkan på omsättningen: produktutveckling på tåg, fler direktförbindelser med flyg till Kiruna och fler linjer till större flyghubbar samt stärka och utöka direktflyg från Sverige till Kiruna. Därefter följer ett paket med mjuka åtgärder för att öka servicenivån.

Arbetet med åtgärdsvalsanalys har fungerat väl för att identifiera brister, sortera mellan olika typer av åtgärder utifrån deras effekt på fördubblingsmålet och för att föra samman många olika aktörer. Utifrån

⁵² Kiruna Lappland. Åtgärdsval – Tillgängliga Kiruna, internationella hållbar destination, 2014-02-21.

⁵³ Tyréns. Transportåtgärders påverkan på besöksnäringens omsättning och hållbarhet, 2014-02-21.

rapporternas förslag kommer Kiruna Lappland tillsammans med ägare av prioriterade åtgärder arbeta vidare i syfte att få förändringarna till stånd. Förhoppningen är att detta arbete kommer att resultera i en eller flera avsiktsförklaringar.

7.4 Att hantera potentiella konflikter

En destination kan som nämnts beskrivas som ett system av privata och offentliga aktörer och organisationer, aktiviteter och attraktioner. En aktör som är av stor betydelse på många destinationer är markägarna. Åre är ett tydligt exempel på en sådan destination.

På många andra skidorter i Sverige ägs stora delar av marken av kyrkan och av större skogsbolag. I Åre ser markägastrukturen annorlunda ut; ungefär 300 markägare och 160 fastigheter berörs av den turistiska verksamheten i Åredalen. Skistar AB äger förhållandevis mycket mark, men i övrigt är det ett småskaligt ägande som dominerar. I några fall har markägarna gått samman och bildat markägarföreningar, till exempel Björnänge markägarförening och Samfälligheten Åreskutan, där Åreskutans topp ingår. I andra fall har ingen formell samordning ägt rum.

I Åre har man identifierat dialogen med markägarna som en viktig förutsättning för utveckling. Man upplevde dock att det saknades en systematisk dialog mellan besöksnäringens huvudaktörer och markägarna. I en sådan situation kan utfallet för olika markägare bli väldigt olika, beroende på förmåga att förhandla. Ersättningsnivåer och möjlighet till inflytande över utvecklingen kan se olika ut för olika markägare.

För att skapa systematik och likvärdighet i mötena mellan destinationsbolagets företrädare och markägarna, har Åre Destination AB medverkat till bildandet av Åre markägare i samverkan (ÅMIS). ÅMIS är tänkt att fungera som ett forum för dialog mellan besöksnäringens aktörer och markägarna i Åredalen. Genom ÅMIS ska markägarna i Åre ha möjlighet till visst inflytande över de aktiviteter som äger rum på den egna marken. Samarbetet ska främja ordning och reda i naturmiljön och verka för att viktiga naturvärden bevaras.

Inom ramen för ÅMIS har man arrangerat regelbundna medlemsmöten, öppna för alla markägare. Ambitionen på sikt är att skriva likvärdiga, 3-åriga avtal för vandring, längdåkning och cykel med alla markägare. Man utgår i dagsläget ifrån att avtalen ska garantera markägarna dels ersättning per löpmeter, dels omsättningsbaserad ersättning på de leder som har spåravgift. Redan idag får markägare som upplåter mark åt Skistar för kommersiell aktivitet (nedfarter med liftsystem, anlagda längdspår) en omsättningsbaserad ersättning.

Vår uppfattning är att markägarna är en viktig resurs i arbetet med att skapa geografiska kluster, och att systematiska insatser för att lyfta fram och ta hänsyn till deras olika och gemensamma intressen, kan ses som ett verktyg för framgångsrik destinationsutveckling. Här kan

samhällsplaneringens metoder med samråd och utställningar möjligen tjäna som förebilder i arbetet.

7.5 Att öka förmågan att mäta/bedöma en hållbar destination

Destination Kiruna undersökte om Global Sustainable Tourism Council (GSTC) eller European Tourism Indicator System⁵⁴ (ETIS) kunde vara användbara indikatorbaserade modeller för dem.⁵⁵ Grundtanken var att de aspekter som ingår i hållbarhetsbedömningen ska vara en del i destination Kirunas Masterplan för turism.

Destination Kiruna önskade testa verktyg för att bedöma destinationen med avseende på hållbarhet. De köpte därför in konsulttjänster för att kunna testa GSTC-verktyget, en med svenska mått mätt oprövd indikatormodell bestående av hela 105 olika indikatorer. GSTC-modellen bygger på extern utvärdering genom platsbesök, personliga och telefonintervjuer och elektronisk enkät. Innan besöken samlas information utifrån skriftliga dokument. Utvärderarna lyfter upp svaga och starka områden i en rapport. Styrkorna och svagheterna analyseras därefter genom ett rundabordsamtal med representanter för privata och offentliga aktörer på destinationen.

GSTC-modellen⁵⁶ består av fyra områden: destinationsledning (43 indikatorer), social och ekonomisk nytta (21 indikatorer), kulturarv (13 indikatorer) och miljöaspekter (28 indikatorer). Utvärderarnas föreslog tre prioriterade rekommendationer för destination Kiruna: 1) *Mer samarbete mellan sektorer och aktörer* framförallt mellan den lokala destinationsorganisationen, kommunen och länsstyrelsen samt mellan destinationsorganisationen och samerna; 2) *Utred en bidrags- eller donationsmodell* för att öka möjligheterna att få en femårig budget; och 3) *Skapa ett standardiserat system för insamling och rapportering av statistiska data*, eftersom nuvarande data ger en felaktig bild av turismens ekonomiska värde på destinationen.

GSTC-verktyget drivs av statistiska data och eftersom data saknades för de allra flesta av indikatorerna var det svårt att utifrån verktyget göra sig en bild av hur destinationen arbetade med hållbarhet. För att kunna ta fram och samla in data krävs ett omfattande arbete och sannolikt en insats av nationella myndigheter. I dagsläget bedömer vi därför att verktygets användbarhet är begränsad för en enskild destination. Åre har t ex fått lägga ner mycket tid för att förenkla de rekommendationer man fått och anpassa dem för lokala förhållanden. Företrädarna för Kiruna Lappland funderar över vilka av utvärderarnas rekommendationer som de lokala aktörerna kommer att gå vidare med. Går det att sätta samman indikatorerna till en större hållbarhetsmodell för destination Kiruna, som även skulle innefatta processer och val av åtgärder?

54 European Commission. (2013). The European tourism indicator system: Toolkit for sustainable destinations.

55 I ett senare skede valde Kiruna att inte använda sig av ETIS.

56 GSTC-modellens alla indikatorer finns beskriven i Lexlaw AB (2014).

I Stockholms skärgård finner vi också ett exempel på hur man på destinationsnivå skapat en plattform för att komma framåt i hållbarhetsarbetet.⁵⁷ Stockholms skärgård, precis som Vimmerby och Bohuslän, har valt att samarbeta med Swedish Welcome i sin direkta hållbarhetsinsats, som innefattar en företagsinsats (se 6.4) och en bredare kompetensutvecklande insats riktad till fler företrädare för destinationen. Det handlar om en workshopserie, som bygger på Det Naturliga Stegets systemvillkor, omfattande två heldagar och två webinarier om en halv dag vardera. Workshopserien ska ge förutsättningar för att kunna angripa fler problem än vad en enskild aktör har kapacitet att göra själv. Därför har man i Stockholms skärgård ägnat mycket tid åt att få med företagen, de åtta kommunerna, landstinget, Skärgårdsstiftelsen och länsstyrelsen. Dessutom hoppas man att Waxholmsbolaget kommer att vara med.

57 Intervju, platsbesök Stockholm, 20140616.

8 Destinationsutvecklingens vita fläckar

Hittills har rapporten behandlat hur man på destinationerna arbetar med de olika problemen. I det här avsnittet byter vi perspektiv och riktar blicken mot problem som de vi träffat diskuterar, men där de inte kunnat ge tydliga exempel på hur de arbetar med dem. Vi vill särskilt lyfta fyra vita fläckar i destinationsutvecklingen:

- Infrastrukturellerade problem
- Hur finansierar man en hållbar destination?
- Hur når vi kommuner och regioner som investerare?
- Hur skapar man en varaktig dialog med allmänheten?

8.1 Infrastrukturellerade problem

För oss är det slående hur beroende turistverksamheten är av att kommunikationer och annan infrastruktur fungerar som den ska. I destinationer i glesbygden är tillgången till långväga kommunikationer den viktigaste frågan. Det är dock sällan de kommuner som finns på dessa destinationer själva kan påverka beslut om långväga kommunikationer. Många av de vi intervjuar uttrycker stor oro över bristen på långsiktiga besked om flyg och tåg. Osäkerheten minskar i sin tur viljan att utveckla och investera i verksamheten.

I Kiruna har man testat en riskfond för kommunikationer, till vilken företagen skulle bidra med pengar för att säkerställa tillgången till långväga transporter. Fonden ligger i skrivande stund på is. I Åre har destinationsbolaget gått in som garant för tågtrafiken. Det är tydligt att destinationerna förväntas ta ett stort ansvar för kommunikationer.

Vi tror att detta är ett viktigt utvecklingsområde att arbeta med, framförallt för de nationella aktörer som på olika sätt efterfrågar en ökad omsättning i besöksnäringen. Kommunikationer och tillgänglighet är en förutsättning för att destinationerna ska utvecklas. Men destinationernas aktörer har förhållandevis små möjligheter att påverka de beslut som fattas i detta avseende.

8.2 Hur finansierar man destinationsutveckling?

En annan mycket väsentlig del av hållbar destinationsutveckling är finansiering. Vi har träffat åtskilliga personer som brottas med hur de ska få ihop pengar till utvecklingsarbetet. En långsiktig finansiering lyftes upp som en prioriterad åtgärd i GSTC-analysen i Kiruna, destinationerna har undersökt möjligheterna att införa Kurtax eller bädd-

avgifter. Dessa modeller verkar emellertid vara svåra att genomföra i praktiken.

Det kan inte nog understrykas hur viktigt det är att det finns medel för att kunna utveckla verksamheten. De enskilda företagen berättar hur svårt det är att våga avstå tid från det egna företaget eller från det andra jobbet för att testa en ny idé. Varje timme på ett möte som syftar till att utveckla nya produkter eller företagssamarbeten kan för en egenanställd företagare räknas om i utebliven lön. Deras roll i arbetet med att skapa nya värden är emellertid helt central, och deras närvaro i dessa utvecklande sammanhang är därför helt avgörande.

Även här bör diskussionen föras vidare på kommunal, regional och nationell nivå. Hur ska konkurrenskraften och omsättningen i besöksnäringen kunna öka, när den så ofta bärs upp av kluster av små företag, som inte själva har utrymme att investera tid eller andra resurser i utvecklingsarbetet?

8.3 Hur når vi privata och offentliga investerare?

Vi har i våra undersökningar sett flera tecken på att kommunens roll som investerare är mycket viktig. Vi ser också att privata investerare, både svenska och utländska, kan vara mycket betydelsefulla för de möjligheter en destination har att utvecklas. Vi ser emellertid också att olika destinationer har olika vana att arbeta med privata och offentliga investerare.

Ett framtida utvecklingsområde torde därför vara att öka kunskapen bland besöksnäringens aktörer, om hur man arbetar strategiskt med att öka investeringsviljan i besöksnäringen. I detta arbete ligger att skapa större politisk förståelse för att det som är besöksnäringens grundvalar – tillgänglighet, boendemöjligheter och utbud av aktiviteter – kräver investeringar i någon form. Här ligger också att skapa förståelse för att det offentligas ansvar för besöksnäringens utveckling, inte kan reduceras till ren marknadskommunikation.

8.4 Hur skapar man en varaktig dialog med allmänheten?

Vi ser få tecken på destinationer som systematiskt arbetar med allmänheten. Vissa aktiviteter på destinationerna signalerar en vilja att nå delar av allmänheten, t ex genom att man understryker vikten av att taxichaufförer, tågpersonal och övrig servicepersonal har ett gott värdskap. Flera av de vi intervjuar berättar hur viktigt det är att hela kommunen förstår värdet av den lokala besöksnäringen, men de saknar kunskap om hur de kan skapa mer engagemang och därmed förankra destinationen på ett hållbart sätt. Detta är i sig ingen ovanligt för de destinationer som ingår i vår studie. Tidigare studier visar att graden av medborgardeltagande ofta är låg när destinationer etableras och utvecklas.⁵⁸

58 Moscardo (2011).

Då besöksnäringen – till skillnad från många andra näringar – ofta försiggår i det som är invånarnas boendemiljöer, är det viktigt att det finns en ömsesidig förståelse för de intressen som både boende och besökare har på platsen. Produktionen av turistiska värden sker inte i särskilt destinerade företagslokaler, utan på bryggan, i skidbacken, på torget, i längdspåret eller på andra ställen där även de bofasta vistas.

Därför finns det goda skäl att se dialogen med medborgarna som ett framtida utvecklingsområde. Inom samhällsplaneringen finns etablerade metoder för samråd, som kan kompletteras med andra sätt att skapa dialog kring destinationens utveckling. Fördelarna med systematisk medborgardialog torde vara flera: fler kan se möjligheter att koppla upp sig mot de kluster som finns; frågan om besöksnäringens utveckling kan ges större politisk tyngd; de intressen hos medborgarna, som eventuellt står i strid med besökarnas och besöksnäringens intressen, kan hörsammas och beaktas.

9 Våra slutsatser

Den huvudsakliga slutsatsen av vår studie är att destinationsutveckling inte ska ses som ett arbete som sker huvudsakligen via avgränsade metoder och specifika verktyg. Begreppet *verktyg* för tanken till en verktygslåda, vars innehåll enkelt kan användas av alla som arbetar med destinationsutveckling och på vilken destination som helst. Begreppet metoder kan också ge för handen att det går att beskriva specifika och väl avgränsade handlingsmönster, som går att kopiera och tillämpa av andra aktörer på andra platser. Vi tror att sådana uppfattningar kan leda till en felaktig bild av vad destinationsutveckling egentligen handlar om.

I stället förordar vi ett problembaserat, processororienterat perspektiv på hållbar destinationsutveckling. Det innebär att man identifierar relevanta problem kopplade till destinationsutveckling, och att man därefter identifierar de processer man behöver driva för att lösa de problem man identifierat.

I vår studie har vi identifierat fyra processer som vi ser att destinationerna arbetat med i akt och mening att lösa problem och hantera utmaningar kopplade till destinationsutveckling. Den *första* processen handlar om att etablera destinationen som en geografisk och organisatorisk enhet. Den *andra* processen handlar om att främja klusterutveckling inom destinationen. Den *tredje* processen handlar om att förse destinationen med kompetens. Den *fjärde* processen handlar om att knyta det destinationsutvecklande arbetet till övrig samhällsplanering. Vi har identifierat dessa processer utifrån material från de fem destinationer som ingår i vår studie. Vi tror emellertid att generaliserbarheten i vår studie är god; vi tror att många destinationer i Sverige skulle kunna anlägga ett liknande perspektiv på sitt arbete.

9.4 Att etablera en destination

När det handlar om att etablera en destination vill vi särskilt lyfta upp fyra erfarenheter som särskilt viktiga. Den *första* erfarenheten handlar om vikten av att klargöra destinationens organisatoriska och geografiska gränser och att i samband därmed tydliggöra dess mål och varumärke. Vi ser att flera av destinationerna brottats med utmaningen att definiera målet för destinationen. Mål kan formuleras i både kvantitativa och kvalitativa termer. Till exempel skulle en målsättning kunna vara att bli *hållbar* eller *tillgänglig* eller att bli en desti-

nation som hålls samman av en särskild tematik i reseanledningarna eller en viss geografisk kvalitet. Under den processen kommer ofrånkomligen några aktörer uppleva att målet för destinationen är alltför exkluderande, andra att det inte är tillräckligt väl avgränsat. Vi kan dock inte nog understryka vikten av att skapa en gemensam målbild – oavsett på vilken detaljnivå den målbilden är gemensam. Att komma överens om den gemensamma bilden är näst intill nödvändigt för att sedan kunna driva utvecklingen i linje med denna.

Den *andra* erfarenheten handlar om vikten av att tydliggöra vilka roller olika aktörer väntas spela i arbetet med att utveckla destinationen. Destinationsutveckling inbegriper som nämnts ett system av aktörer, dvs offentliga, privata och eventuellt ideella aktörer av vitt skilda slag. Vad de gör i relation till hållbar destinationsutveckling skiftar. För att reducera osäkerheten om vem som gör vad och för att kunna skapa realistiska bilder av vilka roller de olika aktörerna har behöver man arbeta med att skapa en tydlig rollfördelning. Rollfördelningen är viktig för att driva processerna kring kluster och kompetens, men i synnerhet är det väsentligt för att fördela ansvaret mellan de offentliga och privata aktörerna.

Den *tredje* erfarenheten handlar om vikten av att förankra arbetet i den lokala eller regionala politiken. Flera av de vi intervjuat återkommer till att frågor som rör besöksnäringens utveckling, och destinationsutveckling måste kopplas samman med den lokala och/eller regionala politiken. I våra intervjuer återkommer destinationernas företrädare hela tiden till att det inte går att driva hållbar destinationsutveckling utan politiskt stöd. Här handlar det om att få upp destinationsutveckling på den politiska agendan på olika nivåer och att hitta former för fortsatt samverkan mellan offentliga aktörer och besöksnäringens aktörer. Politiskt stöd för hållbar destinationsutveckling ses även som en dörröppnare till andra aktörer som verkar utanför besöksnäringen och för att skapa legitimitet bland allmänheten.

Den *fjärde* erfarenheten handlar om att det tar lång tid och krävs resurser för att etablera en destination.

9.2 Att främja klusterutveckling

Tidigare forskning om kluster och klusterutveckling pekar på att de företag som ingår i ett kluster, kan dra nytta av sitt medlemskap på flera sätt. Att ingå i ett kluster innebär att företaget kan ta del av stor-driftsfördelar, utan att behöva kompromissa med sin egen flexibilitet.⁵⁹

Vår uppfattning är att fokusförflyttningen från utveckling av en enskild aktörs verksamhet till kluster- eller destinationsutveckling gör att incitamentsstrukturen förändras för den enskilde aktören. För det första bidrar fokus på samarbete och klusterbygge till att skapa en helhet och en målbild som är gemensam för hela destinationen. Det ger den enskilde aktören en möjlighet att se sin egen verksamhet i ett nytt

⁵⁹ Porter, M (1998).

ljus, som en bärare av eller en central del i denna helhet. Här blir det tydligt att det blir möjligt att erbjuda mer attraktiva och spännande reseanledningar till de potentiella besökarna – många av dessa från utlandet – om man drar nytta av att alla är proffs på sina områden, som transporter, aktiviteter, mat och dryck samt logi.

För det andra bidrar denna fokusförflyttning till att minska de risker som är förknippade med samarbete. Destinationsorganisationen (som kan se olika ut på olika destinationer) kan även minska kostnaden för samarbete genom att tillhandahålla själva plattformen för samarbetet: någon form av möten och att bjuda in och förbereda dessa möten. Processledarna är det mest konkreta exemplet på hur kostnaden för samarbete mellan aktörer inom besöksnäringen kan minska. Destinationsorganisationen kan också ta initiativ till konkreta utvecklingsinitiativ, dvs till sammanhang där flera offentliga, privata och eventuellt ideella aktörer tillsammans utvecklar en ny upplevelseprodukt.

En viktig fråga är vem som ska ha ansvar för det klusterfrämjande arbetet. Mycket i vår rapport pekar på att det är destinationsorganisationerna, som förvisso kan se mycket olika ut, som bör ha detta ansvar. En av anledningarna till det är att en destination – som vi alltså förstår som ett turistiskt funktionellt kluster – sällan följer kommungränsen.

Vi ser alltså arbetet med att främja turistiska kluster som ett framtida utvecklingsområde. Klusterperspektivet skulle också kunna bidra till att öka förståelsen för att en destination mycket sällan sammanfaller med administrativa, kommunala eller länsgränser. Här ser vi att den omfattande forskning som finns om klusterbildning, i långt mycket högre grad än idag, skulle kunna ligga till grund för turismpolitiska insatser på lokal, regional och nationell nivå.

9.3 Att försörja destinationen med kompetens

Flera av de destinationer vi studerat, arbetar på olika sätt med att förse destinationen med kompetens. Vi fann emellertid att det var oklart vilken kompetens de som arbetar med destinationsutveckling förväntas ha. Bland de vi intervjuat finns en mångfald av kompetenser, yrkeslivserfarenheter och utbildningar representerade. Vissa av dem har arbetat med näringslivsutveckling, andra med konst-, musik- eller kulturfrågor, några inom hotell- och restaurangbranschen, åter andra med projekt- och processledning i olika organisationer.

Den rika floran av yrkeskompetenser kan dels bero på att destinationsorganisationerna identifierat olika behov, tagit på sig olika uppdrag och därmed rekryterat olika kompetens. Men den rika floran skulle också kunna förklaras med att man i de olika destinationsorganisationerna inte riktigt varit säker på vilket behov man har, eller vilket uppdrag man har, och därmed varit oklar över vilken kompetens man behöver ha för att kunna utveckla destinationen. Man har därför rekryterat någon som man tror kan arbeta med destinationsut-

veckling på ett bra sätt och den man anställt har sedan fått beskriva organisationens behov och uppdrag så att det passar den egna kompetensen. Resultatet är i båda fallen en förhållandevis svag professionalisering inom området.

Avsaknaden av en tydlig professionalisering i det destinationsutvecklande arbetet är förmodligen en av anledningarna till att så många universitet och högskolor i Sverige har valt att inrätta utbildningar i turism, i turismvetenskap, destinationsutveckling, service management och liknande. Om man ser till innehållet i dessa utbildningar, så ger detta dessvärre inte något enhetligt svar på vad en destinationsutvecklare bör ha för kompetens.⁶⁰

Vi tror att kompetensutveckling inom och professionalisering av det turistiska fältet är ett framtida utvecklingsområde. Här behöver dialogen mellan besöksnäringens aktörer och utbildningsväsendet stärkas. Vi ser också att regionala forsknings- och utvecklingsmiljöer för besöksnäringen skulle kunna fungera som en viktig kunskapsintermediär.

9.4 Destinationsutveckling som en del av samhällsplaneringen

I arbetet med vår studie har vi fått det bestämda intrycket att destinationsutveckling är nära förbundet med det som inom samhällsvetenskaperna beskrivs som samhällsplanering. Här är det viktigt att understryka att samhällsplanering kan förstås på olika sätt. Från att tidigare kanske främst ha associerats med fysisk planering, trafik och teknisk infrastruktur, förstås samhällsplanering idag i en bredare mening. Samhällsplanering handlar om att skapa attraktivitet och funktionalitet på olika platser, och med ett sådant perspektiv förefaller det självklart att det är i denna politiska och organisatoriska kontext som destinationsutvecklingen måste förstås.

Vi ser att näringens nationella mål om fördubblad omsättning i besöksnäringen måste få konsekvenser för infrastruktur, för detaljplaner, för markanvändning, för tillståndsgivning, för offentliga investeringar. Om målet ska nås, måste aktörer på alla nivåer förstå att destinationsutveckling är en del av den övergripande planeringen av samhället. Vikten av att de som arbetar med att främja besöksnäringen också förstår och är intresserade av offentliga aktörers roll, och betydelsen av politik och planering på kommunal, regional och nationell nivå, kan inte nog betonas.

Vi ser också att insatser för att nå fördubblad omsättning kan skapa konflikter i de lokalsamhällen där besökarna rör sig. Ett sätt att hantera konflikter är att synliggöra dem, att blottlägga mönster av samförstånd, samarbete, konkurrens och konflikt på destinationen. Vilka är de intressen som finns på destinationen? Finns det olika, motstridiga tolkningar av vad destinationen är eller ska vara? På så vis kan

⁶⁰ Universitetskanslerämbetet (2014) www.uka.se/nyheter/flerautbildningarinomturismvetenskapochnarliggandeamnenfarunderkant.5.7ff11ece146297d1aa66ba.html

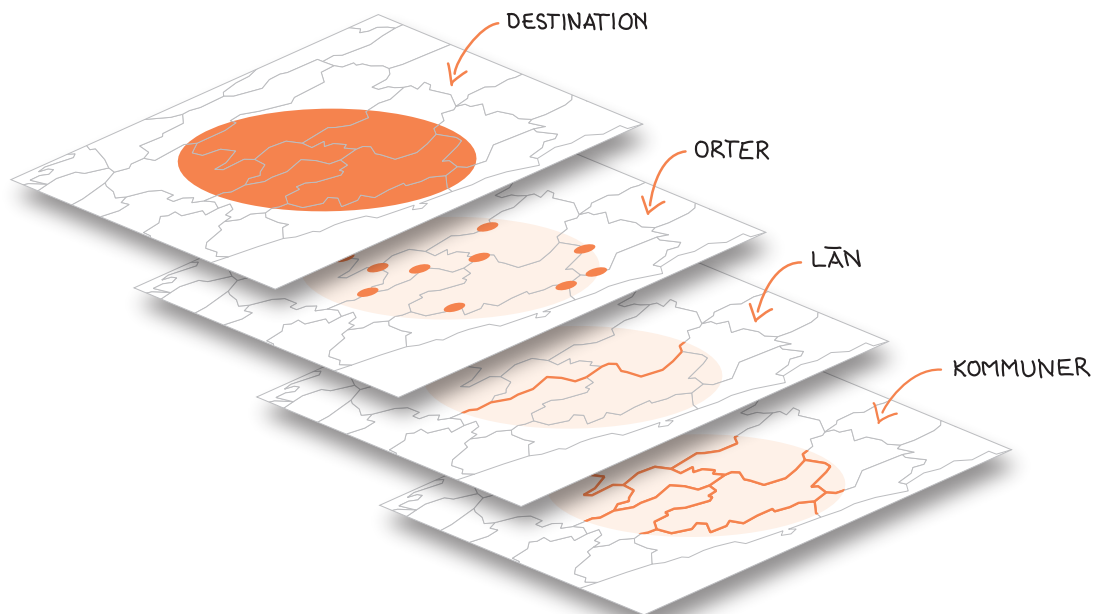
man öka sin kunskap om de enskilda aktörerna och om de strukturella förhållanden de verkar under.⁶¹ Inom samhällsplaneringen tar man hela sin utgångspunkt i att olika medborgare har olika intressen och förväntningar. Här är konflikter och oenigheter alltså vardagsmat. Här ställer man ständigt frågor som handlar om hur man ska förhålla sig till motstridiga krav från medborgarna och hur man kan avgöra vilka av alla krav som är viktigast att tillgodose.⁶²

Vi ser att kommunerna i Sverige har ett tydligt ansvar att integrera frågan om destinationsutveckling i sina samhällsplanerande processer. Om omsättningen i besöksnäringen verkligen ska fördubblas behöver kommunerna utveckla en större politisk förståelse för vad detta kräver i form av investeringar, detaljplanering och tillståndsgivning. Vi ser den tydligare kopplingen mellan besöksnäringens utveckling och samhällsplaneringen som ett framtida utvecklingsområde. Sannolikt har olika destinationer – och olika kommuner – olika erfarenheter av att arbeta integrerat på detta sätt. Det behövs också systematiska studier av vad det innebär att koppla samman destinationsutveckling med samhällsplanering på destinationer som sträcker sig över flera planeringsenheter.

9.5 Avslutningsvis: Destinationens gränsdragningar

Figur 7 nedan visar att en destination kan överskrida en mängd administrativa och funktionella gränser. Vad som inte syns på bilden, men som komplicerar situationen ytterligare, är att en destination också kan utmana organisatoriska gränser. Det innebär att utvecklingen av hållbara destinationer i många fall består i att flera olika aktörer sam

Figur 7



61 Syssner, J och Kvarnström, (2013).

62 Forsberg, G. (2013).

tidigt bedriver flera olika processer. Dessa aktörer kan styras utifrån helt olika styrningslogiker och få sin legitimitet på helt olika sätt. De processer som dessa aktörer arbetar med kan också ha helt olika rumslig logik. Detta är en starkt bidragande orsak till att arbetet med att utveckla destinationer många gånger upplevs som svårt.

Varje destination är unik. Den rymmer sina egna administrativa, funktionella och organisatoriska gränser, och sina egna aktörer. Likväl tror vi att varje destination, utan undantag, har mycket att vinna på att för sig själv och i sitt eget arbete tydliggöra vilka dessa gränser är och vilken betydelse de har för det egna utvecklingsarbetet.

Bilaga 1

Material

I vårt arbete med att identifiera problem, processer och kompetensbehov på de fem destinationerna samlade vi in och analyserade material i två steg: ett sonderande steg och ett steg bestående av en serie platsbesök till de fem destinationerna.

Resultaten från det sonderande steget resulterade i fem interna arbetsnotat, ett för varje destination:

- Johansson, Sara (2014a). *Arbetsnotat Bohusläns skärgård*. Centrum för kommunstrategiska studier.
- Johansson, Sara (2014b). *Arbetsnotat Kiruna*. Centrum för kommunstrategiska studier.
- Johansson, Sara (2014c). *Arbetsnotat Stockholms skärgård*. Centrum för kommunstrategiska studier.
- Johansson, Sara (2014d). *Arbetsnotat Vimmerby med omnejd*. Centrum för kommunstrategiska studier.
- Johansson, Sara (2014e). *Arbetsnotat Åre*. Centrum för kommunstrategiska studier.

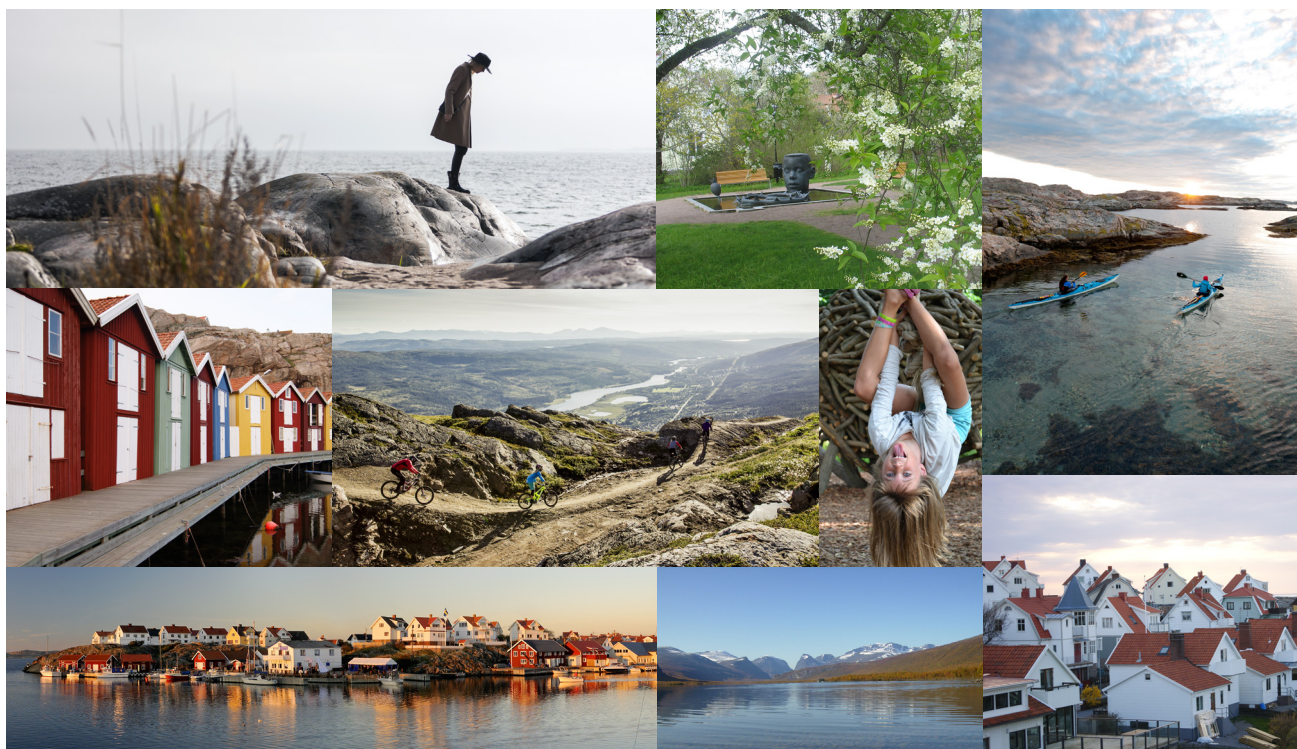
Platsbesöken omfattade intervjuer med personer som arbetat med de olika problemen och processerna samt genom samtal med olika aktörer. De genomfördes mellan juni och oktober 2014, enligt nedan:

- Platsbesök Bohusläns skärgård, 20140917 och 20141004.
- Platsbesök Kiruna, 20140831 till 20140903.
- Platsbesök Stockholms skärgård, 20140616 till 20140617.
- Platsbesök Vimmerby. 201406223 och 20141008
- Platsbesök Åre. 20140708–20140710, 20140804–20140806

Bilaga 2

Korta fakta om fem destinationer och deras medverkan i projektet Hållbar destinationsutveckling

I januari 2015 bad Tillväxtverket de fem destinationerna beskriva avgörande insatser, faktorer som bidrar/bidragit till framgång och oväntade utmaningar ur respektive destinations perspektiv. Svaren redovisas här i form av korta fakta om varje destination.



Bohuslän

Projektägare

Västsvenska Turistrådet

Projekt mål

Målsättningen är att genom riktade gemensamma insatser stärka Bohusläns internationella konkurrenskraft, få en jämnare beläggning över året, högre dygnsutlägg samt fler internationellt konkurrenskraftiga produkter och reseanledningar. Ambitionen är att öka det ekonomiska värdet av turismen i Bohuslän från knappt 10 miljarder kr (2011) till 20 miljarder år 2020 och ge företagen inom besöksnäringen ökad lönsamhet.

Boendet utgör en stor del av turistkonsumtionen, ca 50 procent av dygnsutläggen. Dock visar gästnattsstatistik från SCB att beläggningsgraden i Bohuslän totalt sett är låg, ca 40 procent. Målsättningen är en beläggningsgrad på 55 procent över året.

Avgörande insatser inom projektet och en kort motivering till varför insatsen är/varit viktig

1. Avsiktsförklaring om ett enat Bohuslän i besöksnärringsfrågor.

Bohuslän är en av landets mest välbesökta turistdestinationer. Redan tidigare skedde samverkan i besöksnärringsfrågor. Men insikten om behovet att samverka behövde förstärkas ytterligare för att möta framtiden. Detta behövs för att stärka lönsamhet, klara investeringar och öka sysselsättningen.

Det krävs både ökade volymer utanför högsäsong och högre konsumtion per besökare. Samtidigt är det viktigt att växa hållbart, med rätt investering på rätt plats för att värna känsliga natur- och kulturvärden.

Genom att alla kommuner, våren 2014, undertecknade en gemensam avsiktsförklaring i besöksnärringsfrågor lades en grund för att kunna arbeta vidare med turismen gemensamt.

2. Handlingsplan för besöksnäringen

För att konkretisera avsiktsförklaringen och omsätta den i praktiken har en handlingsplan tagits fram. I den redogörs för de roller som besöksnäringens aktörer (företag, kommuner, regional turismorganisation och lokala turistorganisationer) tar i arbetet.

3. Kunskapsöverföring genom kunskapsseminarier

Besöksnäringens aktörer behöver öka sin kunskap för att bättre möta marknadens efterfrågan. Därför har en serie med kunskapsseminarier genomförts. Seminarierna har varit väldigt välbesökta och givande.

4. Produktutveckling

För att nå projektets mål krävs en intensiv produkt- och affärsutveckling för att ta fram kvalitetssäkrade produkter, resmål och andra reseanledningar.

Inom området produktutveckling har Bohusläns starkaste teman ur ett marknadsperspektiv identifierats: måltidsturism och outdoor-produkter. Under den period som projektet har pågått har flera nya produkter utvecklats inom dessa teman. Några produkter är helt klara och säljs redan av utländska turoperatörer medan andra håller på att utvecklas.

5. Varumärket Bohuslän

Att enas kring en varumärkesplattform för Bohuslän har varit ett viktigt steg i att samordna destinationens insatser. Genom att alla arbetar utifrån samma plattform blir budskapet och produkterna tydligare och möjligheterna att nå genomslag ökar betydligt. Med en guide som verktyg ges aktörerna kunskap och inspiration för att kunna skapa erbjudanden och produkter som utvecklar Bohuslän till en levande destination året runt.

Tre faktorer som bidrar/bidragit till framgång

1. En viktig framgångsfaktor för projektet är att kommunernas politiker har varit involverade i projektet, både styrande politiker och opposition. Det har gjort att projektet har fått en bred förankring och en bra bas att stå på.
2. En annan framgångsfaktor har varit att vi har vågat välja bort. Vi har endast arbetat med de företag som har potential att nå ut på exportmarknaden, efter i förväg uppsatta kriterier. Och vi har enbart utvecklat produkter som vi vet efterfrågas på marknaden.
3. Ytterligare en framgångsfaktor har varit att vi har varit konsekventa i vårt arbete genom att vi har kunnat använda Västsvenska Turistrådets olika modeller för destinationsutveckling. Med varumärkesplattformen som bas och de där utpekade prioriterade temana har vi kunna bygga övrig utveckling med hjälp av Turistrådets affärsmodell.

Två områden som är/varit oväntat utmanande

1. En utmaning var att komma igång med projektet och få alla de aktörer som vi ville ha med oss involverade.
2. En annan utmaning har varit att kommunicera projektets mål och syfte till destinationens olika aktörer, eftersom det är så många som på olika sätt kommer i kontakt med projektet. I början rådde det en uppfattning om att man som organisation eller företag kunde ansöka till oss om att få del av pengarna till olika turismsatsningar.

Kiruna

Projektägare

Kiruna Lappland Ekonomisk Förening

Projektmål

Det övergripande målet är att stärka förutsättningarna för fördubblad omsättning till år 2020 och att projektet ska mynna ut i en övergripande masterplan för turismen i Kiruna utefter de insatsområden som blivit identifierade som viktiga för turismens tillväxt i området. Ett antal insatsområden för att nå mål om fördubblad omsättning och bli en destination i världsklass har identifierats. Utifrån inriktningen att stärka dessa områden har fyra olika övergripande delprojekt med specifika aktiviteter tagits fram:

Delprojekt 1: Tillgängliga och attraktiva Kiruna – Tillgänglighet och infrastruktur ur ett hela resan perspektiv

Delprojekt 2: Kiruna Science City – en världsdestination året om

Delprojekt 3: Samverkan Akademi och Besöksnäring

Delprojekt 4: Långsiktig finansiering

Fem avgörande insatser inom projektet

1. Kiruna Lapplands Hållbarhetsprogram

Kiruna Lapplands hållbarhetsprogram baseras på Global Sustainable Tourism Councils modell, där metoder, verktyg, utbildningsinsatser och strategier utförs på destinations- och företagsnivå. Detta bidrar till målet om att bli en grön destination. Programmet omfattar analys av destinationen enligt GSTC, exportmognad, kvalitet och hållbarhet, strategier, värdskap, produkt- och upplevelsedesign, långsiktiga relationer med researrangörer.

2. Tillgänglighet och infrastruktur ur ett hela resan perspektiv

För att destinationen skall bli en ännu starkare och attraktiv internationell destination behöver Kiruna vara tillgängligt ur ett hela resan perspektiv. Innan resan behöver det vara lätt att hitta attraktiv information och boka resan: resan till/från och inom destinationen ska fungera på ett smidigt sätt. Skyltning och information behöver finnas på olika språk i destinationen. Arbetet med turistisk översiktsplanering, TÖP, gör att Kiruna Lappland kan växa hållbart över tid och stärka besöksnäringens intressen i den fysiska planeringen.

3. Rymd

Potentialanalysen för ett Science center som genomförts i projektet bekräftar att Sverige och Spaceport Sweden har en unik positionering i en ny industri och är globalt idag en av de viktigaste aktörerna inom rymdturism utanför USA. Segmentet rymdturism värderas till motsvarande 4,2 miljarder SEK. Ett intensivt och fokuserat arbete har drivits för att förbereda, genomföra lobbying, bygga kännedom, skapa affärer samt bearbeta operatörer för etablering av bemannad rymdfart.

4. Samverkan mellan akademi och besöksnäring

En viktig del i utveckling av en hållbar destination är att säkra kompetensförsörjningen inom besöksnäringen i kommunen och regionen. Destination Kiruna har genomfört ett traineeprogram med syfte att skapa kontaktytor mellan studenter inom turism och turismföretag på och inom destinationen. Hittills har fem fått anställning under eller direkt efter avslutad tjänst inom besöksnäringen.

5. Långsiktig finansiering

Stärka och utveckla långsiktig finansiering för Kiruna Lappland för att gynna en hållbar destinationsutveckling och tillväxt.

Tre faktorer som bidrar/bidragit till framgång

Framgångsfaktor 1: Nätverk och goda relationer

Framgångsfaktor 2: Tillgång till expertkunskap

Framgångsfaktor 3: Resultat, analyser och delaktighet

Två områden som är/varit oväntat utmanande

1. Förändrade förutsättningar under projektets tid
2. Deltagande

Stockholms skärgård

Projektägare

Stockholm Visitors Board AB

Projektmål

1. Ha en etablerad, välkänd, driftsatt gemensam vision, målbild och strategi avseende besöksnäringens fortsatta utveckling i Stockholms skärgård
2. Ha påbörjat målinriktad destinationsutveckling på utvalda platser i skärgården i samverkan med Stockholm Visitors Board
3. Ha startat konkret säsongsförlängning i form av särskilda, konkreta satsningar på internationella besökare under perioder som idag är lågintensiva, och tagit fram nya produkter för försäljning under dessa perioder
4. Ha skapat och driftsatt en gemensam plattform för internationell marknadsföring av skärgården
5. Ha nått en internationell mognad som möjliggör ett bredare deltagande i kampanj- och/eller försäljningsaktiviteter mot internationella målgrupper, exempelvis Swedish Workshop och Stockholm Days.

Fem avgörande insatser inom projektet

1. Insatser för att säkra långsiktig samverkan

Insatser för att säkra långsiktig samverkan, inklusive en arbetsgrupp som arbetade fram ett samverkansavtal för 2015–2017 samt utveckling av en gemensam webbplats (som dels länkar samman regionens lokala sajter, dels är kopplad mot visitstockholm.com). Arbetet var avgörande för att få långsiktighet i arbetet och säkra upp verksamhet efter projektets avslutande. Viktigt att lära känna varandra och öka tilliten genom att jobba praktiskt tillsammans, även i ledande befattningar.

2. Utveckling av gemensam

kommunikationsplattform/gemensam identitet

Utan den gemensamma identiteten hade det varit omöjligt att genomföra gemensamma kommunikationsinsatser eller att bygga en gemensam webb. Plattformen är också ett verktyg för destinationsutveckling som visar vad vi står för och vill kommunicera. Det är inom denna ram som skärgårdens exportmogna upplevelser ska rymmas. Plattformen är ett forum att fånga upp erfarenheter och synpunkter på vad skärgården är och vad den ska vara för våra besökare. Ett arbete där efterfrågeperspektiv möter utbudsperspektiv.

3. Lokala destinationsutvecklingsprocesser på elva platser.

I dessa processer hände ”allt” som måste hända för att ord och visioner ska bli något konkret för besökaren. Med en gemensam målsättning att tillhandahålla en rik flora produkter från norr till söder

under gemensamt varumärke, med test i skarpt läge under Swedish Workshop 2014, ökade kraften i arbetet. Områden som lokal identitet, hållbarhet m m diskuterades, men fokus låg på konkret produktutveckling, där 33 produkter klarade leveranskraven till Swedish Workshop.

4. Utveckling av gemensam hållbarhetsstrategi och konkreta insatser för ökad hållbarhet

Hållbarhetsarbetet fick en stor betydelse när det genomfördes, även om det genomfördes sent i projektet. En intensiv period med workshops och Swedish Welcome-certifiering av 20 verksamheter i hela skärgården bidrog till ökad kunskap, konkreta insatser, en mycket bra dialog mellan företag och offentliga aktörer samt väl förankrade förslag till hur hållbarhetsfrågorna kan drivas vidare.

5. "Innovationsprogrammet nord-sydliga båtlinjen"

Parallellt med lokala processer inom avgränsade geografiska områden genomfördes en innovationsprocess med deltagande företag verkssamma längs en planerad nord-sydlig båtförbindelse från norra till södra skärgården. Ett 20-tal företag processleddes både gemensamt och enskilt inom affärsutveckling kring nya idéer. Dessa deltagare involverades även i projektet i övrigt och blev stommen i ett starkt kluster av engagerade företagare.

Tre faktorer som bidragit till framgång

1. En tydlig, positiv, beslutsmässig styrgrupp
2. Väl genomarbetade och förankrade styrdokument: Strategi, projektplan, aktivitetsplan och budget. När alla beslut kommit på plats blev det självklart för alla som var berörda att jobba effektivt mot uppsatta mål. Mandat fanns från våra finansörer och vi kunde etablera en positiv dynamik.
3. Projektorganisationen fungerade oväntat väl. Vi chansade lite när vi byggde upp projektet, men det fungerade väldigt bra med de olika grupper och forum vi upprättade. Hela kedjan höll ihop, från regeringen och Tillväxtverket, via styrgrupp, samordningsgrupp, projektledare och processledare ned till den lokala företagaren eller ideellt arbetande aktören.

Två områden som är/varit oväntat utmanande

1. Kort tid och allt på en gång. Extremt tuffa leveranskrav under perioder av projektet, med insatser och aktiviteter som egentligen borde ha löpt i tur och ordning, under en längre period.
2. Att en destination som Stockholms skärgård är så stor och att det finns så många informella informationskanaler, och även formella kommunikationskanaler inom närbesläktade områden. När det saknas starka formella kommunikationskanaler för ett projekt eller ett samarbete blir detta en utmaning.

Vimmerby

Projektägare

Vimmerby Kommun

Projekt mål

Att skapa en hållbar utveckling för turismnäringen i Vimmerby med omnejd med fokus på våra internationella gäster. Att via utbildningsinsatser och produktutveckling stärka de aktörer vi har i Vimmerby med omnejd och även skapa goda exempel i form av profilprojekt för destinationen. Att fokusera på fem områden inom Vimmerby med omnejd, Tuna-Vimmerby Stad-Trädgård & Trädgård-Kultur & Lek med inriktning på barn-innovation.

Fem avgörande insatser inom projektet

1. Trädgårdarna på Astrid Lindgrens Näs

Viktigt för projektet att ha och utveckla fler besöksanledningar som blir föredömen för övriga på destinationen.

2. Utbildningsinsats för Vimmerby Handel / Stolta Vimmerby Krogar

Handeln i Vimmerby har haft en önskan om att vara en större och mer betydande del av besöksanledningen i Vimmerby med omnejd. Därför beslutade handeln i samarbete med projektet Vimmerby med omnejd att satsa på två saker: ökad tillgänglighet i form av utökade öppettider på högsäsong samt en större utbildningsinsats för att stärka sina möjligheter att ta emot besökare, för att öka värdskapet och förståelsen för hur gästerna tänker och vad de har för önskemål och behov när det gäller shopping.

Samtliga krogar har genomfört en gemensam utbildningsinsats i samarbete med restaurangakademin, vilket var ett stort lyft för utbudet vad gäller mat i Vimmerby med omnejd. Astrid Lindgrens Värld har under flera år jobbat tålmodigt och målinriktat med att göra maten till en upplevelse och framför allt lokal mat. Att detta nu spridit sig till restaurangnäringen i Vimmerby med omnejd är ett stort lyft.

3. Produktutveckling

Att vi i projektet Vimmerby med omnejd har kunnat vara med och coacha och även tillsätta vissa medel för att våra besöksnäringens företag ska ha möjlighet att utveckla sina produkter har varit en jätteviktig insats. Här har vi tillsammans med ett antal företag kunnat ha en dialog med vår styrgrupp om hur man kan ta respektive anläggning ytterligare ett steg in i framtiden och med fokus på hållbarhet.

4. Swedish Welcome

Den här typen av satsningar som sätter fokus på hållbarhet och utveckling är avgörande för om vi som destination ska vara med och kunna tävla om våra kommande besökare. En annan effekt som kom-

mit på köpet är att vi, i och med Swedish Welcome, fått ytterligare ett tillfälle att svetsa samman företagen inom besöksnäringen.

5. Vårdskapsutbildningen

Denna insats är oerhört väsentlig för att vi ska kunna stärka oss och befästa vår plats som det naturliga valet för bl a barnfamiljer när dom väljer resmål. Att vässa värdskapet är ett måste och vi ser mycket fram emot att ta del av resultatet under de kommande åren.

Tre faktorer som bidrar/bidragit till framgång

1. Att vi vågat satsa på specifika projekt, som t ex Trädgårdarna på Astrid Lindgrens Näs. Det är lätt att hänge sig åt ”alla ska vara med” och på så vis inte få någon spets i de insatser man gör. Det har varit en viktig faktor för oss.
2. Att vi, tack vare HDU, har fått en mycket bra möjlighet att samla företag och organisationer som jobbar inom besöksnäringen och som är intresserade av destinationsutveckling. Vi har blivit Vimmerby med omnejd i stället för att, som tidigare, ha varit en destination där många drar åt olika håll. Nu handlar det om hur vi tillsammans på ett bättre sätt kan stärka våra positioner.
3. Att vi, med våra utbildningsinsatser, redan har kunnat se ett förändrat beteende vad gäller Vimmerby som destination, är kopplat till faktor 2.

Två områden som är/varit oväntat utmanande

1. Att jobba i ett pilotprojekt är väl alltid en stor utmaning. När man hela tiden formar sättet att jobba tillsammans med destinationen och inte minst Tillväxtverket. Att samtidigt få ta del av fyra andra destinationers utmaningar har i sig varit en utmaning men endast ur en positiv synvinkel.
2. Att projekttiden har varit alldeles för kort har känts som en jättestor utmaning. Tre år har ju de facto blivit strax över två år av projektarbete ute på fältet, övrig tid har gått till riggning av projektet m m.

Det är viktigt att ta med sig in i framtiden att hållbar destinationsutveckling inte är en "quick fix" utan måste få ta tid.

Åre

Projektägare

ÅRE Destination

Projekt mål

Projektets syfte är att utveckla ÅRE till en hållbar året-runt-destination genom fokuserade satsningar på barmarksperioden (maj-november). Säsongsvariationerna, med en stark vinter- och svag barmarks-säsong, gör det svårt för företagen att få lönsamhet i verksamheterna, personalen blir svårare att behålla och utbilda och de sociala strukturerna på orterna blir instabila eftersom människorna flyttar in och ut. Detta leder i sin tur till att skatteintäkterna är lägre än vad de skulle kunna vara med fler permanentboende, vilket gör att infrastruktur och serviceutbud under barmarken inte motsvarar gästernas förväntningar.

Projektets mål delas in i långsiktiga mål (vision 2020) och kortsiktiga mål (fram till 2014). Projektets långsiktiga mål är att bidra till att uppfylla målen i Vision 2020: "ÅRE Europas mest attraktiva alpina året-runt-destination". Målen är att genom ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet utveckla ÅRE:s kärnvärden "attraktiva upplevelser året runt", "ansvar för miljön", "ett gränslöst välkomnande ÅRE" och "attraktiv livsmiljö". Vissa av indikatorerna och de uppsatta målen i Vision 2020 mäter specifikt utvecklingen där fokus ligger på barmarksperioden (maj-november).

Fem avgörande insatser inom projektet

1. Utveckla ett mer hållbart Åre (socialt, ekonomiskt och ekologiskt)
2. Identifiera och skapa nya produkter/resanledningar
3. Öka den internationella marknadskunskapen och internationaliseringen av Åre
4. Identifiera och fylla kompetensbehov
5. Säkra långsiktiga finansieringsmodeller för Åres utveckling

Tre faktorer som bidrar/bidragit till framgång

1. Att vi har en sammanhållen destinationsorganisation som i vårt fall är näringslivsägda vilken har en plattform och mandat att agera.
2. Att identifiera våra styrkor på främst det internationella planet och våga stärka det som redan är starkt.
3. En ständigt närvarande hög ambition att alltid vilja utvecklas och bli bättre – detta både som destination och som enskilt företag.

Två områden som är/varit oväntat utmanande

1. Vi har format projektet tillsammans med Tillväxtverket under projektets gång. Det har skapat en projekttid på i realiteten 1,5 år istället för 3. Förändrade förutsättningar och otydliga ramar har skapat en stor utmaning. Detta med vetskap om att det finns en vilja från Tillväxtverket att låta destinationerna vara med och bestämma (=bra) men när vi skall utveckla och leverera i själva projektet parallellt hade nog alla mått bra av klarare och fastare, riktlinjer kring projektramverket.
2. På det lokala planet har vi haft svårt att kommunicera ”ett projekt”. Det anses (och är) oerhört mycket pengar som har satsats på detta och hur visar vi resultaten redan under processens gång? Med en kraftfull satsning som detta sätter man också igång mycket större processer än vad man vanligtvis orkar med. Dessa processer tar också mycket längre tid att ro iland än vad vi kanske först kunde ana. Det skapar en utmaning i att först när projektet är slut är vi som mest förberedda för att verkligen köra igång vissa utvecklingsfrågor. Kommunikativt är det svårt att på ett lokalt och nationellt plan visa resultat som i stora delar består av samarbeten och processer.

Bilaga 3

Referenser

European Commission. (2013). The European tourism indicator system: Toolkit for sustainable destinations.

Forsberg, G. (2013) i Berger, Sune & Forsberg, Gunnel (2013). *Planeringens utmaningar och tillämpningar*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Forsyth, T. (1997). "Environmental responsibility and business regulation: the case of sustainable tourism", *The Geographical Journal*, Vol. 163, No. 3, pp. 270–280.

Framke, W. (2002). The destination as a concept: A discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(2), 92–108

Gyllenhammar, A. (2013) "Bilaga 3 – Vad är hållbar destinationsutveckling?", i *Utvärdering av hållbara turistdestinationer*, Dnr: 2013/031, Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, Östersund.

Healey, P (2006). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*. Palgrave Macmillan, 2006.

Hermelin, B. (2013). i Berger, Sune & Forsberg, Gunnel (2013). *Planeringens utmaningar och tillämpningar*. 2. uppl. Stockholm: Liber

Johansson, S. (2014b). *Arbetsnotat Kiruna*. Centrum för kommunstrategiska studier.

Jönson, H. (2008). *Att studera sociala problem som perspektiv*. Lunds universitet: Socialhögskolan. Working-paper serien 2008:6.

Kiruna Lappland. (2014). Åtgärdsval – Tillgängliga Kiruna, internationella hållbar destination, 2014-02-21.

Larsson, M, Bratt, L och Sandahl, J (2012). *Hållbar utveckling och ekonomi: inom planetens gränser*. Lund: Studentlitteratur.

Laws, Eric (1991). *Tourism marketing: service and quality management perspectives*. Cheltenham: Thornes

Lexlaw AB (2014). En GSTC-D V.1 utvärdering av hållbar destinationsutveckling i Destination Kiruna in Swedish Lapland.

- Moscardo, G. (2011). 'Exploring social representations of tourism planning: issues for governance', i *Journal of Sustainable Tourism*, Vol 19. Nr. 4-5, sid. 423-436.
- Mossberg, L. (2003). Att skapa upplevelser-från OK till WOW: Studentlitteratur.
- Nordin, S. (2003). *Tourism clustering & innovation : Paths to economic growth & development*. Östersund: ETOUR (Utredningsserien/ European Tourism Research Institute 2003:14)
- Novelli, Schmitz, Spencer (2006) Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience, in *Tourism Management*, 27(6), sid. 1141-1151.
- Olsson, J. (red.) (2005). *Hållbar utveckling underifrån?: lokala politiska processer och etiska vägval*. Nora: Nya Doxa
- Porter, M (1998). Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, November 1998.
- Rabilloud, L (2009). A Research on Foreign Tour Operators' Initiatives for Sustainable Tourism Development in Sweden. Masterupsats i Science for Sustainable Development, Linköpings universitet.
- Söderqvist, T, Gren, I-M, Hammer, M (2004). Samverkan för människa och natur: en introduktion till ekologisk ekonomi. Lund: Studentlitteratur.
- Syssner, J. & Kvarnström, L. (2013). 'Det turistiska fältet och dess aktörer: en introduktion', i Syssner, Josefine & Kvarnström, Lars (red.). *Det turistiska fältet och dess aktörer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Syssner, J. (2012). *Världens bästa plats? Platsmarknadsföring, makt och medborgarskap*. Lund: Nordic Academic Press
- Tillväxtanalys (2012) Turismens betydelse. Litteraturoversikt över forskning kring destinationsutveckling. Dnr 2012/010
- Tillväxtverket (2014) *Fakta om svensk turism*.
- Tyréns. (2014). Transportåtgärders påverkan på besöksnäringens omsättning och hållbarhet, 2014-02-21
- Universitetskanslerämbetet (2014). www.uka.se/nyheter/flerautbildningarinomturismvetenskapochnarliggandeamnenfarunderkant.5.7ff1e146297d1aa66ba.html
- UNWTO (2014) <http://sdt.unwto.org/content/about-us-5>, 2015-02-15
- Urry, John (2002). *The tourist gaze*. 2. ed. London: SAGE
- Västsvenska Turistrådet (2013). *Ansökan om projektmedel*. Tillväxtverket.
- Västsvenska turistrådet (2013). *Guide till bilden av Bohuslän*.

Västsvenska turistrådet. (2013) *Ett enat Bohuslän*.

Welford, R., Ytterhus, B., Eligh, J., (1999), "Tourism and sustainable development: an analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption". *Sustainable Development*. 7, 165–177.

World Commission on Environment and Development (1988).
Vår gemensamma framtid. Stockholm: Prisma.

World Tourism Organization, WTO. (2002) WTO Think Tank Enthusiastically Reaches Consensus on Frameworks for Tourism Destination Success. Madrid: World Tourism Organization, Madrid.

www.sustainabletourisonline.com/destinations-and-communities/implementation/destination-development

www.vastsverige.com/sv/vastsvenska-turistradet/artiklar/Besoksnaring-i-fysisk-planering/

www.are.se/samhallsplanering/detaljplanering/aktuella-detaljplaner,
Uppdaterad 2014-11-29

**Tillväxtverket arbetar för att
stärka företagens konkurrenskraft.**