



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Diamantfaktorernas betydelse för en destination

## En studie av Göteborg & Malmö

---

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Marknadsföring  
Vårterminen 2011  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Handledare: Ove Krafft  
Författare: Johan Mattsson 851017 - 0312  
Johannes Länström 851219 - 5010

## Sammanfattning

Världsturismen har under de senaste decennierna haft en enorm tillväxt och turismen räknas idag som en av Sveriges nya basnäringar.

Göteborg, Sveriges näst största stad, är en av landets viktigaste turistdestinationer. I Göteborg arbetar man kontinuerligt med att positionera sig som en storstad ur ett internationellt perspektiv. Besöksnäringen har länge haft hög prioritet och en stor del av Göteborgs konkurrenskraft grundar sig i att presentera och marknadsföra Göteborg som destination. Malmö, Sveriges tredje största stad, är tillsammans med Göteborg en av landets viktigaste destinationer. Sedan början av 2000-talet har turistnäringen i Malmö genomgått en betydande tillväxt. Bakom tillväxten ligger stora investeringar i infrastruktur och stadsförnyelse.

Studien syftar till att studera vilka faktorer som är betydelsefulla och hur de samverkar för att skapa konkurrenskraft inom besöksindustrin i Göteborg och Malmö. För att besvara uppsatsens syfte har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod där intervjuer gjorts på Göteborg & Co samt Malmö Turism. Göteborg och Malmö arbetar mot snarlika mål och därför anser vi det vara intressant att studera hur de särskiljer sig samt hur man i två städer kan utvecklas som destination genom skilda strategier. Forskning i Göteborg och Malmö har fokuserat på evenemang och hur det attraherar besökare samt dess ekonomiska värde för staden och Sverige. Därför ser vi det intressant att undersöka faktorer som påverkar besöksnäringen ur ett bredare perspektiv. Vi vill få fram sambanden mellan flera faktorer i besöksnäringen för att se hur de påverkar konkurrenskraften i en destination.

För att mäta vilka faktorer som är viktigast och analysera hur de samverkar för att gynna besöksnäringen, har vi använt oss av Porters diamantmodell som är en väletablerad modell för att mäta konkurrenskraft.

Det har framkommit tydliga skillnader i städernas styrkor i de faktorer som utgör vår analysmodell. Slutsatser som kunnat dras är att Göteborgs tidiga investeringar i staden som destination varit avgörande för den attraktionskraft staden har idag. Där närhet, samverkan och kompetens inom turismforskning utgör de starkaste faktorerna. Malmös styrkor är tillgängligheten mot viktiga marknader, tillgången av privat kapital och utvecklingen av fysiska resurser där bland annat stadsmiljö och arenor ingår.

## **Abstract**

World Tourism has in recent decades had a tremendous growth and is today one of the new basic industries in Sweden.

Gothenburg, the second largest city in Sweden is one of the main destinations in the country. Gothenburg is continually working to position itself as a city, from an international perspective. The hospitality industry has long been a high priority and much of Gothenburg's competitiveness is based on the presentation and promotion of Gothenburg as a destination. Malmö, the third largest city in Sweden is along with Gothenburg one of the country's main destinations. Since early 2000, the tourism industry in Malmö has undergone a significant growth. The growth is a result of substantial investment in infrastructure and urban renewal.

The thesis aims to study which factors are important and how they interact to create competitiveness in the hospitality industry in Gothenburg and Malmö. To answer the purpose of this thesis, we have chosen to use a qualitative research method where interviews have been made at Göteborg & Co and Malmö Tourism. Gothenburg and Malmö are working towards similar goals and therefore we consider it interesting to study how they differentiate themselves and how the two cities can be developed as destinations through different strategies. Earlier research in Gothenburg and Malmö, have primarily focused on events and how it attracts visitors and its economic value to the city and Sweden. Therefore, we consider it interesting to examine factors affecting the tourism industry in a broader perspective. We want to study links between several factors in the hospitality industry to see how they affect the competitiveness of a destination.

In order to measure which factors are most important and to analyze how they interact to promote the hospitality industry, we will use Porter's diamond model, which is a well-established model for measuring competitiveness.

We have found differences between the two cities, regarding their strength in the elements of our analytical model. Conclusions to be drawn are that Gothenburg's early investment in the city as a destination has been critical to the attractiveness of the city today. Where proximity, collaboration and expertise in tourism research is the strongest factors. The strengths of Malmö are the accessibility to major markets, availability of private capital and development of physical resources, which includes urban environment and arenas.

## Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 FRÅGESTÄLLNING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 TIDIGARE FORSKNING	4
1.5 AVGRÄNSNING	5
1.5.1 DEFINITION TURISM	5
1.5.2 DEFINITION KLUSTER	5
<b>2 TEORI</b>	<b>6</b>
2.1 KLUSTER	6
2.1.1 NÄTVERK OCH KLUSTER	7
2.1.2 KLUSTERUTVECKLING	8
2.1.3 UTVECKLINGSPROCESSEN FÖR KLUSTER	9
2.1.4 KLUSTER MOTOR	9
2.1.5 UTVECKLINGSSTADIER	10
2.1.6 SAMVERKANSFAKTORER	11
2.2 PORTERS DIAMANTMODELL	13
2.2.1 PRODUKTIONSFAKTORER	14
2.2.2 EFTERFRÅGEFÖRHÅLLANDEN	14
2.2.3 FÖRETAGS STRATEGI, STRUKTUR OCH RIVALITET	15
2.2.4 RELATERADE OCH STÖDJANDE BRANSCHER	15
2.2.5 ÖVRIGA FAKTORER	16
2.2.5.1 STATENS ROLL	16
2.2.5.2 SLUMPMÄSSIGA HÄNDELSER	16
2.2.6 SAMVERKAN I DIAMANTEN	17
<b>3 METOD</b>	<b>18</b>
3.1 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	18
3.2 FALLSTUDIE	19
3.3 INDUKTION, DEDUKTION OCH ABDUKTION	19
3.4 UNDERSÖKNINGSANSATS	20
3.5 MODELL	20
3.6 DJUPINTERVJUER	21
3.7 METOD FÖR URVAL	21
3.7.1 VAL AV AKTÖRER	21
3.7.2 RESPONDENTER	21
3.8 INTERVJUER	22
3.9 LITTERATUR OCH RAPPORTER TILL EMPIRIN	23
3.10 STUDIENS RELIABILITET OCH VALIDITET	23
3.11 STUDIENS GENERALISERBARHET	23
3.12 KÄLLKRITIK	23
<b>4 EMPIRI</b>	<b>24</b>

<b>4.1 GÖTEBORG</b>	<b>24</b>
<b>4.1.1 INTRODUKTION AV GÖTEBORG</b>	<b>24</b>
<b>4.1.2 PRESENTATION AV GÖTEBORG &amp; CO</b>	<b>25</b>
<b>4.1.3 GÖTEBORG UR DIAMANTMODELLEN</b>	<b>25</b>
<b>4.1.3.1 PRODUKTIONSFAKTORER</b>	<b>25</b>
<b>4.1.3.2 EFTERFRÅGEFÖRHÅLLANDEN</b>	<b>28</b>
<b>4.1.3.3 RELATERADE OCH STÖDJANDE INDUSTRIER</b>	<b>29</b>
<b>4.1.3.4 FÖRETAGS STRATEGIER, STRUKTUR OCH RIVALITET</b>	<b>29</b>
<b>4.1.3.5 STAT</b>	<b>30</b>
<b>4.1.3.6 SLUMP</b>	<b>30</b>
<b>4.1.3.7 KLUSTERUTVECKLING</b>	<b>31</b>
<b>4.2 MALMÖ</b>	<b>32</b>
<b>4.2.1 INTRODUKTION AV MALMÖ</b>	<b>32</b>
<b>4.2.2 PRESENTATION AV MALMÖ TURISM</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3 MALMÖ UR DIAMANTMODELLEN</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3.1 PRODUKTIONSFAKTORER</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3.2 EFTERFRÅGEFÖRHÅLLANDEN</b>	<b>35</b>
<b>4.2.3.3 RELATERADE OCH STÖDJANDE INDUSTRIER</b>	<b>35</b>
<b>4.2.3.4 FÖRETAGS STRATEGIER, STRUKTUR OCH RIVALITET</b>	<b>36</b>
<b>4.2.3.5 STAT</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3.6 SLUMP</b>	<b>39</b>
<b>4.2.3.7 KLUSTERUTVECKLING</b>	<b>39</b>
<b>5 ANALYS</b>	<b>40</b>
<b>5.1 PRODUKTIONSFAKTORER</b>	<b>40</b>
<b>5.1.1 HUMANKAPITAL OCH KUNSKAPSRESURSER</b>	<b>40</b>
<b>5.1.2 FYSISKA RESURSER</b>	<b>40</b>
<b>5.1.3 KAPITALRESURSER</b>	<b>42</b>
<b>5.1.4 INFRASTRUKTUR</b>	<b>42</b>
<b>5.2 EFTERFRÅGEFÖRHÅLLANDEN</b>	<b>43</b>
<b>5.3 RELATERADE OCH STÖDJANDE INDUSTRIER</b>	<b>43</b>
<b>5.4 STRATEGI, STRUKTUR OCH RIVALITET</b>	<b>44</b>
<b>5.4.1 STRATEGI</b>	<b>44</b>
<b>5.4.2 STRUKTUR &amp; RIVALITET</b>	<b>45</b>
<b>5.5 STAT</b>	<b>46</b>
<b>5.6 SLUMP</b>	<b>46</b>
<b>6 SLUTSATSER OCH DISKUSSION</b>	<b>48</b>
<b>6.1 VILKA FAKTORER ÄR BETYDELSEFULLA FÖR EN FRAMGÅNGSRIK BESÖKSNÄRING I GÖTEBORG OCH MALMÖ?</b>	<b>48</b>
<b>6.2 VILKA GYNNSAMMA EFFEKTER KAN SKAPAS GENOM SAMVERKAN MELLAN DESSA FAKTORER?</b>	<b>50</b>
<b>6.3 FORTSATT FORSKNING</b>	<b>51</b>
<b>7 REFERENSER</b>	<b>52</b>
<b>7.1 LITTERATUR</b>	<b>52</b>
<b>7.2 RAPPORTER</b>	<b>53</b>
<b>7.3 ARTIKLAR</b>	<b>53</b>
<b>7.4 INTERNET</b>	<b>53</b>

## **Figurförteckning**

<b>Figur 1 Klusternivåer</b>	<b>13</b>
<b>Figur 2 En regional utvecklingsprocess</b>	<b>14</b>
<b>Figur 3 Utvecklingsfaser</b>	<b>16</b>
<b>Figur 4 Klusterutvecklingsstadier</b>	<b>16</b>
<b>Figur 5 Porters Diamantmodell</b>	<b>19</b>

# 1 Inledning

---

*I följande kapitel behandlas bakgrund till uppsatsämnet samt problemdiskussion som leder vidare till frågeställningar och syfte*

---

Världsturismen har under de senaste decennierna haft en enorm tillväxt. Kraftigt sänkta resekostnader har gjort att turism idag blivit en angelägenhet för fler samhällsgrupper i världens utvecklade länder. United Nation World Tourist Organization (UNWTO) beräknar att världsturismen 1950 omfattade 25 miljoner resenärer vilket växt till att 2010 omfatta 935 miljoner resenärer. I takt med medelklassens framväxt i många av världens utvecklingsländer skapas möjligheter för nya samhällsgrupper att vara turister, vilket talar för en betydande framtida tillväxt för världens turism.<sup>1</sup> Kina beräknas enligt WTTC 2020 stå för 95 miljoner internationella resenärer.<sup>2</sup> Enligt UNWTOs prognoser kommer den totala turismen i världen 2020 att överstiga 1,5 miljarder resenärer.<sup>3</sup>

## 1.1 Problembakgrund

Turismen får således en ökad relevans och ekonomisk betydelse runt om i världen och så även i Sverige. Enligt den av regeringen presenterade rapporten "Turismen – Sveriges nya basnäring" har turistnäringen idag en växande betydelse för Sveriges välbefinnande. Turistnäringen i Sverige sysselsätter idag 160 000 årsanställda och genererar en omsättning på 251,7 miljarder kronor. Turismen räknas idag som en av Sveriges nya basnäringar. Regeringen har ambitionen att göra Sverige till ett av Europas mest attraktiva resmål. Det ska ske genom ett strategiskt arbete där fokus ligger på koordination och nära samverkan mellan turistnäring, myndigheter, regioner och organisationer.<sup>4</sup>

Olika regionalt sammankopplade aktörer som samverkar mot gemensamma mål kan beskrivas som ett kluster. Ett framgångsrikt kluster av samverkande aktörer skapar enligt Michael Porter ett mervärde där helheten är större än summan av dess delar. Klusterteorin har traditionellt används för att skapa konkurrensfördelar i industribranschen men har i samband med tjänstesektorns tillväxt blivit ett etablerat koncept inom tjänste- och servicebranschen. Klusterkonceptet kan med fördel användas i forskning om turismindustrin då kopplingen till en turists helhetsupplevelse påverkas av effektiviteten i kopplingen mellan olika kompletterande industrier som till exempel hotell, transport, restauranger och attraktioner. De olika aktörerna har även ett starkt beroendeförhållande mellan varandra, därför kan samverkan generera positiva

---

<sup>1</sup> <http://unwto.org/en/about/tourism>

<sup>2</sup> [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_News/Press\\_Releases/Press\\_Releases\\_2010/WTTC\\_Forecasts\\_Subdued\\_Growth\\_For\\_2010/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/Press_Releases/Press_Releases_2010/WTTC_Forecasts_Subdued_Growth_For_2010/)

<sup>3</sup> <http://unwto.org/en/about/tourism>

<sup>4</sup> <http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/16/44/42/6639ece9.pdf>

effekter för alla inblandade.

Svensk turism AB tog 2010 fram en nationell strategi för utvecklandet av Sverige som resmål. Den nationella strategin utreder tillvägagångssätt för samordning och utvecklingsarbete och utgår från en vision om fördubblad svensk turism 2020. Strategin är menad att bidra med en gemensam vision för landets olika aktörer vilken synkroniserar deras arbete i samma riktning.

Destinationsutveckling lyfts fram som strategins viktigaste fokus där man planerar att arbeta med en utvecklingsmodell som ska vägleda svenska destinationer i arbetsprocessen. Kommunikationsorganisationen VisitSweden har även i uppdrag att stödja destinationernas utveckling som attraktiva resmål.<sup>5</sup>

Till grund för en framgångsrik destinationsutvecklingsstrategi ligger en förståelse för klusterutveckling. Det måste ingå en noggrann kartläggning av de mest väsentliga strategiska klusterfaktorerna, deras förhållande till varandra och destinationens unika förutsättningar. Viktigt i detta utvecklingsarbete är att Sverige skapar ett välbalanserat turismerbjudande där de olika destinationerna kompletterar varandra med sina konkurrensfördelar utan att inkräkta på varandras marknader.

Det svenska industrisamhället har övergått till tjänstesamhälle där nedläggning av industrier blivit en naturlig konsekvens.<sup>6</sup> En förändring i näringsliv i form av nedläggning är ofta ett incitament till klusterbildning vilket kan ses i den uppkomst av tjänstekluster som följt nedläggningen av industrier i svenska städer.<sup>7</sup>

Göteborg, Sveriges näst största stad, är en av landets viktigaste turistdestinationer. I Göteborg arbetar man kontinuerligt med att positionera sig som en storstad ur ett internationellt perspektiv. Att ständigt arbeta med förnyelse är viktigt för att attrahera investerare och människor. Städer ska bygga innovativt och ha attraktiva områden för att locka invånare och besökare, vilket Göteborg arbetar med i olika stadsdelar.

Göteborg är idag profilerad som evenemangsstad vilket näringsliv tillsammans med politiker arbetat med under en längre tid. Parallellt med den stora varvskrisen under 1970-talet förde Göteborgs kommun diskussioner om tillvägagångssätt att marknadsföra staden i syfte att locka företag och besökare. Diskussionerna resulterade i företaget Gothenburg Region Promotion Office AB (GRPO) som hade uppgiften att marknadsföra Göteborg. GRPO ingick 1991 i en sammanslagning som resulterade i bolaget Göteborg & Co där ett samarbete mellan politiker och näringsliv skulle fortsätta att utveckla marknadsföringen.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> [http://www.strategi2020.se/upload\\_dokument/SHR\\_Strategidokument.pdf](http://www.strategi2020.se/upload_dokument/SHR_Strategidokument.pdf)

<sup>6</sup> Schön, Lennart

<sup>7</sup> Svenska klustermanualen

<sup>8</sup> Konsortiaavtal, Styrelsens handlingar, GRPO



Göteborg har som målsättning att vara ett förstahandsval bland europeiska storstäder genom att vara:

*”En av Europas mänskligaste och mest attraktiva storstadsregioner att leva och verka i samt att besöka.”<sup>9</sup>*

Besöksnäringen har länge haft hög prioritet och en stor del av Göteborgs konkurrenskraft grundar sig i att presentera och marknadsföra Göteborg som destination. Göteborg & Co har länge arbetat med ett nätverk där näringsliv tillsammans med kommun kan samverka i initiativ som utvecklar destinationen Göteborg.

Göteborg har en uppenbar konkurrensfördel i stadens centrala närhet. Genom att ha evenemangsarenor nära hotell, restauranger samt butiker ges besökaren en helhetslösning inom gångavstånd. Göteborg står inför en utmaning där staden ska behålla sin position som en attraktiv destination.

Malmö, Sveriges tredje största stad, är tillsammans med Göteborg en av landets viktigaste destination. Idag har stora delar av den tunga industrin i Malmö avvecklats. Öresundsbron invigdes år 2000 och Malmö tog direkt tillvara på tillgängligheten till Danmark. Malmö omvandlades och industrierna ersattes med handel, affärsverksamhet, utbildning, IT och mindre verksamheter. Turning Torso, projektet BO01 och Högskolans centrala läge bidrog till en mer attraktiv stadskärna i Malmö.

År 2010 hade infrastrukturen utvecklats i form av Citytunneln vilket gav Malmö ytterligare fördelar som kommunikationsnav i den expansiva Öresundsregionen.<sup>10</sup>

Sedan början av 2000-talet har turistnäringen i Malmö genomgått en betydande tillväxt. År 2009 spenderade besökare i Malmö 6,4 miljarder kronor vilket var en fördubbling jämfört med 10 år tidigare. Turistnäringens omsättning har sedan mitten av 1990-talet sett en stadig tillväxt med undantag för en nedgång 2002. Bakom tillväxten ligger stora investeringar i infrastruktur vilka syftar till att öka tillgängligheten till och från samt inom staden. En annan faktor som även drivit på tillväxten är det långsiktiga stadsförnyelsearbetet som lett till ett bredare utbud av bland annat scener och arenor.<sup>11</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Då Svensk turism AB planerar att arbeta med en samordnad utvecklingsmodell för destinationsutveckling, anser vi det vara intressant att studera det strategiska

---

<sup>9</sup> <http://www2.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=6889>

<sup>10</sup> <http://www.malmotown.com/sv/press/artiklar/malmos-historia>

<sup>11</sup> <http://www.malmotown.com/sites/default/files/Malmo-Turism-Rapport-2009.pdf>

arbets sättet hos dessa två framgångsrika destinationer. Göteborg och Malmö tillhör Sveriges främsta destinationer, därför anser vi de vara givna fallstudier i vår uppsats. Göteborg och Malmö arbetar mot snarlika mål och delar en likartad bakgrund där de varit hamnstäder och övergått till tjänste- och handelsstäder. De har olika utgångspunkter i destinationsutveckling där Göteborg har lång historia och Malmö kort. Därför anser vi de vara intressanta att studera och hur de särskiljer sig samt hur man i två städer har utvecklats som destinationer genom skilda strategier.

Göteborg har en fördel i sin centrala närhet och Malmö med sin tillgänglighet till Danmark, vi vill undersöka fler faktorer som påverkar städernas konkurrenskraft.

Kluster uppkommer ofta naturligt men behöver utvecklas för att nå sin fulla potential. Det kan nås genom att utveckla olika faktorer som strategiplaner, statligt stöd och investeringar i infrastruktur samt en enhetlig marknadsföring. Dessa faktorer måste sedan samverka för att klustret ska fungera optimalt. Vi ställer oss därför frågorna;

### **1.3 Frågeställning**

Vilka faktorer är betydelsefulla för en framgångsrik besöksnäring i Göteborg och Malmö?

Vilka gynnsamma effekter kan skapas genom samverkan mellan dessa faktorer?

### **1.4 Syfte**

Syftet är att studera vilka faktorer som är betydelsefulla och hur de samverkar för att skapa konkurrenskraft inom besöksindustrin i Göteborg och Malmö.

### **1.5 Tidigare forskning**

En väletablerad teoretisk modell för att mäta konkurrenskraft internationellt, är Porters Diamantmodell.

Teorin har även använts för turismforskning inom Sverige och har då fokuserat på enskilda attraktioner och dess påverkan på destinationers konkurrenskraft.

Forskning i Göteborg och Malmö har fokuserat på evenemang och hur det attraherar besökare samt dess ekonomiska värde för staden och Sverige.

Därför ser vi det intressant att undersöka faktorer som påverkar besöksnäringen ur ett bredare perspektiv. Vi vill få fram sambanden mellan flera faktorer i besöksnäringen för att se hur de påverkar konkurrenskraften i en destination.

## 1.5 Avgränsning

Teoretiskt har vi valt att begränsa oss till Michael Porters klusterteori vilket ligger till grund för vår analys av städernas konkurrenskraft. Specifikt kommer vi använda oss av Porters diamantmodell för att utreda vilka faktorer som är viktigast samt att analysera hur de samverkar för att gynna besöksnäringen.

Vi har valt att intervjua personer från Göteborg & Co samt Malmö Turism då de har översikt av samverkan mellan aktörerna i respektive stad.

### 1.5.1 Definition Turism

Besöksnäringen är den näring som bidrar till turismkonsumtionen. Turism mäts och definieras från konsumtionssidan och den definition av turism vi använder i Sverige är:

*”Människors aktiviteter när de reser till eller vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för fritid, affärer eller andra syften och för kortare tid än ett år.”<sup>12</sup>*

### 1.5.2 Definition Kluster

För att göra det tydligt vad kluster innebär utgår vi från en definition baserad på Michael Porter:

*”Clusters are geographic concentrations as interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition.”<sup>13</sup>*

---

<sup>12</sup> <http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1006&pageIndex=0>

<sup>13</sup> Porter, Michael E. (1998).

## 2 Teori

---

*I det här kapitlet presenterar vi vår teoretiska utgångspunkt. Vi beskriver först klusterteori som ligger till grund för vår analysmodell, Porters Diamantmodell, som sedan presenteras*

---

### 2.1 Kluster

Då kluster är ett vanligt använt begrepp hamnar många samarbetsformer under benämningen kluster, vilket gör det svårdefinierat. Klusterbegreppet fick sitt populärvetenskapliga genombrott under 1990-talet genom Michael E Porter. Kluster handlar om relationer mellan företag och deras geografiska lokalisering. Aktörerna i ett kluster samverkar inom det begränsade geografiska området för att skapa mervärden. Företagen i klustret har den unika fördelen att de i vissa fall samarbetar, medan de i andra fall konkurrerar.<sup>14</sup>

Det finns tre dimensioner av kluster; funktionell, spatial och utvecklingsstrategisk.

- Den funktionella dimensionen fokuserar på företag samt industrier som ingår i ett nätverk eller ett produktionssystem.
- Den spatiala dimensionen ser kluster som fenomen där likartade eller relaterade företag bildar samhällen inom ett begränsat geografiskt område.
- Den tredje dimensionen ser kluster som en utvecklingsstrategi där politiska åtgärder främjar klusterbildningar. Arbetar man med kluster enligt den tredje dimensionen, är ofta målet att skapa ett starkt regionalt varumärke.<sup>15</sup>

För att ett kluster ska fungera väl, ska företagen i klustret etablera nära länkar och allianser med varandra och med offentliga organisationer. De ska även arbeta för att stärka sina förutsättningar att svara upp mot en hårdare konkurrens. Samarbetet i klustret ska ge effekt åt hela systemet och inte för det enskilda företaget, detta underlättas genom stödjande organisationer.<sup>16</sup>

Ett industriellt kluster är uppbyggt i nivåer och kan illustreras som en pyramid där klustrets kopplingar mellan aktörerna beskrivs, se figur 1. Den övre nivån illustrerar kärnan i klustret, under de finns de stödjande företagen såsom kompletterande verksamheter samt underleverantörer. Längst ner i pyramiden visas den tredje nivån som innefattar bland annat investerare och humankapital.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Nordin, S. P 2003:14

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Svenska Klustermanualen

<sup>17</sup> <http://www.ecgroup.com>

Figur 1: Klusternivåer



Källa: The EC Group, <http://www.ecgroup.com>

Det som skiljer det traditionella klustret från det nyare serviceklustret sker i uppbyggnaden av värdekedjan. Den industriella produktionen kan, till skillnad från serviceklustret, kontrollera värdekedjan.<sup>18</sup> För att en besökare till ett servicekluster ska känna en positiv vistelse, krävs en väl fungerande omgivning där bland annat hotell, restauranger och infrastruktur ska samverka.<sup>19</sup>

### 2.1.1 Nätverk och Kluster

*"Networks have common business goals, clusters have collective vision."<sup>20</sup>*

Det är ingen stor skillnad mellan kluster och nätverk vilket gör att de många gånger förväxlas. Kluster och nätverk kan ses som att aktörer samarbetar för att nå ett gemensamt mål, men i kluster avses aktörer med beroendeförhållanden

<sup>18</sup> Nordin, S. P 2003:14

<sup>19</sup> Porter, M., 1998

<sup>20</sup> Nordin, S. P 2003:14

sinsemellan. Aktörerna i nätverk samt kluster kompletterar varandra för att bland annat expandera till nya marknader, vilket hade varit svårt för den enskilde aktören. Den stora skillnaden är att kluster kännetecknas av den geografiska koncentrationen där aktörerna finns i en geografiskt avgränsad kärna. I nätverk kan aktörer vara geografiskt lokaliserade över hela världen.<sup>21</sup>

Nätverkets olika aktörer har ofta liknande verksamheter där samarbetet bygger på att uppnå finansiella mål.<sup>22</sup> Aktörerna i klustren kan däremot ha skilda verksamheter men har en koppling som bygger på ett beroende i uppåt- eller nedåtgående led, vilket skapar gemensamma mål som bygger på innovation och gemensam utveckling.<sup>23</sup>

Enligt Christensen & Kempinsky kan man hävda att ett kluster förutsätter ett välutvecklat nätverk av företag. Ett kluster kan vara det långsiktiga resultatet av att det bildas ett nätverk av företag i en region. Skapar dessa företag nya värden för varandra, om de på egen hand och som grupp är konkurrenskraftiga utanför regionen, kan de på sikt komma att utvecklas till ett kluster.<sup>24</sup>

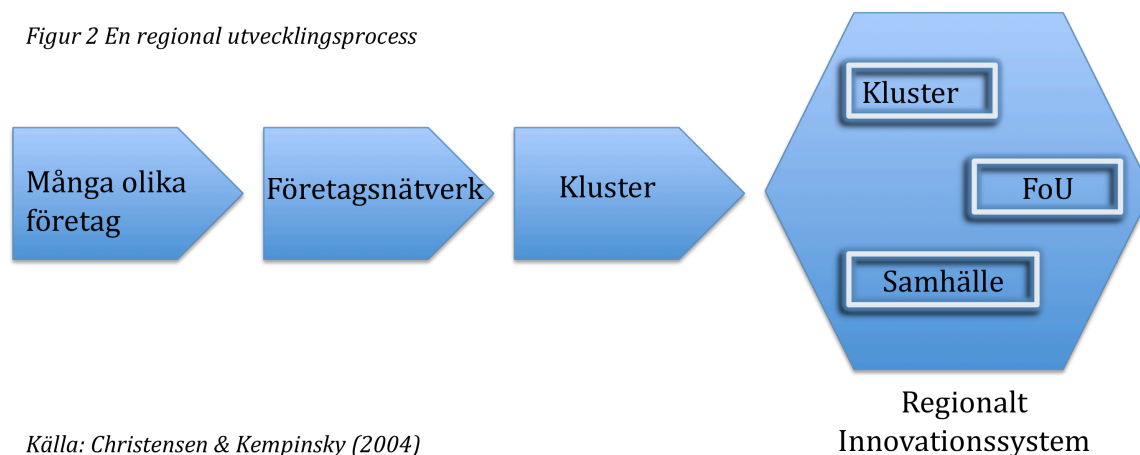
## 2.1.2 Klusterutveckling

Enligt Michael Porter är:

*”Kluster byggstenarna i en produktiv och innovativ ekonomi.”<sup>25</sup>*

Som vi skrev ovan kan kluster ses som ett långsiktigt resultat av företagsnätverk i en region. En regional utvecklingsprocess illustreras i figur 2.

Figur 2 En regional utvecklingsprocess



Källa: Christensen & Kempinsky (2004)

<sup>21</sup> Nordin, S. P 2003:14

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Christensen, L. & Kempinsky, P., 2004

<sup>25</sup> Ibid

Som figur 2 visar uppstår kluster ur ett företagsnätverk för att sedan bli en del i det regionala innovationssystemet. Vissa förutsättningar måste finnas för att utveckla och skapa fungerande kluster. En pådrivande motor på regionen samt ett starkt och tydligt ledarskap är faktorer som anses viktiga i klusterutvecklingen. I ett klusters organisationsarbete handlar det om att engagera flera olika aktörer och förmedla en vision samt ett mål att uppnå.<sup>26</sup> För att en klusterutveckling ska bli bra, bör hänsyn tas till vissa förutsättningar:

- Klustret måste utgå från de regionala förutsättningar som finns och utvecklas kring en kärna av aktörer.
- Offentliga näringslivsaktörer måste vara positivt inställda till klusterutveckling för att intresse ska finnas hos privata företag att medverka.
- Regionen måste ha en neutral främjare, en klustermotor, av klusterbildningen för att initiera processen.
- Aktiva företagare måste vara engagerade<sup>27</sup>

### 2.1.3 Utvecklingsprocessen för kluster

Utmaningen i klusterutvecklingen är att tydliggöra fördelarna av gemensamma insatser och involvera aktiva aktörer som har den kompetens som krävs och kan då bidra till strategisk planering. Utvecklingen handlar mycket om att identifiera och ta bort hinder för en positiv utveckling.<sup>28</sup>

### 2.1.4 Klustermotor

En klustermotor är en offentligt finansierad resursperson som behövs för att inleda klusterutvecklingsprocessen.<sup>29</sup> För att ge förtroende till aktörer i klustret är det viktigt att klusterfrämjaren är neutral i förhållande till företag, myndigheter samt organisationer. Bland de viktigare uppgifterna klustermotorn har, är att koordinera arbetet, motivera och integrera aktörer i klustret, föra en dialog mellan aktörerna samt arbeta för att en genomtänkt strategi för gemensamma insatser finns. Klustermotorn bör ha egenskaper som visionär och strateg för att underlätta arbetet vilket bland annat innebär att visualisera och göra klustret förståeligt för inblandade aktörer. Personen bör vara entreprenör och få saker att hända samt ha förmågan att lösa problem utifrån klustrets samtliga aktörers intressen. Den ska alltså verka för såväl företag som offentlig sektor. En klustermotor bör kunna:

- Fokusera på målet och hålla samverkan vid liv mellan samtliga aktörer.
- Knyta till sig en professionell ledningsgrupp för stöd i arbetet.
- Välja klustermedlemmar med eftertanke om vad de kan tillföra.

---

<sup>26</sup> Christensen, L. & Kempinsky, P., 2004

<sup>27</sup> Cluster Navigators Ltd. 2001

<sup>28</sup> Svenska klustermanualen

<sup>29</sup> Ibid

- Agera neutralt och trovärdigt gentemot aktörerna i klustret.
- Arbeta med omvärldsanalyser.
- Ha längre uthållighet än företagen.<sup>30</sup>

### 2.1.5 Utvecklingsstadier

Ett kluster är inte statiskt utan förändras och utvecklas ständigt samt genomgår generellt fyra utvecklingsstadier:

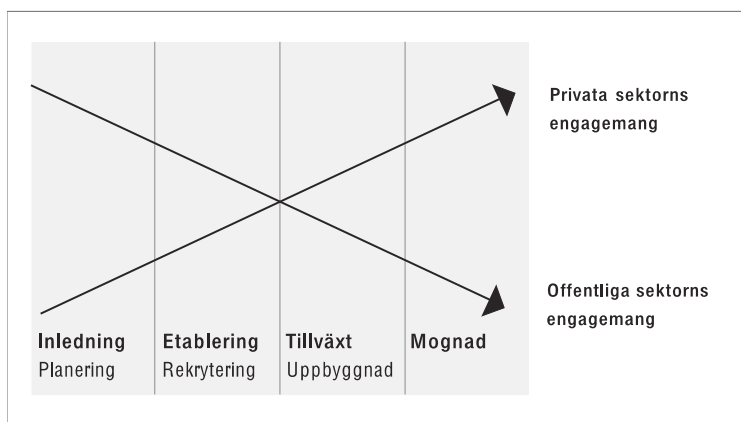
Inlednings-, etablerings-, tillväxt-, och mognadsfasen.

*Figur 3 Utvecklingsfaser*



*Källa: Svenska klustermanualen (2004:13)*

*Figur 4 Klusterutvecklingsstadier*



*Källa: Svenska klustermanualen (2004:13)*

Figurerna visar hur aktörer ofta fungerar som initiativtagare och katalysator, i klusterutvecklingens tidiga faser. Intresset för det privata näringslivet ligger i att driva och finansiera klusterverksamheten och brukar komma vartefter klustret

<sup>30</sup> Eriksson, P-O. & Larsson, S., 2002:5



utvecklas och mognar. Det är därför de offentliga aktörerna får funktionen som en kontaktlänk mellan företrädare för kluster och de offentliga samt privata aktörerna kring kluster, som på sina sätt bidrar till klustrets utveckling.<sup>31</sup>

### **2.1.6 Samverkansfaktorer**

För att underlätta samarbete har teorier tagits fram. Samarbete är svårt och många gånger misslyckas det gemensamma arbetet då det brustit i erfarenhet och kunskap.<sup>32</sup>

#### **Beroende**

För att få de fördelar en samverkan kan ge, måste aktörerna i samarbetet vara medvetna om beroendet mellan dem. Det måste vara tydliga roller och åtaganden mellan aktörerna.<sup>33</sup>

#### **Resurser**

Vid begränsade resurser är det viktigt att visa tydliga vinster och resultat, annars kan det vara svårt att motivera aktörer i samarbetet.<sup>34</sup> Resurserna som företagen bidrar med bör vara likartade för att ge synergieffekter.<sup>35</sup>

#### **Förtroende**

Förtroende och ömsesidighet är två grundläggande faktorer för en fungerande relation för kommunikation, för personliga relationer och för att bygga organisationskulturer. Ömsesidigt förtroende och en fungerande personkemi mellan de aktörer som samarbetar måste fungera väl.<sup>36</sup>

#### **Mål**

Liknande mål hos de samarbetande aktörerna är av vikt, men de behöver inte vara desamma. För att uppfylla egna samt samarbetets mål, bör aktörernas mål kunna förenas.<sup>37</sup> För att samarbetet ska nå sitt gemensamma mål måste dessa formuleras för att aktörerna ska ha en gemensam grund att utgå ifrån samt ett gemensamt mål.<sup>38</sup>

---

<sup>31</sup> Svenska klustermanualen

<sup>32</sup> Björk, P. & Virtanen, H. 2004

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Jamal, T. & Getz, D. 1995

<sup>35</sup> Björk, P. & Virtanen, H. 2004

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Jamal, T. & Getz, D. 1995

## **Roller**

För att de olika aktörerna ska känna till sina åtaganden måste tydliga roller fördelas inom samarbetet.<sup>39</sup>

## **Kommunikation**

Kommunikationen måste vara tydlig och öppen mellan aktörerna i samarbetet, det bidrar till att konflikter undviks. De ska känna till varandras tankar om strategier för det gemensamma målet.<sup>40</sup>

## **Fördelar**

Ett samarbete kan ge fördelar som ökade resurser och bättre beslutsgrund. Det är viktigt att alla aktörer ska få ta del av dessa fördelar, enskilt som gemensamt.<sup>41</sup>

## **Organisation**

För att alla aktörer ska kunna vara med och påverka bör samarbetets organisation vara av icke hierarkisk form.<sup>42</sup>

## **Offentligt stöd**

Offentligt stöd är viktigt för att ett samarbete ska fungera långsiktigt.<sup>43</sup> Stöden kan ges i form av en offentligt finansierad resursperson eller genom finansiering av aktiviteter.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Björk, P. & Virtanen, H. 2004

<sup>40</sup> Ibid

<sup>41</sup> Ibid

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Ibid

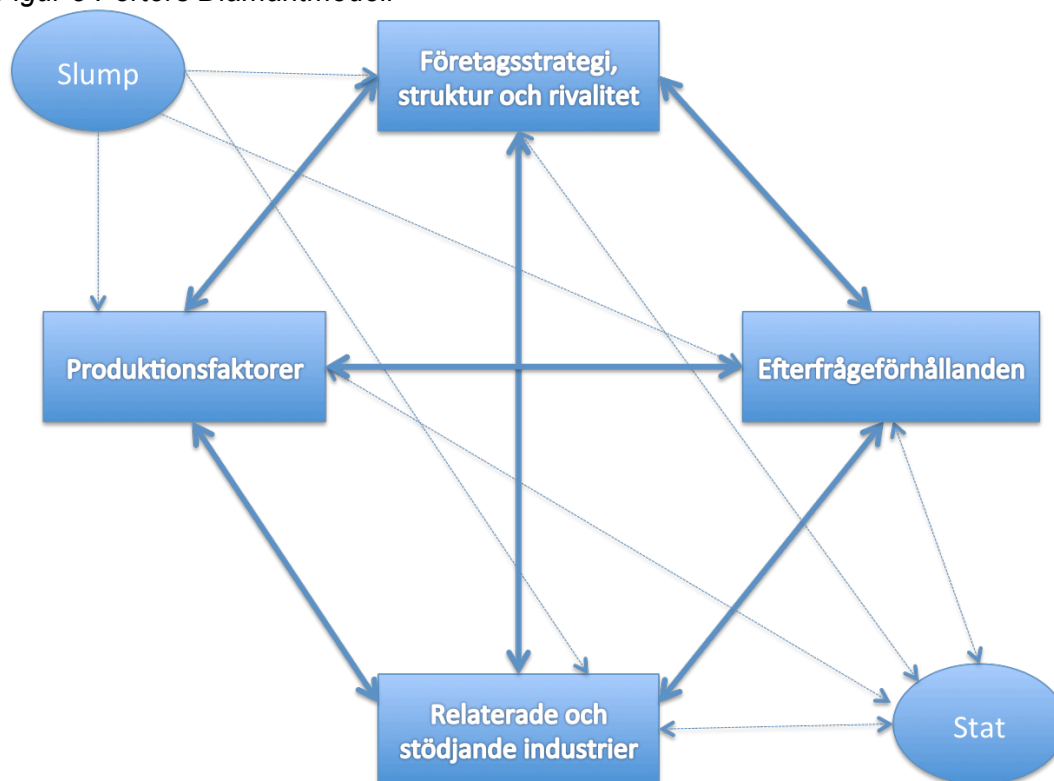
<sup>44</sup> Jamal, T. & Getz, D. 1995

## 2.2 Porters diamantmodell

För att ytterligare tydliggöra hur kluster utvecklar sin konkurrenskraft introducerade Porter i sin bok, *The Competitive Advantage of Nations*, diamantmodellen. Modellen förklarar hur geografiska platser blir konkurrenskraftiga och kan appliceras på hela nationer, regioner eller specifika industrikluster. Porter menar att en nations framgång kan förklaras utifrån fyra huvudfaktorer tillsammans med två sidofaktorer. Diamantmodellen representerar det system som bildats mellan dessa faktorer. Den samverkan som sker mellan de olika faktorerna skapar en miljö som stimulerar företagen i ett kluster till utveckling och tillväxt.

Diamantmodellen används främst för att beskriva skapandet av konkurrensfördelar inom tillverkningsindustrin och inte i så stor utsträckning inom serviceindustrin vilken turism är en del av. Porter menar dock att serviceindustrins konkurrenskraft i stor utsträckning beror av samma faktorer som tillverkningsindustrin<sup>45</sup> och diamantmodellen har tidigare använts framgångsrikt i studier av turistklusters konkurrenskraft.

Figur 5 Porters Diamantmodell



Källa: Porter, M., 1998 s.127 (Översatt av författaren)

<sup>45</sup> Porter, M., 1998

## 2.2.1 Produktionsfaktorer

De element en nation eller industri måste använda sig av för att konkurrera brukar kallas för produktionsfaktorer. Dessa faktorer kan kategoriseras och särskiljas på olika sätt – en enligt Porter viktig uppdelning ur konkurrenssynpunkt är den mellan basfaktorer och specialiserade faktorer. Basfaktorer kan beskrivas som de faktorer en nation ärver och innefattar bland annat lågutbildad arbetskraft, placering, naturresurser, kapital och klimat. Specialiserade faktorer måste till skillnad utvecklas av nationen och innefattar bland annat högutbildad arbetskraft, teknologisk infrastruktur och forskningsinstitut. Traditionellt inom ekonomisk teori har man ansett att de ärvda basfaktorerna utgör grunden för ett land eller en regions konkurrenskraft.<sup>46</sup>

Porter invänder mot detta och menar att basfaktorerna har allt mindre betydelse för ett lands konkurrensfördel i dagens värld. Detta beror på att många av basfaktorerna idag finns tillgängliga i de flesta länder och regioner samt de som inte är tillgängliga är ofta lätta att tillförskaffa av företag på den globala marknaden. Porter menar att det istället är de specialiserade faktorerna, vilka landet själv måste utveckla, som är avgörande för konkurrensfördelen. Detta beror på att de specialiserade faktorerna skapar en unik konkurrensfördel som är svår att kopiera.<sup>47</sup>

Enligt Crist Inman är det också de specialiserade faktorerna som är avgörande för en turistdestination. Inman vidareutvecklar:

*”Human resources trained in tourism, infrastructure designed to provide access to natural resources, suitable capital markets to finance long-term tourism projects, adequate citizens’ safety level, and wide coverage of public support services are an example of this type of specialized factors.”<sup>48</sup>*

## 2.2.2 Efterfrågeförhållanden

Tvärtemot vad man kan tro är hemmamarknaden trots globaliseringen fortfarande av stor betydelse för en industri. Karaktären av den lokala efterfrågan har stor inverkan på hur företag reagerar på konsumentbehov. Detta beror på att företag har mycket lättare att uppfatta och förstå behov från en lokal marknad. Efterfrågeförhållanden med höga och sofistikerade krav pressar företagen att utvecklas och arbeta progressivt.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Nordin, S. P 2003:14

<sup>47</sup> Porter, M., 1998

<sup>48</sup> Inman, C., 2002

<sup>49</sup> Porter, M., 1998

Inom turismindustrin utgör ofta den inhemska turismen ofta en majoritet av destinationens näring och främjar den utländska turismen genom att bidra till att främja utveckling och innovation i turistnäringen.<sup>50</sup>

### **2.2.3 Företags strategi, struktur och rivalitet**

Denna faktor berör det mönster och den enhetlighet som finns i hur organisationer uppkommer, organiseras och styrs i en viss region samt vilken inställning de har till målsättningar och konkurrens. Organisationer är till stor del en produkt av den kontext de befinner sig i och man kan se en tydlig enhetlighet i hur organisationer är uppbyggda samt styrs beroende på land. Konkurrensfördel skapas när de strategier och målsättningar som passar industrin ligger i linje med landets övergripande strategier och målsättningar.<sup>51</sup> Porter skriver att företagen i Sverige generellt har en kultur av disciplin, samarbete och konservatism. Han menar att organisationerna är informella med fokus på öppen kommunikation och att det existerar en djupt rotad kulturell värdering av samarbete i Sverige vilket lett till en brist på inhemsk konkurrens.<sup>52</sup>

Inhemsk konkurrens utgör en viktig faktor för industrins utveckling och framgång. En stimulerande lokal rivalitet hindrar stagnation i industrin och skapar utveckling genom att pressa fram innovation och risktagande. En stark inhemsk konkurrens intensifierar företags arbete med innovationer, förbättringar och produktutveckling. Den lokala konkurrensen kan också skapa möjligheter för utbyten inom industrin. Företag kan lära sig och inspireras av varandras strategier och organisationer.<sup>53</sup>

Inom turistnäringen är det graden av rivalitet inom respektive turismrelaterade industri som pressar utvecklingen av destinationen framåt. Graden av rivalitet inom sektorer som till exempel hotell, biluthyrning och guideföretag, påverkar hur stora incitament som finns hos företagen att utvecklas och skapa nya innovationer.<sup>54</sup>

### **2.2.4 Relaterade och stödjande branscher**

Den fjärde faktorn som enligt Porter påverkar en industris konkurrenskraft är existensen av relaterade och stödjande branscher. Tillgången av stödjande branscher i form av inhemska leverantörer stärker huvudindustrins konkurrenskraft genom att ge dem kostnadseffektiva, snabba och anpassade lösningar. Detta är ett resultat av den underlättade kommunikationen, det smidiga flödet av information och möjligheter för samarbeten. Tillgången av

---

<sup>50</sup> Crouch.G, Ritchie.J, 2003

<sup>51</sup> Porter, M., 1998

<sup>52</sup> Porter, M., Sölvell.Ö, Zander.I,1999

<sup>53</sup> Porter, M., 1998

<sup>54</sup> Inman, C, 2002

inhemska stödande branscher kan även skapa möjligheter för nya innovationer som kan växa fram ur det nära samarbetet och kunskapsutbytet. En inhemsk rivalitet mellan relaterade branscher ger liknande fördelar då det skapar samma möjligheter för kunskapsutbyte.<sup>55</sup>

Ett starkt nätverk av relaterade och stödande branscher är avgörande för ett turismklusters konkurrenskraft. För att ett turismkluster generellt ska vara konkurrenskraftigt, bör det utgöras av relaterade branscher inom boende, mat & dryck, turismattraktioner, transport och nödvändiga myndighetsorganisationer.<sup>56</sup>

## 2.2.5 Övriga faktorer

Utöver de fyra nämnda huvudfaktorer tar Porter upp ytterligare två faktorer som utövar påverkan på diamanten. Dessa är statens roll och slumpen.

### 2.2.5.1 Statens roll

Staten utövar inflytande och påverkar samtliga faktorer i diamanten och kan genom upprättandet av olika policys, både understödja och motverka de olika faktorerna i diamanten.<sup>57</sup> Staten utövar i många länder direkt påverkan på turistnäringen. Turistnäringen ses ofta som en väsentlig del av en nations ekonomiska välbefinnande, vilket leder till att staten ofta investerar och engagerar sig i landets turistnäring. Statliga åtgärder som kan påverka en destination innefattar förutom investeringar även policys och lagstiftningar inom utbildning, forskningspolicys, växelkurser, konkurrenslagor, arbetslagor samt miljölagor.<sup>58</sup> Vidare påverkas turistindustrin direkt av statens skattepolicy då den styr hur mycket investering som sker i turistindustrin samt utvecklingen av relaterade industrier.<sup>59</sup>

### 2.2.5.2 Slumpmässiga händelser

Enligt Porter spelar också slumpen en viktig roll för en industris framgång. Med slumpen menas händelser som inte har något att göra med omständigheterna i industrin och som ofta ligger utanför företagets kontroll. Slumphändelser kan vara teknologiska genombrott, prisförändring av råvaror, förändringar på internationella finansmarknader, politiska beslut från utländska regeringar samt krig.<sup>60</sup>

Slumphändelser kan ha stor påverkan på ett lands turistnäring och industrins sätt

---

<sup>55</sup> Porter, M., 1998

<sup>56</sup> Bernini, 2009

<sup>57</sup> Porter, M., 1998

<sup>58</sup> Nordin, S. P 2003:14

<sup>59</sup> Inman C., 2002

<sup>60</sup> Porter, M., 1998

att hantera de hot eller möjligheter som skapas, kan vara av kritisk betydelse. Händelser som kraftigt kan påverka en turistdestination kan exempelvis vara terrorist attacker, förändringar i växelkurser, virusutbrott och naturkatastrofer.<sup>61</sup>

### **2.2.6 Samverkan i diamanten**

Diamantmodellens faktorer har ett starkt beroendeförhållande och påverkar samt påverkas av varandra. En faktor kan inte studeras isolerat då dess effekt styrs av de övriga faktorernas påverkan. Hållbar konkurrens i en nation som är svår för andra länder att kopiera, uppnås genom att skapa en miljö där faktorerna samverkar på ett sätt som gynnar varandra.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Ritchie och Crouch

<sup>62</sup> Porter, M., 1998

## 3 Metod

---

*I detta kapitel redogör vi för den metod vi valt för att uppnå uppsatsens syfte samt besvara våra frågeställningar. Vi diskuterar även studiens eventuella brister samt dess tillförlitlighet*

---

Vid uppsatsskrivning påverkar valet av metod hela studien. Med metod menas ett vetenskapligt sätt att närma sig sitt ämne och hur det här ämnet ska behandlas. Genom att medvetet välja metod och metodapplicering kan författaren eller författarna sträva efter vetenskaplighet.<sup>63</sup> Fallstudie ligger till grund för genomförandet av vår studie. Inledningsvis har vi en explorativ ansats för att samla grundläggande kunskap om området. Detta ska sedan övergå i en konklusiv ansats av deskriptiv karaktär. Primär och sekundärdata har samlats in genom främst intervjuer men har kompletterats med rapporter och litteratur.

### 3.1 Kvalitativ forskningsmetod

Genom att använda sig av en kvalitativ metod ger det oss möjlighet att se helheten i en situation, en holistisk syn. I stället för att mäta delar av en situation genom att samla data kring enskilda komponenter, resulterar vår kvalitativa undersökning i en mer fullständig bild. Det ger med andra ord författare och läsare möjlighet att förstå det totala sambandet i en viss situation.<sup>64</sup> Det är viktigt för oss då vi har studerat faktorer som samverkar med varandra. Kvalitativ data är dock svåra att kvantifiera då de är baserade på attityder, värderingar och föreställningar, så kallade mjukdata.<sup>65</sup> Vi har valt den kvalitativa metoden framför den kvantitativa då vi anser den vara bättre lämpad för vår typ av studie.

Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun har, enligt Kvale, sagts vara att beskriva och tolka de teman som förekommer i intervjupersonernas livsvärld. Det råder ett obrutet sammanhang mellan beskrivning och tolkning menar han.<sup>66</sup>

Enligt Kvale börjar man tolkningen av intervjuerna med att strukturera intervjumaterialet inför analysen. Sedan ska materialet kartläggas så att det blir tillgängligt för analys. Det gäller att eliminera överflödigt material och urskilja det väsentliga. Sedan är vi framme vid själva analysarbetet där innebörden i intervjun utvecklas och kopplas till vår modell för att kunna studera de faktorer vi fått fram.<sup>67</sup>

---

<sup>63</sup> Ejvergård 1996

<sup>64</sup> Seymour, 1992

<sup>65</sup> Lundahl & Skärvad, 1992

<sup>66</sup> Kvale, 1997

<sup>67</sup> Ibid



## 3.2 Fallstudie

Syftet med vår fallstudie är att ta en liten del av ett stort förlopp och med hjälp av fallet beskriva verkligheten och säga att fallet i fråga representerar verkligheten.<sup>68</sup>

Fallstudier är den metod som är att föredra då studien berör frågor som hur och varför.<sup>69</sup> Fördelen med en fallstudie är att det blir möjligt att med begränsat utrymme eller tid ge läsare eller åhörare en bild av hur något ser ut eller fungerar.<sup>70</sup> Fallstudien är ett vanligt förekommande begrepp inom den kvalitativa forskningen, men den är inte alltid definierad, det framgår inte alltid vad innebörden är.<sup>71</sup>

Anledningen till att valet föll på Göteborg och Malmö är att de delar en liknande historia. Fokusering ligger idag på besöksnäring men de har olika utgångslägen i destinationsutvecklingen. De har båda ett mål att bli den mest attraktiva staden för besökare. Mot bakgrund av besöksnäring och uttryckta ambitioner från båda städernas kommuner och aktörer inom besöksnäringen, anser vi att Göteborg och Malmö är lämpliga städer att se på i vår fallstudie.

Att fallstudien fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse stämmer överens med den fallstudie vi ska göra då den ska utreda vilka faktorer som är viktiga för att attrahera besökare. Att slutresultatet av fallstudien är deskriptiv innebär att beskrivningen av den studerade företeelsen blir fullständig. Studiens heuristiska egenskap bidrar till att förbättra läsarens förståelse av de studerade fallstudierna genom att de skapar nya innebörder, vidgar läsarens erfarenhet eller bekräftar vad läsaren trodde sig veta. Generalisering, begrepp och teorier uppstår i den information som finns att tillgå.<sup>72</sup>

## 3.3 Induktion, deduktion och abduktion

Förklarings- och förståelseansatser delas upp i induktion - vilket innebär att forskaren drar slutsatser utifrån observationer av verkligheten, eller deduktion - vilket innebär att forskaren utgår från en hypotes eller generell regel och den gäller tills den blivit motbevisad. Deduktion förklarar inte varför verkligheten ser ut som den gör, utan konstaterar endast att den gör det. Dock kan det som forskare

---

<sup>68</sup> Ejvegård, 1996

<sup>69</sup> Yin, 2007

<sup>70</sup> Ejvegård, 1996

<sup>71</sup> Yin, 2007

<sup>72</sup> Merriam, S.B., 1994

vara svårt att få in all forskning i dessa två begrepp och därför finns det ett tredje, abduktion. Abduktion är en kombination av de två tidigare nämnda, eftersom den bygger på empirisk fakta men för den delen inte avvisar teoretiska föreställningar. Den här metoden innebär att ett enskilt fall oftast tolkas som ett hypotetiskt övergripande mönster för att förklara hur hela verkligheten ser ut. En abduktiv ansats är, till skillnad mot den deduktiva, mer förstående till varför verkligheten ser ut som den gör och används ofta i kombination med fallstudier.<sup>73</sup>

Vi har i vår studie av Göteborg och Malmö kombinerat empiriska studier med en teoretisk referensram. Det påvisar en abduktiv ansats då Alvesson & Sköldbberg skriver att empiri mycket väl kan kombineras med en teori som en form av inspirationskälla för att upptäcka mönster som ger förståelse.<sup>74</sup>

### 3.4 Undersökningsansats

Vi har delat in vår undersökningsansats i explorativ och konklusiv ansats. Den explorativa kommer tidigt i uppsatsen då den används för att ge författarna och läsaren kunskap om uppsatsens undersökningsområde, för att sedan kunna gå in i en konklusiv ansats.<sup>75</sup>

Den konklusiva ansatsen kan delas in i två undergrupper, deskriptiv och kausal. Vår uppsats är deskriptiv vilket innebär att den kartlägger och beskriver de olika faktorerna vi ska mäta. Informationen vi samlat i den konklusiva ansatsen är genom intervjuer samt kompletterande rapporter och litteratur. Ansatsen kommer naturligt i en senare del av uppsatsen.<sup>76</sup>

### 3.5 Modell

För att kunna besvara våra frågeställningar och förhindra att det studerade området blir för stort har vi valt att avgränsa oss genom att begränsa vår undersökning till en modell av Michael Porter, som har namnet Porters diamantmodell.<sup>77</sup> Vi har valt att använda oss av modellen för att ha en utgångspunkt samt sätta ramar för vår studie.

Modellen är ett väl erkänt verktyg för att mäta konkurrenskraft i en industri eller region och har tidigare används för att mäta destinationers konkurrenskraft.

Vi har utgått från modellen när vi utformat intervjufrågorna, det gör att den röda tråden från empiri till analys blir tydlig och lätt för läsaren att följa.

---

<sup>73</sup> Alvesson & Sköldbberg, 1994

<sup>74</sup> Alvesson & Sköldbberg, 1994

<sup>75</sup> Kinnear, T. & Taylor, J., 1996

<sup>76</sup> Ibid

<sup>77</sup> Porter, M., 1998

### **3.6 Djupintervjuer**

De intervjuer vi har genomfört har liknat samtal mellan intervjuaren och respondenten vilket har gett utrymme för att utbyta idéer, åsikter eller känslor. Intervjuerna har självklart ett syfte, det är inte bara ett samtal. För att kunna styra dessa intervjuer ställs krav på oss som intervjuar, frågorna måste vara målinriktade. Fördelen med djupintervjuer är att det personliga mötet ger en möjlighet till en djupare förståelse, upptäcka uttryck, kroppsspråk samt upptäcka skillnader som kan vara svåra att se genom en kvantitativ undersökning.<sup>78</sup>

Eftersom vi har genomfört en kvalitativ fallstudie, anser vi att djupintervjuer lämpat sig som informationsinsamlingsmetod.

Frågor har framställts utifrån Porters Diamantmodell. Vi har ställt frågor utifrån de faktorer som studerats, det ska ge en röd tråd samt relevanta svar till vår analys.

### **3.7 Metod för urval**

#### **3.7.1 Val av aktörer**

##### **Göteborg & Co**

Göteborg & Co har ett syfte att marknadsföra staden Göteborg och de är plattformen för utveckling av staden som destination. Vi har valt dem då de har en övergripande och relevant kunskap för vår studie.

##### **Malmö – Malmö Turism**

Malmö Turism har på samma sätt syftet att marknadsföra staden Malmö och är också plattformen för utveckling av staden som destination. Vi har valt dem av samma anledning som tidigare aktör.

#### **3.7.2 Respondenter**

Efter samråd med vår handledare Ove Krafft hade vi ett inledande möte med Jessica Blume på Göteborg & Co. Hon är projektledare för Göteborg City Shopping. Mötet resulterade i att det fanns intresse för vår uppsats på Göteborg & Co, men vi fick ingen vidare fakta till vår studie. Kontakten med henne gav oss vidare vägledning om vilka eller vem vi skulle intervjua.

---

<sup>78</sup> Alvesson & Sköldbberg, 1994

Henrik Jutbring från avdelningen, forskning och utveckling, på Göteborg & Co blev vår respondent för intervjun i Göteborg. Han har arbetat på Göteborg & Co i över tio år och har stor kunskap samt en översikt inom området för vår studie. Jutbring arbetar idag som analytiker och strateg på avdelningen, forskning och utveckling. Det var efter samråd med Jessica Blume och vår handledare Ove Krafft som vi valde honom.

Lars Carmén, turistdirektör på Malmö Turism, kom vi i kontakt med via Malmö Turisms hemsida. Efter mailkontakt med Marie Holmberg, biträdande avdelningschef, bokade vi möte med Lars Carmén. Han har arbetat med destinationsutveckling i Malmö sedan tio år tillbaka och har därför översikt och stor kunskap inom området. Carmén ansvarar idag för Malmö Turism och dess verksamhet.

Valen av respondenter grundar sig i deras erfarenhet, kunskap samt översikt inom området för vår studie, detta för att öka studiens validitet. Då respondenterna är och varit involverade i de faktorer vi mäter, ger deras kunskap en realiserbarhet till vår studie.

### **3.8 Intervjuer**

I vår första intervju med Henrik Jutbring var vi välkomna till Göteborg & Co's kontor på Mässans gata 8 i Göteborg. Intervjun kom i lämplig tid i förhållande till var vi befann oss i vår uppsats. Vi hade läst in oss på ämnet och var klara med teoridelen vilket gav oss ett bra utgångsläge för en lyckad intervju och vi hade höga förväntningar.

De svar Jutbring gav oss var bra, han svarade konkret på frågorna och gav oss i stort sett den information vi behövde. Det vi saknade var en del statistik.

Intervjun levde upp till våra förväntningar vilket gav oss självförtroende för kommande möte i Malmö.

Vi träffade Lars Carmén på Malmö Turisms kontor som ligger på Lugna gatan 84 i Malmö. Det var ett kritiskt möte då vi behövde en bra intervju för att vår uppsats skulle kunna fortsätta i den riktning vi planerat. Vi hade höga förhoppningar och var samtidigt nervösa då mötet skulle avgöra fortsatt arbete.

Carmén visade sig ha en stor kunskap inom ämnet och varit involverad i arbetet som utvecklat Malmö som destination. Vi fick även i denna intervju heltäckande svar, den statistik vi saknade i Göteborg fick vi på plats av Carmén.

### **3.9 Litteratur och rapporter till empirin**

Bakgrund till Göteborg har vi använt oss av litteratur som skildrat utvecklingen i staden, Malmö hämtade vi information från Malmö stads hemsida.

För att komplettera och öka validiteten från intervjuerna har vi använt oss av rapporter och årsberättelser som källor för viss statistik.

### **3.10 Studiens reliabilitet och validitet**

Genom att använda en modell begränsar vi oss till den modellens ramar. Det kan göra att vi missat information som kan ha varit relevant. Det gör inte uppsatsen mindre tillförlitlig, men det kan bidra till att det finns brister i våra slutsatser.

Kritiker av kvalitativa undersökningar menar att de inte är tillförlitliga då de bygger på ledande frågor samt att resultaten är ogiltiga då de är subjektiva tolkningar. Kritiker menar också att man inte kan generalisera resultaten då det oftast är för få intervjupersoner.<sup>79</sup>

Vi har intervjuat en person i respektive stad vilket gör att uppsatsen är bunden till deras uppfattning om verkligheten och därmed ger vår empiri en vinkling. Vi har verifierat intervjuerna med rapporter och årsberättelser för att öka tillförlitligheten så gått vi kunnat inom den tidsram vi haft. För att ytterligare öka tillförlitligheten var vi båda närvarande vid intervjuerna för att minska feltolkningar samt att vi spelade in dem för att inte gå miste om information.

### **3.11 Studiens generaliserbarhet**

Fallstudier är inte nödvändigtvis generaliserbara. Det innebär att besöksnäring i andra delar av Sverige inte kan förklaras genom vår studie men de kan dra nytta av den.

### **3.12 Källkritik**

För att säkra tillförlitligheten har de källor vi använt oss av varit primärdata. De har varit rapporter och årsberättelser direkt från aktörerna i studien.

Den teoretiska modell vi använt har framförallt använts för att mäta konkurrenskraft inom tillverkningsindustrin. På senare år har modellen framgångsrikt använts som ett verktyg för att mäta konkurrenskraft i tjänstesektorn samt regioner, den har även används för att mäta destinationers konkurrenskraft.

---

<sup>79</sup> Kvale, 1997

## 4 Empiri

---

*I det här kapitlet presenterar vi de fallstudier som utgör den fakta som vår studie baseras på. Vi presenterar kort städernas bakgrund följt av fakta från intervjuer samt kompletterande rapporter*

---

### 4.1 Göteborg

#### 4.1.1 Introduktion av Göteborg

Arbetet med att positionera Göteborg som en attraktiv destination har pågått under lång tid och började redan i samband med Göteborgs 300-års jubileum, som ägde rum år 1923. Då togs det strategiska beslutet att bygga attraktioner och byggnader för att göra staden till en attraktiv destination, med syftet att marknadsföra Göteborgs transportindustri. Mycket av det som byggdes under jubileet revs men bland annat Liseberg kvarstod och är idag Göteborgs viktigaste attraktion. Det centralt belägna evenemangsstråket som sträcker sig mellan Världskulturmuseet och Ullevi där attraktionerna Liseberg, Svenska Mässan, Scandinavium, Ullevi, Universeum och Världskulturmuseet ingår, färdigställdes under 1900-talets senare hälft. Stråket lockar 6,5 miljoner besökare per år och har museer, teatrar, shopping, restauranger och hotell inom gångavstånd.<sup>80</sup>

Flertalet av Göteborgs viktigaste institutioner har sin grund i donationer från affärsmän under 1700- och 1800-talet. Exempel på institutioner som läts byggas som ett resultat av donationer är Sahlgrenska sjukhuset, Chalmers tekniska högskola samt Göteborgs universitet. Donationskulturen lade grunden för ett nära samarbete mellan stadens politiker och näringsliv vilket blivit karaktäristiskt för Göteborg och brukar kallas för "Göteborgsandan".<sup>81</sup>

Göteborg är idag profilerad som evenemangsstad vilket näringsliv tillsammans med politiker arbetat med under en längre tid. Parallellt med den stora varvskrisen under 1970-talet förde kommunen diskussioner om tillvägagångssätt att marknadsföra Göteborg i syfte att locka företag och besökare. Diskussionerna resulterade i företaget Gothenburg Region Promotion Office AB (GRPO) som hade uppgiften att marknadsföra staden. GRPO ingick 1991 i en sammanslagning som resulterade i bolaget Göteborg & Co där ett samarbete mellan politiker och näringsliv skulle fortsätta marknadsföringen.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Wald, 1922

<sup>81</sup> Holgersson. H (red.), 2010

<sup>82</sup> Konsortiaavtal, Styrelsens handlingar, GRPO

## 4.1.2 Presentation av Göteborg & Co

Göteborg & Co arbetar för att marknadsföra och utveckla Göteborgs styrka inom turism, mötesindustri, och evenemang samt arbetar efter affärsidén att vara en internationellt ledande samverksplattform för destinationsutveckling.<sup>83</sup>

Företaget ägs idag av Göteborgs stad, Göteborgsregionen, Västsvenska Industri- och Handelskammaren, Liseberg, Got Event, Stena Line, Svenska Mässan, Storhotellgruppen, Göteborgshotellen, Cityföreningen och Göteborgs Restaurangförening. Inom företaget samverkar kommunen, regionen och företagen i näringslivsgruppen. Näringslivsgruppen arbetar för att bidra till Göteborgs vision att vara "En av Europas mänskligaste och mest attraktiva storstadsregioner att leva och verka i samt att besöka". Göteborg & Co menar att det krävs samarbete, aktivt agerande samt kvalitativa produkter och helhetslösningar för att kunna uppnå detta.<sup>84</sup>

## 4.1.3 Göteborg ur Diamantmodellen

### 4.1.3.1 Produktionsfaktorer

#### Humankapital och kunskapsresurser

Göteborg är en studentstad vilket Jutbring anser vara en fördel. Göteborgs universitet<sup>85</sup>, Yrkeshögskolan i Göteborg<sup>86</sup> och IHM business school<sup>87</sup> erbjuder utbildningar inom turism. Jutbring menar att samhället ställer om från industrisamhälle till tjänstesamhälle och utmaningen ligger inte enbart i Göteborg utan generellt i hela samhället att anpassa sig. Han menar att turism är en viktig del då exportsiffror visar på en stark utveckling inom den sektorn. Turismens exportvärde 2009 var 93,6 miljarder kronor vilket var mer än det totala exportvärdet av järn och stål samt svenska personbilar.<sup>88</sup> Enligt Jutbring har den akademiska världen inte ställt om i samma takt som samhället, men Göteborg ligger i framkant med forskning inom turism där Handelshögskolan vid Göteborgs universitet har mer än 20 års erfarenhet. I mitten av 1990-talet skapades ett formellt nätverk för turismforskare och praktiker och 2007 inrättades Centrum för turism. Det skedde på initiativ av Göteborg & Co och Västsvenska turistrådet för att skapa en samverksplattform för turismens utredningsinstitut och turismforskningen vid Handelshögskolan i Göteborg, vilket är unikt. Uppdraget för Centrum för turism är att skapa en konkurrenskraftig samverkansplattform för forskning och utbildning inom turism samt att föra dialog mellan akademien och turistnäringen. Det ska resultera i ökad kunskap och professionalisering inom

---

<sup>83</sup> <http://www2.goteborg.com/>

<sup>84</sup> Ibid

<sup>85</sup> <http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=1116>

<sup>86</sup> <http://www.kyutbildningar.se>

<sup>87</sup> <http://www.ihm.se/yrkeshogskola/projektledare-inom-turism-besoksnaring>

<sup>88</sup> Fakta om svensk turism, tillväxtverket, 2009

turismfältet. Plattformen fokuserar på turismforskning, högre utbildning inom turism samt kunskapsöverförande genom samverkan med näringslivets aktörer.<sup>89</sup> Jutbring menar att Göteborg har det förhållandevis bra, men att det behöver göras mycket mer om man tänker att turism ska ses som en basnäring samt vara en framtida gren som ska skapa sysselsättning och tillväxt. Han menar också att det ligger i akademins uppgift att följa utvecklingen och analysera den för att ytterligare utvecklas.

Då Göteborg har en lång tradition inom besöksnäring och evenemang menar Jutbring att det finns en god tillgång på humankapital genom en gedigen erfarenhet. Efter 1990-talet har det skett en tillväxt där det bildats företag, många valde att utnyttja sin kunskap och erfarenhet och starta upp egen verksamhet. Han upplever att folk söker sig till Göteborg för att utbilda sig och arbeta inom besöksnäringen. Detta sammantaget med utbildningarna och forskningen ger Göteborg en kompetensökning.

Under de tio år Jutbring jobbat på Göteborg & Co har rekryteringarna blivit allt mer kvalificerade, man ska ha en högskolebakgrund. Det har skett ett skifte där kunskap och kompetens är viktigare än kontaktnät. Konkurrensen om kompetens har ökat och det är fler destinationer som arbetar med destinationsstrategi. Det har kommit destinationsbolag på studiebesök hos Göteborg & Co för att sedan starta eget, det har gjort att konkurrensen om personal ökat. Samarbetet mellan akademi och näringsliv är ett sätt att ta tillvara på de kunskapsresurser som finns att tillgå i Göteborg.

## **Fysiska resurser**

Göteborgs turistattraktioner lockar många miljoner besökare varje år och många av attraktionerna rankas bland de största besöksmålen i Sverige.<sup>90</sup> Jutbring menar att den tillgång av attraktioner som finns i Göteborg existerar mycket tack vare stadens tidiga engagemang för destinationsutveckling. Under Göteborgs 300-årsjubileum, år 1923, genomfördes flera betydelsefulla investeringar i anläggningar och attraktioner, en del står fortfarande kvar idag. Anläggningarna Liseberg, Svenska Mässan, Göteborgs Konstmuseum och Göteborgs Botaniska trädgård invigdes alla i samband med jubileet och utgör idag några av Göteborgs viktigaste attraktioner.<sup>91</sup>

Nöjesparken Liseberg är den största turistattraktionen i Norden och lockar cirka 3,5 miljoner gäster per år. Företaget ägs av Göteborgs Stad och omsätter cirka 890 miljoner kronor.<sup>92</sup> Förutom sin betydelse under sommarsäsongen har Liseberg även en nyckelroll i Göteborg & Co's vintersatsning, Julstaden

---

<sup>89</sup> <http://www.hgu.gu.se/item.aspx?ID=14427>

<sup>90</sup> <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Turism-i-Sverige/Fakta-om-turism/Var-kommer-turisterna-ifran/>

<sup>91</sup> Wald, 1922

<sup>92</sup> <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/>



Göteborg, där nöjesparken hjälper till att locka besökare till staden under november och december månad.<sup>93</sup>

Göteborg arbetar strategiskt med att etablera sig som en evenemangsstad i internationell klass och har en stor styrka i evenemangsstråket. Det består av flertalet evenemangsanläggningar och lockar årligen 6,5 miljoner besökare.<sup>94</sup>

Bland anläggningarna längs stråket finns Ullevi och Scandinavium som styrs av Got Event och svarar för en miljon besökare per år. Övriga anläggningar längs evenemangsstråket som lockar stora mängder besökare varje år är Svenska Mässan, Gothia Towers, Universeum och Världskulturmuseet.

Utöver dessa attraktioner nämner Jutbring närheten till havet som en stor fördel och menar att Göteborgs skärgård är en, ur globalt perspektiv, unik attraktion. Längs kusten breder en mängd större och mindre öar ut sig med möjligheter för övernattnin, promenader, sol och bad samt mat och dryck. Färjelägren som tar dig ut till öarna är lätt att nå från centrala Göteborg och kan nås genom cirka 30 minuters spåravagnstrafik från centralstationen.<sup>95</sup>

Många av Göteborgs attraktioner är gamla investeringar och det har enligt Jutbring inte skapats några nya turistattraktioner, förutom bygget av Hotell Avalon 2007. Jutbring menar att förnyelse är nödvändigt för att Göteborg ska kunna ta nästa steg i sin utveckling som destination.<sup>96</sup>

Göteborgs geografiska tillgänglighet menar Jutbring är en svaghet idag då det är bristfälliga kommunikationsmöjligheter till och från staden. Han menar att en nödvändig utveckling för Göteborg, inte minst med tanke på dagens miljötrender, är att bygga ut höghastighetståg. Jutbring menar vidare att Göteborgs beroende av närturismen kan vara ett problem då 80 procent av Göteborgs gästnätter kommer från Sverige, Danmark och Norge. En nödvändig utmaning för Göteborg blir att utveckla tillgängligheten så att man kan locka fler turister från andra delar av Europa.

Jutbring anser att det nordiska klimatet skapar en klar utmaning för Göteborg som destination under de mer kyliga årstiderna. Men han menar också att Göteborg inte har det värre, vad gäller till exempel regn, än många andra orter. Göteborg hade 2010 en medeltemperatur på 6,7 grader.<sup>97</sup> Utmaningen är enligt Jutbring att hitta kreativa lösningar för att utnyttja klimatet till sin fördel och kunna attrahera besökare året om.

---

<sup>93</sup> <http://liseberg.se/sv/hem/Julmarknad/>

<sup>94</sup> <http://www.gothiatowers.com/sv/press-media/pressreleaser/2009/incontro-i-nya-lokaler/>

<sup>95</sup> <http://www.goteborg.com/sv/Gora/s/EventGuide?searchCategory=1062>

<sup>96</sup> <http://gt.expressen.se/nyheter/1.807526/fula-fasaden-forsvann-hotel-avalon-invigt>

<sup>97</sup> [http://svt.se/2.52865/1.2293700/vaderaret\\_2010](http://svt.se/2.52865/1.2293700/vaderaret_2010)

## **Kapitalresurser**

Enligt Jutbring har Göteborg brist på kapital då det råder brist på riskkapitalister. Det krävs en förankring på nationell nivå från regeringen och det måste investeras i näringen för att det ska utvecklas, speciellt när lokala företag gör dåliga resultat. Finans och utveckling måste ske i samverkan då ägandeförhållanden inom näringen skiljer sig mellan offentligt ägande och privat ägande, hotell ägs av privata aktörer medan infrastruktur ägs offentligt. Jutbring menar att utmaningen ligger i att hitta flöden och samverkan kommunalt på lokal och nationell nivå. Offentlig investering i näringen samt positiva signaler från det offentliga, är viktigt för att privata aktörer ska våga investera i näringen.

## **Infrastruktur**

Göteborgs infrastruktur har fördel i närheten med en kompakt kärna men mycket kan bli bättre, menar Jutbring. Det finns en del barriärer mot vattnet då det är få parkeringsplatser och Göteborg har även en rörig trafiksituation. Fler gångator, som i Haga samt området innanför vallgraven, anser Jutbring skulle öka trivseln i staden.

Kollektivtrafiken är ett bekymmer, både för göteborgare och för besökare. Däremot har Göteborg spårvagnen som är miljövänlig. Enligt Jutbring skulle det vara intressant att använda det ur ett turistperspektiv och utveckla infrastrukturen till en attraktion. Han menar att infrastrukturen kan användas till mycket mer än vad den används till idag och det vore intressant att utveckla andra kommunikationsmedel som Göteborg skulle satsa på för att ha en unik fördel. Om Göteborg ska växa och nå förtättningsmål menar Jutbring att det en stor utmaning är att binda ihop staden. Eftersom stadens kärna är så kompakt och allt är inom gångavstånd, skapas ett mentalt avstånd till övriga delar av Göteborg. Jutbring tror att det är en förlegad bild att Göteborg består av evenemangsstråket och avenyn, det är väldigt viktiga delar i staden men framtiden kommer kräva något större än så. Besökaren kommer behöva åka till bland annat Hisingen för att uppleva hela Göteborg.

### **4.1.3.2 Efterfrågeförhållanden**

Jutbring menar att Göteborg är väldigt beroende av närturismen och då främst svenskar och norrmän. Han anser att det är viktigt att bli mer internationell på längre sikt men att Göteborg i dagsläget är starkt positionerade i Norden. Liseberg är ett starkt varumärke, Ullevis konserter är unika och årliga återkommande evenemang som Gothia Cup, Göteborgsvarvet och Partille cup samt musikevenemangen har bidragit till att Göteborg har den starka positionen.

Den inhemska turismens volymer ökade under 2009. Av totalt antal gästnätter i

Göteborg stod svenskar för 71 procent.<sup>98</sup> Volymerna från Norge, som är den enskilt största marknaden bland utlandsgäster ökade under 2009 med 8,1 procent.<sup>99</sup>

#### **4.1.3.3 Relaterade och stödande industrier**

Göteborg & Co ägs idag av Göteborgs stad, Göteborgsregionen, Västsvenska Industri- och Handelskammaren, Liseberg, Got Event, Stena Line, Svenska Mässan, Storhotellgruppen, Göteborgshotellen, Cityföreningen och Göteborgs Restaurangförening.<sup>100</sup> Enligt Jutbring har kopplingen mellan dessa aktörer en stor potential. Samverkan mellan aktörerna är viktigt, att se sambanden med varför man reser till en stad och vad mer man kan erbjuda för att göra helhetsupplevelsen så stark som möjligt, är av stor vikt.

Hotellindustrin är under utveckling och Göteborg ska ta ett steg upp i plattan genom bland annat det tredje tornet vid Svenska Mässan och Posthotellet. Man ser stor potential i affärsresenärerna och vill öka upptagningsförmågan av besökare.

Transportsidan behöver utveckla tillgängligheten med flygplatser samt järnväg, där ligger Göteborg efter både Malmö och Stockholm. Sedan är det tillgängligheten i staden, där man har som mål att växa till 1,5 miljoner. Därför måste utveckling av infrastruktur göras, menar Jutbring.

Hela samverkan koordineras av Göteborg & Co vilket är företagets uppgift. Enligt Jutbring vill man komma till en stad som har ett utbud av attraktioner, även om man ska hit på affärsresa. Tillgängligheten i staden gör att helhetsintrycket förstärks när man kan åka in till staden och uppleva många attraktioner. Han menar att det är en stor skillnad från till exempel London där det tar 1,5 timme att resa in till staden, uppleva en sak, och sen 1,5 timme hem igen.

#### **4.1.3.4 Företags strategier, struktur och rivalitet**

##### **Strategi**

Jutbring lyfter fram tre övergripande strategiska fokusområden som är viktiga för Göteborgs framtida utveckling. Det första området relaterar till att arbeta med helhetskoncept i utvecklingen av staden. Han menar att satsningar på hårdvara i form av byggnader och anläggningar måste åtföljas av satsningar på mjukvara i form av helhetskoncept. De olika aktörerna samverkar och bidrar till att skapa en positiv helhetsupplevelse för turisterna. Vidare menar Jutbring att resmöjligheterna till och från staden är av kritisk betydelse, där Göteborg är i stort behov av vidare

---

<sup>98</sup> SCB/Tillväxtverket, bearbetat av HUI Research

<sup>99</sup> Fakta om svensk turism, tillväxtverket, 2009

<sup>100</sup> <http://www2.goteborg.com/>

utveckling. Jutbring tar upp höghastighetståg som ett viktigt steg i rätt riktning och behovet av en effektivare kommunikation inom Norden.

Han betonar även betydelsen av att nå ut till marknader i övriga Europa, det är en viktig framgångsfaktor i den globaliserade världen. Det tredje strategiska fokusområdet Jutbring tar upp, är varumärkesarbetet. Göteborg har enligt Jutbring kommit långt ur ett varumärkesperspektiv där staden associeras med en stark känsla, vilket han menar är en relativt unik fördel sett till resten av Norden. Varumärket har en tydlig association med gemytlighet och öppenhet som enligt Jutbring är viktigt att man värnar om och investerar i.

### **Struktur och Rivalitet**

Begreppet Göteborgsandan används ofta för att beskriva de gemensamma värderingar och synsätt som genomsyrar staden och som påverkar hur verksamheter drivs i Göteborg.<sup>101</sup>

Jutbring ser på Göteborgsandan som en drivkraft att samarbeta och en öppenhet att hitta lösningar som är bra för staden. Han menar att det finns en kultur av att samverka mot ett gemensamt högre mål som genererar högre resultat för alla aktörer, istället för endast arbeta för att maximera det egna resultatet.

Ett nytt hotell eller ett stort evenemang som bidrar till att öka Göteborgs attraktionskraft, ses som något positivt även från konkurrenter, då det genom att öka besöksnäringen gynnar hela staden.

#### **4.1.3.5 Stat**

Jutbring tror på en kombination av privata och statliga investeringar i destinationsutvecklingen, men menar på att de offentliga insatserna utgör en väsentlig grund som avgör om privata investerare vågar satsa.

Jutbring menar att Göteborg & Co's stora utmaning ligger i att få regeringen att vilja satsa. Det kan vara svårt att få staten att bidra med det stödjet man hade velat ha. Exempelvis har man inte lyckats få igenom sina ansökningar om stöd vid större evenemang. Staten har uttryckt att man inte har för avsikt att bidra med stöd till internationella evenemang och mästerskap.

#### **4.1.3.6 Slump**

Angående slumpmässiga effekter menar Jutbring att det är svårt att avgöra och att man bara kan spekulera. Han nämner den globala uppvärmningen som en möjlig positiv effekt på Göteborgs attraktionskraft då man i länder som blir varmare och varmare kan lockas av svalare klimat. Han nämner även den negativa påverkan som höjningar i oljepris kan ha på internationell turism. Det

---

<sup>101</sup> <http://www.gp.se/nyheter/ledare/1.254867-peter-hjorne-goteborgsandan-2-0>

ger dyrare transportkostnader vilket gör det svårare för Göteborg att ta till vara på den nordiska turismen.

#### **4.1.3.7 Klusterutveckling**

Det finns enligt Jutbring en värdesättning av klusters betydelse i utvecklingen av Göteborg och han pekar på att det väsenliga i klusterperspektivet är vad klustret utgörs av, och vad detta skapar för unika fördelar. Jutbring ser att det finns en stark samverkan i staden och en benägenhet bland aktörerna att arbeta mot ett gemensamt mål. Det finns en stolthet i Göteborg som gör att man vill bidra till stadens utveckling. Han ser samtidigt att samverkanskulturen är något som måste utvecklas och hoppas att det generationsskifte som sker bland chefer och politiker, kommer främja denna utveckling.

## 4.2 Malmö

### 4.2.1 Introduktion av Malmö

I dag har stora delar av den tunga industrin i Malmö avvecklats. När Öresundsbron invigdes år 2000 drog Malmö snabbt nytta av det viktiga kommunikationsläget. Staden omvandlades och industrierna ersattes med handel, affärsverksamhet, utbildning, IT och mindre verksamheter. Turning Torso, projektet BO01 och Högskolans centrala läge bidrog till en mer attraktiv stadskärna i Malmö.

År 2010 hade infrastrukturen utvecklats i form av Citytunneln vilket gav Malmö ytterligare fördelar som kommunikationsnav i den expansiva Öresundsregionen.<sup>102</sup>

Sedan början av 2000-talet har turistnäringen i Malmö haft en stark tillväxt. År 2009 spenderade besökare i Malmö 6,4 miljarder kronor vilket var en fördubbling jämfört med 10 år tidigare. Bakom tillväxten ligger stora investeringar i infrastruktur vilka syftar till att öka tillgängligheten både till och från samt inom staden. En annan faktor som även drivit på tillväxten är det långsiktiga stadsförnyelsearbetet som lett till ett bredare utbud av bland annat scener och arenor.<sup>103</sup>

### 4.2.2 Presentation av Malmö Turism

Malmö Turism är en del av Malmö stad och har övergripande uppdrag och mål att få fler besökare, evenemang och möten till Malmö. Arbetet ska generera i ett bredare utbud av upplevelser vilket ska ge staden puls och liv. Det har även stor betydelse för Malmös tillväxt och sysselsättning,<sup>104</sup> under 2009 hade besöksnäringen i Malmö en sysselsättning motsvarande 4 740 årsanställda.<sup>105</sup>

### 4.2.3 Malmö ur Diamantmodellen

#### 4.2.3.1 Produktionsfaktorer

#### Humankapital och kunskapsresurser

Enligt Carmén har Malmö en hyfsad god tillgång på kompetens inom turistnäringen. Söder om Kalmar fanns det ingen högskoleutbildning inom turism tidigare. Idag finns det högskoleutbildning i form av Campus Helsingborg<sup>106</sup> som

---

<sup>102</sup> <http://www.malmotown.com/sv/press/artiklar/malmos-historia>

<sup>103</sup> <http://www.malmotown.com/sites/default/files/Malmo-Turism-Rapport-2009.pdf>

<sup>104</sup> <http://www.malmotown.com/sv/press/omoss>

<sup>105</sup> <http://www.malmotown.com/sites/default/files/Malmo-Turism-Rapport-2009.pdf>

<sup>106</sup> [http://www.lu.se/o.o.i.s?id=320&lukas\\_id=SGSMA.TURI](http://www.lu.se/o.o.i.s?id=320&lukas_id=SGSMA.TURI)

är en del av Lunds universitet, Malmö har även kvalificerad yrkesutbildning<sup>107</sup> samt högskoleutbildningar som kommit på senare år. Carmén menar att behovet därför är hyfsat täckt och Malmö Turism har rekryterat kompetens från Campus Helsingborg.

Carmén menar att det forskas relativt mycket inom turism, problemet är hur man gör forskningen tillgänglig för den operativa verksamheten. Han bedömer att Malmö blivit mycket bättre på det. Det forskas inte för ens egen skull utan man söker en koppling genom till exempel Case, där Campus Helsingborg har en stark koppling till näringslivet. Carmén anser att branschen har för lite kompetens, vilket är ett problem och det är få företag som jobbar med destinationsutveckling. Det är ett dilemma enligt Carmén, det gäller att hitta nätverk och kopplingar så man kan jobba utifrån ett destinationsperspektiv. Utvecklingen har gått framåt i Sverige, man har förstått att besökare är en förutsättning för att locka företag. Carmén menar att det är charmen med turistbranschen, man är beroende av kundens konsumtion. Det är väldigt få anläggningar som klarar sig själva, man är beroende av varandra. Enligt Carmén är en av grundpelarna i destinationsutvecklingen, att man måste arbeta tillsammans.

### **Fysiska resurser**

Malmös stadsmiljö är en attraktion i sig, menar Carmén. Malmö har haft ett långvarigt och strategiskt inriktat stadsarbete i mer än 15 år, vilket är unikt i Sverige. Arbetet går ut på att gestalta staden, det offentliga rummet och mötesplatser genom till exempel belysning och torgbildning. Stadsmiljön är en bas i Malmös utveckling som destination.

Enligt Carmén visar undersökningar att folk inte går på hembygdsmuseer, de är i staden och träffar vänner på café. Det innebär att caféer måste fungera, staden måste därför vara generös vid bland annat serveringstillstånd. Det är helheten Malmö vill ha.

Malmö har inget Liseberg, däremot pågår det ett utvecklingsarbete av en park, Eksploria, i södra delarna av Malmö. Där tas det fram grundidéer som sedan ska tas vidare till ett utvecklingsbolag. De vidareutvecklar grundidéerna med bland annat hållbarhetstankar för att framställa ett koncept för parken.

Parken ska vara en kombination av park och nöjesfält, det ska bli en möjlighet till att ha en dubbelsidig kommunikation. Man ska kunna vara både passiv och aktiv före, under och efter besöket. Det är enligt Carmén det senaste inom utveckling internationellt. För att utveckla parken samlas nationella och internationella experter med kompetens inom den här typen av parker. Detta är en åtgärd för att Malmö inte har den här typen av anläggningar, enligt Carmén. Malmö måste ha både hårdvaran och mjukvaran och Carmén menar att det inte går att undvika åkattraktionerna utan det är helheten och en kombination som är viktig.

---

<sup>107</sup> <http://www.malmo.se/servicemanager>

Malmö har jobbat strategiskt för att utnyttja det geografiska läget med placeringarna av hårdvaran, arenorna. Eftersom det handlar om att flytta människor har placeringen kopplats till infrastrukturen.

Carmén berättar att de för några år sedan gjorde undersökningar med några hundra besökare till Malmö. Det ställdes två öppna frågor, vad som var bäst med Malmö och vad som var sämst. Det kunde urskiljas ett tydligt resultat och det bästa var stadsmiljön, och det sämsta var vädret. Carmén menar att man inte kan göra så mycket åt klimatet. Det har gjort att Malmö fått en turism som inte är väderberoende, man kan både vara ute och inne i staden. De flesta vet hur vädret är när de åker hit, de är medvetna om att det inte går att bada i till exempel december i Sverige. Klimatet har en betydelse men Malmö inriktar sig inte på den typen av turism, staden har andra kvaliteter.

Malmöns viktigaste marknad är Sverige och då är den geografiska placeringen viktig, menar Carmén. Han säger också att de är mycket medvetna om att de har många invånare inom korta avstånd, då räknar de Sverige och Danmark. Det har en stor grundläggande betydelse. Ofta är det så att man måste hitta det basala, utgå från det för att skaffa kompetens och kvalitet och sedan nå ut till målgrupperna. Malmö har vidgat sitt upptagningsområde som destination i södra Sverige men har också markant fått in den danska sidan.

Då näringslivet i Malmö utvecklats positivt samt har en internationell inriktning, har affärsresandet ökat på både inhemsk och internationell marknad. Carmén menar att den fysiska tillgängligheten är enormt viktig. En av anledningarna till att Öresundsbron byggdes, var att öka tillgängligheten till Kastrup. De har upp mot 30 procent av sina passagerare från Sydsverige. Malmö har en relativt stor internationell flygplats nära, med den ligger i ett annat land. Carmén menar att det är svårt att förklara närheten om man inte bor i området. Därför är den tidsmässiga tillgängligheten enormt viktig och där har infrastrukturen bidragit markant.

## **Kapitalresurser**

Carmén menar att kapitalresurserna uppenbart är ganska goda och det finns riskkapitalister. Hotell och arenor är privat finansierade och har ett antal olika finansieringsmodeller. De har ett kongress- och konserthus i centrala Malmö som ägs av Malmö stad. Troligtvis ska kongressanläggningen och hotellet ägas privat. Det enda som är traditionellt finansierad är fotbollsarenan som invigdes 1929. Carmén menar att det tillhör undantaget och de andra anläggningarna ägs privat. Hotellen har utvecklats och där har det investerats kapital. Det är uttalat att Malmö Stad inte ska äga hela staden utan ser privata aktörer som något positivt.

Carmén anser att Malmö varit lyckligt lottad att samhället betalat infrastrukturen och stadsförnyelsearbetet, där stora resurser lagts. Däremot har privata aktörer



följt upp den här satsningen då man sett resultat vilket är och har varit en lycklig kombination.

## **Infrastruktur**

Carmén anser att infrastrukturen har en jättestor betydelse. Tillgängligheten är alltid viktig i det här sammanhanget då man förflyttar människor, man kan aldrig bortse från det. Malmö har ringleder, första, andra, tredje ringleden, vilket underlättar för trafiken. Det ser Carmén som en god förutsättning.

Ska människor flyttas, måste infrastrukturen klara det. Malmö har under ett antal år arbetat intensivt med att strategiskt verkställa vad som ska finnas i de tillgängliga geografiska platserna. Eftersom staden varit lycklig att ha fått en avsevärd förbättrad infrastruktur, gäller det att utnyttja den avsevärt bättre tillgängligheten. Carmén menar att det är en grundbult eftersom de ska flytta människor. De har fångat in både privata sidan och affärsresesidan i sammanhanget.

Det pågår för närvarande en utredning om att utnyttja spårbunden trafik på ett bättre sätt. Malmö kommer inom 2-3 år ha en ringlinje med tåg. Det pågår även en utredning om spårvagnstrafik, det hade Malmö förr. Carmén menar att det är bättre att, till en början, utnyttja de spår som finns på ett optimalt sätt än att bygga nytt. Det behövs även en förbättrad kommunikation till Sturup, vilket ska utvecklas.

### **4.2.3.2 Efterfrågeförhållanden**

Carmén anser att Malmö har en hyfsat stark omvärld med städer som Lund, Helsingborg och den danska sidan. Det gör att Malmö måste arbeta öppet mot omvärlden för att inte förlora de relationerna. Malmö ska fungera som en motor i Skåne, fungerar motorn går det bra för till exempel Lund, menar Carmén. Det är ett kluster på regional nivå och Malmö arbetar hårt med relationerna eftersom det är där Malmös kunder och samarbetspartners finns. Av det totala antalet gästnätter i Malmö, stod svenskar för 73,1 procent. Danmark som ligger i Malmös närområde har störst andel av de utländska övernattingarna där de stod för 20 procent.<sup>108</sup>

### **4.2.3.3 Relaterade och stödjande industrier**

Carmén menar att Malmö idag har en väl etablerad turismindustri och att Malmö har ett starkt beroende av tjänste- och servicesektorn. Detta grundar sig i att Malmös avsaknad av en storskalig industri lett till att sysselsättningen inte förankrat sig i industrin, utan fått en mer abstrakt uppbyggnad. Carmén påpekar att det är en väsentlig skillnad att ha tusentals arbetare på en arbetsplats jämfört med att ha lika många arbetare utspridda på flera arbetsplatser. Det har gjort att

---

<sup>108</sup> <http://www.malmotown.com/sites/default/files/Malmo-Turism-Rapport-2009.pdf>

tjänster inom bland annat turismen blivit en stor del av Malmös näringsliv.

Carmén menar att det är väsentligt att arbeta med turistnäringen som en del av det totala näringslivet och att inte arbeta i isolation, vilket han menar är vanligt i Sverige då man ofta underskattar turismens betydelse och dess påverkan på samhället. Enligt Carmén är det viktigt att se effekterna av arbetet med besöksnäringen ur ett holistiskt perspektiv. Det är även viktigt att förstå vad en stads attraktivitet har för påverkan på samhällets utveckling genom hur den påverkar människors vilja att flytta, bosätta sig, studera, besöka samt etablera företag i staden. Carmén lägger stor vikt vid helhetsperspektivet och att arbeta ur samhällets perspektiv genom att utveckla besöksnäring för hela året och inte bara för sommaren.

Politiker har enligt Carmén börjat förstå besöksnäringens betydelse för samhällets utveckling samt turismindustrins betydelse för Malmös näringsliv och sysselsättning.

För att koordinera samverkan mellan aktörer i arbetet med stadens utveckling som destination har man nyligen bildat nätverket Destinationssamverkan i Malmö (DSiM) som ägs till 30 procent av Malmö stad och 70 procent av privata aktörer. Nätverket består av hotell, arenor och kongresslokaler, kongressarrangörer, fastighetsägare och eventbolag samt företag som arbetar med musik, kultur och handel.<sup>109</sup>

#### **4.2.3.4 Företags strategier, struktur och rivalitet**

##### **Strategi**

Carmén förklarar att för 15 år sedan, om man överhuvudtaget uppfattade Malmö, uppfattades den som en tråkig betongstad. Därför arbetar Malmö med bilden av staden, varumärket Malmö där utbudet ska finnas 365 dagar. De arbetar långsiktigt efter en triangel där de använder tre ledord; synlighet, tillgänglighet och attraktivitet. Carmén menar att man kan vara synlig både positivt och negativt och Malmö vill relatera till något positivt. Det gäller att de tre ledorden kopplas samman, en stad kan vara synlig men inte tillgänglig, den kan vara tillgänglig men inte attraktiv, därför måste det samverka och staden måste arbeta med helheten.

Malmö har varit tvungen att utveckla staden utifrån ett underperspektiv. Enligt Carmén är det därför Malmö arbetat efter en annorlunda strategi, jämfört med andra städer i Sverige. Målen är desamma men vägen dit är annorlunda eftersom den tidsmässiga utgångspunkten skiljer sig mellan städer. De utvecklade en samverkan i staden innan Malmö Turism startade. Carmén menar att alla städer har olika förutsättningar och det sämsta är att bli en dålig kopia.

---

<sup>109</sup> <http://www.malmotown.com/sv/press/artiklar/malmo-tar-upp-kampen-om-stora-moten>

Malmö inspireras av andra städer men anpassar utvecklingsarbetet till stadens förutsättningar.

Malmö arbetar med ett strategiskt arbete som började för 1,5 år sedan och kallas "Mötesplats Malmö". Det är en fortsättning på ett tidigare strategiskt arbete som fullföljdes och nu ska utvecklas. Utgångspunkten är vad man tycker om Malmö, de har intervjuat svenskar och danskar för att få denna utgångspunkt och utifrån den ta fram en strategi.

Malmö arbetar efter att ha turism 365 dagar om året. Tidigare var Malmö en ganska tom stad under sommaren, 10-15 år sedan funderade hotellen på att stänga vissa delar. Men staden har utvecklats till en sommarstad och hotellen har definitivt inga sådana funderingar idag, det har blivit volymmässigt starkare. Att det utvecklats till en sommarstad beror delvis på de utomhusmiljöer och närheten till vattnet som finns i Malmö, menar Carmén. Det har varit tydligt i Malmö att man vill närma sig vattnet, det ser man i de nya områdena som byggs.

Malmö har en vision och är enligt Carmén:

*"År 2015 ska Malmö vara Europas ledande destination på aktiviteter som innebär delaktighet och förveckligande"*

Det är den strategiska målbild Malmö har för att positionera sig 2015. Med visionen menar Carmén att Malmö vill bli:

*"En lekfull och nyfiken stad med ett brett utbud av kultur, nöjen och aktiviteter som lockar till möten och får människor att utvecklas. En stad som ständigt förnyar och överraskar."*

Malmö har konstaterat att de hade ett behov av arenor vilket man inte i tidigare strategier arbetat efter. Carmén anser att de fullföljt tidigare strategier och ser nu framåt.

### **Struktur och Rivalitet**

Det är idag 23 personer som jobbar för Malmö turism. De är uppdelade i olika fokuseringsområden där en grupp arbetar med privatresor, en med möten, en med kommunikation, media och PR samt en grupp som arbetar med turistbyråer vilket också innefattar kommunikation.

Malmö turism är en del av nätverket MINT, som är en förkortning på marknad, information, näring och turism. Det innefattar även kultur och övriga aktörer men de håller sig till förkortningen MINT. Nätverket arbetar efter de strategier som ska utveckla utåtriktad verksamhet för Malmö stad. Då det är en stark samverkan i nätverket kan de enkelt ta fram gemensamma strategier. Carmén menar att de måste börja på hemmamarknaden och arbeta hårt för att därifrån skapa

relationer, ömsesidighet och framförallt engagemang. Enligt Carmén kommer många grupper och besöker nätverkets aktörer för att se hur de arbetar, det framkommer då att besökarna anser Malmö ha ett gemensamt engagemang för att utveckla staden.

Carmén menar att det egentligen inte finns några gemensamma drag bland organisationer som arbetar inom turistindustrin i Malmö. De har diversifierat sig och skiljer sig utvecklingsmässigt, men det finns en tydlig uppbyggnad av turistorganisationer. Enligt Carmén har Sverige under alldeles för lång tid har liknat turism med en fritidsfråga, men att landet närmat sig näringslivsfrågor på senare år där organisationer utvecklats i olika hastigheter.

Förra året togs det fram nationella strategier men vägen dit har varit för lång, enligt Carmén. Det märks att nationen förstår vad turism är men inte hur det ska hanteras. Sverige är traditionellt uppbyggt och skattesystemet är anpassat efter tillverkningsindustri. Det gäller att genom kunskap hitta hur man ska skapa samhällen som är attraktiva för människor. Vad särskiljer de attraktiva mot de som inte är det, där ser Carmén en ljus framtid i Malmö.

Konkurrens i Malmö har utvecklat staden positivt, menar Carmén. Det skadar inte med bra exempel men det gäller att inte bli dåliga kopior. Malmö måste se de strategiska och grundläggande förutsättningar som finns i staden. Enligt Carmén har städer väldigt olika förutsättningar runt om i Sverige och man måste jobba utefter sina förutsättningar för att det ska bli bra.

Malmö har tagit fram rapporter för att se förutsättningar och utvecklat de för att inte göra något förhastat, som inte blir bra i framtiden. Det ska inte byggas arenor för att andra har gjort det, menar Carmén. Det behöver vara ett behov för investeringar, det handlar om att investera rätt.

Malmö tittar mycket på andra, de är öppna för studiebesök för att dela erfarenheter och kunskap. Malmö är med i European Cities Marketing (ECM) där medlemmarna öppet delar information. Carmén ser positivt på det och menar det lönar sig i framtiden, det går inte att konkurrera genom att flytta en destination så man får ta tillvara på det man har.

#### **4.2.3.5 Stat**

Enligt Carmén har statens påverkan på besöksnäringen skett indirekt och att det varit svårt att få staten att vilja ta risker och se incitament för att göra investeringar. Malmö stad har därmed själva varit tvungna att genomföra många av investeringarna i staden. För att skapa incitament för kapitalsatsningar på statlig nivå, arbetar man mycket med mätningar av resultatet från de investeringar som gjorts i exempelvis festivaler, möten och konserter. Man är enligt Carmén noga med att vara öppen med dessa mätningar då risken att bli sågad i media, ser till att man arbetar seriöst samt att dessa mätningar ska påverka beslutsfattare.

Enligt Carmén har staten haft ett betydande engagemang i vissa av investeringarna i infrastrukturen. Ett exempel på en sådan investering var Citytunneln som invigdes 2010 och som finansierades till stor del av banverket tillsammans med Malmö stad.<sup>110</sup> Carmén påpekar dock att staten inte alltid är med och finansierar infrastrukturella investeringar och tar Öresundsbron som ett exempel, som ska finansieras av trafikanterna. Utöver stöd i investeringar tar Carmén upp skatteutjämningsbidraget som en statlig åtgärd som hjälpt Malmö.

#### **4.2.3.6 Slump**

Bland slumpmässiga händelser som påverkat Malmös besöksnäring kan Carmén bland annat se förändringar i valutakurser som en påverkande faktor. Detta är speciellt betydelsefullt för Malmö på grund av beroendet av dansk turism och Carmén nämner att omsättningen för Malmös centrala detaljhandel 2010 utgjordes till 20 procent av danska besökare.

Vidare menar Carmén att det finns en stark korrelation mellan besöksnäringens framgång och konjunkturläget, framförallt affärsresenärer även om Malmö inte drabbats lika hårt av 2008-2009 års lågkonjunktur som många städer i Europa, mycket tack vare Malmös växande näringsliv.

Carmén menar vidare att skjutningarna i Malmö förra året kan haft en viss negativ inverkan på turistnäringen. Han menar att mediernas porträttering och dramatisering av händelsen skapar en bild av Malmö som kan påverka besöksnäringen och säger att man arbetar för att skapa positiva och samtidigt trovärdiga motbilder.

#### **4.2.3.7 Klusterutveckling**

Carmén menar att det är viktigt att arbeta samverkande på nationell nivå och inse att när en stad når framgång som turistdestination, gynnar det hela landet. Exempelvis bör det vara av första prioritet att se till att intressanta evenemang kommer till Sverige varefter man kan konkurrera mellan städerna. Genom samverkan mellan städerna har man även större möjlighet att utöva påtryckningar på politiker på nationell nivå.

---

<sup>110</sup> <http://www.malmo.se/download/18.781896bd12b17644785800018291/anslaget3-10.pdf>

## 5 Analys

*I det här kapitlet länkar vi samman empirin med vår teoretiska modell. Upplägget följer modellens upplägg för att kopplingen ska bli tydlig.*

---

### 5.1 Produktionsfaktorer

Produktionsfaktorer är de nödvändiga grundtillgångar ett kluster använder sig av för att skapa konkurrenskraft. Dessa innefattar naturresurser, arbetskraft, geografisk placering, kapital, klimat, forskningsinstitut, högskolor och infrastruktur. Produktionsfaktorerna kan vidare delas in i fem grupperingar som presenteras nedan.<sup>111</sup>

#### 5.1.1 Humankapital och kunskapsresurser

Göteborg har god tillgång av utbildningar inom turism samt har en lång erfarenhet av turismforskning. Tillgängligheten av denna kunskap underlättas genom samverksplattformen Centrum för turism som verkar för att näringslivet ska kunna ta till vara på den akademiska kunskapen. Det är även enligt respondenten många som söker sig till Göteborg för att jobba och studera inom besöksnäringen.

Denna sammantagna erfarenhet och kunskap innebär en stor fördel för staden då den skapar arbetskraftstillgång på kompetent personal inom området samt då tillgänglighet av relevant forskning hjälper staden i sitt arbete med destinationsutveckling.

Genom de skolor som finns i Malmös närområde är tillgången på kompetens hyfsat god och behovet på kompetens är någorlunda täckt. Men i empirin förklarar respondenten att branschen har för lite kompetens vilket han anser är ett problem.

Malmö har på senare år fått utbildningar inom turism via Campus Helsingborg vilket innebär att kompetens finns. Problemet för turistindustrin är att koppla forskningen till näringslivet så de kan dra nytta av varandra. Malmö har blivit bättre på det, där forskning är anpassade genom till exempel Case där Campus Helsingborg, som har en nära koppling till näringslivet, är aktiva.

#### 5.1.2 Fysiska resurser

Göteborgs tillgång av starka attraktioner som lockar mycket stora mängder turister ger staden en utgångspunkt för att utveckla helhetskoncept där stadens alla aktörer kan dra nytta av attraktionernas popularitet. Helhetskoncepten som

---

<sup>111</sup> Porter, 1998

skapas genom samverkan mellan aktörer är enligt vår respondent även avgörande för besökarens totala upplevelse i Göteborg.

Enligt respondenten är det av stor betydelse att Göteborg investerar i nya fysiska resurser för framtiden. Det som det investeras i är framförallt hotell vilket ger Göteborg en ny platå inom den industrin, men det krävs mer.

Kommunikationsmöjligheterna till och från Göteborg har idag betydande brister enligt vår respondent, han menar att kommunikationen till viktiga närliggande marknader idag är för långsam och komplicerad. Det skapar en barriär mot viktiga marknader. Det behöver skapas en bättre sammanlänkning med dessa marknader genom att exempelvis bygga ut höghastighetståg. Även kommunikationen ut i Europa är något som måste utvecklas då man idag har ett starkt beroende av närturismen.

Väderförhållanden är en faktor som har stor inverkan på turisternas val av destination. Det gör Göteborgs relativt kyliga och regniga klimat, under större delen av året, till en utmaning för stadens destinationsutveckling. Det goda sommarklimatet utnyttjas genom utomhus attraktioner, festivaler och evenemang. Under de kyligare årstiderna arbetar staden för att locka besökare genom att hitta koncept som fungerar i det klimatet. Där har Göteborg nått viss framgång genom julkonceptet under november och december månad.

Malmös stadsmiljö är en attraktion i sig där ett strategiskt arbete inriktat sig på utveckling av staden i mer än 15 år, vilket är unikt i Sverige. Då Malmö saknar attraktioner som nöjesparker, är stadsmiljön en bas för Malmös utveckling som destination. I empirin framkommer det frekvent att helheten är viktig, där näringsliv och stad samverkar. Då Malmö förstår att det inte går att undvika åkattraktioner arbetar de, genom den önskade samverkan, med att utveckla en nöjespark. Malmö stad finansierar hårdvaran, parkens attraktioner, och näringslivet finansierar mjukvaran, driften av parken. Det stärker stadens samverkan mellan aktörerna då de tillsammans utvecklar och driver Malmös attraktioner.

Malmö har jobbat strategiskt för att utnyttja det geografiska läget med placeringarna av de arenor som byggts. Då turism innefattar att transportera människor har placeringen av arenorna kopplats till infrastrukturen. Det ger Malmö en tidsmässig tillgänglighet då de inte har den geografiska närheten i staden. Det underlättar för besökare och invånare då de ska förflytta sig i Malmö.

I empirin framkommer det att klimatet har en betydelse för Malmö men att de inriktar sig på en annan typ av turism, staden har andra kvaliteter. Undersökningar visar att de som besökt Malmö har ansett att det bästa med Malmö varit stadsmiljön och det sämsta vädret. Malmö ser inte sin turism som väderberoende utan fokuserar på andra kvaliteter i staden.

Då Malmös viktigaste marknad är Sverige spelar den geografiska placeringen stor roll. De har många invånare inom korta avstånd, speciellt om de räknar med Danmark. Malmö har vidgat sitt upptagningsområde som destination i södra Sverige men har också markant fått in den danska sidan vilket gynnat stadens besöksnäring.

Näringslivet i Malmö har utvecklats positivt och har en internationell inriktning där affärsresandet ökat på inhemsk och internationell marknad. Den fysiska tillgängligheten är då enormt viktig. En av anledningarna till att Öresundsbron byggdes, var att öka tillgängligheten till Kastrup. De har upp mot 30 procent av sina passagerare från Sydsverige. Då Malmö har en relativt stor internationell flygplats nära, är den tidsmässiga tillgängligheten viktig även här och där har infrastrukturen bidragit markant.

### **5.1.3 Kapitalresurser**

Då det är få riskkapitalister i Göteborg blir staden beroende av staten och dess involvering i destinationsutvecklingen. Samverkan mellan offentliga och privata investeringar är viktigt, privata investeringar är ofta beroende av statliga investeringar i exempelvis infrastruktur.

Kapitalresurserna är goda i Malmö och det finns riskkapitalister. Hotell och arenor är privat finansierade och det är uttalat att Malmö stad inte ska äga och driva staden själva. Det finns undantag där anläggningar är ägda av staden men de andra anläggningarna ägs privat. Malmö stad har till exempel investerat i byggnader som är under utveckling, men privata aktörer ska driva verksamheten i dem vidare. I empirin framkommer det att Malmös infrastruktur och stadsförnyelsearbete betalats av samhället. Det har sedan näringslivet tagit tillvara på och investerat i staden vilket varit en lycklig kombination.

### **5.1.4 Infrastruktur**

Den infrastrukturella närheten i Göteborg binder samman skilda aktörer som arenor, hotell, restauranger och shopping. Staden har länge arbetat med närhetskonceptet och byggt upp en fördel i att det mesta är inom gångavstånd.

Detta underlättar för aktörer att ha en positiv samverkan då en aktörs attraktionskraft gynnar närliggande aktörer. Den enkla tillgängligheten av en stor bredd olika aktörer, skapar även en positiv helhetsupplevelse för besökaren. En negativ aspekt av den närhet som finns i stadens kärna är att man vänjer sig av att allt finns inom gångavstånd, vilket skapar ett stort mentalt avstånd till övriga delar av staden. Här menar vår respondent att det är viktigt att arbeta mer med att binda ihop staden.

Då Malmö inte har ett närhetskoncept på samma sätt som Göteborg, är den tidsmässiga tillgängligheten väldigt viktig. Staden har en avsevärt förbättrad infrastruktur vilket de har utnyttjat och lyckats fånga in både privatresor och



affärsresor i sammanhanget. Det är en viktig grund för staden då mycket människor transporterar sig i staden.

Stor betydelse har blivit den tidsmässiga tillgängligheten till kontinenten som är väl utvecklad, bland annat till Kastrup. De arbetar nu med att utveckla tillgängligheten in mot Sverige, den är inte lika utvecklad som mot den danska sidan. Det behövs bland annat en förbättrad kommunikation till Sturup, vilket ska utvecklas.

Ringleden i Malmö gör det lätt för invånare och besökare att köra bil i staden som visat sig vara det vanligaste resesättet för den svenska turisten. Det pågår även en utredning om spårvagnstrafik längs ringlederna, vilket Malmö inte har idag.

## 5.2 Efterfrågeförhållanden

Karaktären av den lokala efterfrågan har en stor betydelse för industrins förmåga att uppfatta och reagera på konsumentbehov.<sup>112</sup> Turistindustrin är ofta beroende av den inhemska turismen för majoriteten av sina besökare och det bidrar till att främja innovation och utveckling av turistnäringen.<sup>113</sup>

Göteborg har ett starkt beroende av närturismen. Staden har en stark hemmamarknad och lockar många turister från framförallt Sverige och Norge. Göteborgs starka positionering i Norden grundar sig i starka varumärken i attraktioner och evenemang. Den starka lokala efterfrågan i Göteborg skapar en stabil ekonomisk grund för turistnäringen samt stimulerar till utveckling, det syns i Göteborgs kontinuerliga arbete med destinationsutveckling.

Det finns en relativt stark omvärld till Malmö med städer som Lund och Helsingborg på den svenska sidan och sedan Danmark. Malmö arbetar därför med kluster på regional nivå för att värna om de relationerna då Malmös kunder och samarbetspartners finns där. Malmö ska fungera som en motor i Skåne, går det bra för Malmö ska det gå bra för till exempel Lund. Närheten och relationerna till städerna ställer krav på Malmö vilket gynnar utvecklingen.

## 5.3 Relaterade och stödjande industrier

Ett starkt nätverk av relaterade och stödjande industrier är avgörande för att skapa konkurrenskraft i ett turistkluster. Det bör vara branscher inom boende, restaurang, turistattraktioner, transport och nödvändiga myndighetsorganisationer.<sup>114</sup>

En destination är beroende av en mängd olika industrier för att kunna bli framgångsrik. Detta är något man är väl medveten om i Göteborg då man strävar

---

<sup>112</sup> Porter, 1998

<sup>113</sup> Crouch.G, Ritchie.J, 2003

<sup>114</sup> Ibid

efter att arbeta ur ett helhetsperspektiv. Staden värdesätter tillgängligheten av kompletterande industrier för att skapa ett stort utbud av attraktioner för besökaren. En viktig del av helhetskonceptet är att det finns en bra samverkan mellan industrierna vilket koordineras av Göteborg & Co.

Idag har Malmö en väl etablerad turistindustri där staden har ett starkt beroende av tjänste- och servicesektorn. Det har bidragit till att tjänster inom bland annat turismen, blivit en stor del av Malmös näringsliv. I empirin förklarar respondenten att det är viktigt att förstå vad en stads attraktivitet har för påverkan på samhällets utveckling. Attraktiviteten påverkar människors vilja att bosätta sig, studera, besöka och etablera företag i staden. Malmö lägger stor vikt vid helhetsperspektivet och arbetar ur samhällets perspektiv genom att utveckla besöksnäring för hela året och inte bara för sommaren. Politiker i Malmö förstår idag besöksnäringens betydelse för samhällets utveckling och vilken betydelse turismindustrin har för Malmös näringsliv och sysselsättning. För att koordinera samverkan mellan olika aktörer i stadens utvecklingsarbete har det nyligen bildats nätverket Destinationssamverkan i Malmö (DSiM). Nätverket består av relaterande och stödjande industrier där alla samverkar och utvecklar destinationen Malmö.

## **5.4 Strategi, struktur och rivalitet**

Företag i en viss region uppvisar ofta en enhetlighet i hur de styrs, konkurrerar och vilka målsättningar de arbetar mot. Graden av rivalitet inom regionen utgör en viktig faktor för industrins utveckling.<sup>115</sup>

### **5.4.1 Strategi**

Det framkommer i empirin att en viktig del av Göteborgs strategi är arbetet med helhetskonceptet där satsningar på byggnader och anläggningar åtföljs av satsningar på helhetskonceptet. Aktörer samverkar, för att skapa en helhetsupplevelse för besökaren. Vidare är Göteborgs varumärke av stor strategisk betydelse för staden. Göteborg har ett starkt varumärke med en tydlig känslolassociation vilket är relativt unikt, sett till resten av Norden. Ytterligare ett viktigt strategiskt område är transportmöjligheter till och från staden där man är i stort behov av vidare utveckling.

Då Malmö tidigare uppfattats som en tråkig betongstad arbetar de idag med bilden och varumärket av staden där ett utbud ska finnas 365 dagar. De arbetar utifrån en långsiktig strategi, där synlighet, tillgänglighet och attraktivitet ska samverka för att helheten ska bli optimal.

Malmö har varit tvungen att utveckla staden utifrån ett underperspektiv där man tvingats och arbetat medvetet med en annorlunda strategi. Målen är desamma som andra städer men vägen dit skiljer sig då städer har olika tidsmässiga

---

<sup>115</sup> Porter, 1998

utgångspunkter.

Malmö utvecklade en samverkan i staden innan Malmö Turism grundades. De arbetar efter att inte bli en dålig kopia av en annan stad utan de anpassar utvecklingsarbetet till Malmös förutsättningar.

För 1,5 år sedan började Malmö arbeta strategiskt med projektet "Mötesplats Malmö". Det är en fortsättning på ett tidigare projekt som fullföljdes och nu ska utvecklas med utgångspunkten, vad man tycker om Malmö.

Malmö arbetar efter att ha turism 365 dagar om året då staden tidigare varit en ganska tom stad under sommaren. Idag är Malmö en sommarstad vilket delvis beror på de utomhusmiljöer och närheten till vattnet som finns i Malmö. Det syns tydligt i nybyggda områden att man vill närma sig vattnet i Malmö.

Essensen av det strategiska arbetet är att "I Malmö vill man träffas, inte att, I Malmö träffas man".

#### **5.4.2 Struktur & Rivalitet**

Det framkommer i vår intervju att många företag inom Göteborgs turistnäring delar en uppsättning värderingar och synsätt som påverkar hur deras verksamheter styrs. Göteborgs näringsliv genomsyras av en vilja att samarbeta och att söka lösningar som är bra för staden. Närhetskonceptet i staden skapar förutsättningar för ett klimat där företagen är villiga att arbeta mot gemensamma mål på ett sätt som gynnar alla parter.

Denna kultur av samarbete utgör en stor styrka för stadens destinationsutveckling då det är av stor vikt att kunna utveckla attraktiva helhetskoncept för en framgångsrik destination.

Nätverket MINT arbetar efter de strategier som ska utveckla utåtriktad verksamhet för Malmö stad. Då det är en stark samverka i nätverket kan det enkelt tas fram gemensamma strategier. Malmö arbetar hårt för att skapa relationer, ömsesidighet och framförallt engagemang på hemmamarknaden.

Det finns egentligen inga gemensamma drag bland turistorganisationerna i Malmö. De har diversifierat sig och skiljer sig utvecklingsmässigt, även om det finns en tydlig uppbyggnad av turistorganisationer.

Konkurrens i Malmö har utvecklat staden positivt, däremot måste staden se de strategiska och grundläggande förutsättningarna som staden har. Städer i Sverige har olika förutsättningar som man måste jobba efter för att det ska bli bra. Malmö menar att det behöver vara ett behov för investeringar, det handlar om att investera rätt vilket minimerar risken för att felinvestera.

Malmö tittar mycket på andra och är öppna för att andra ska få se hur de arbetar,

detta för att dela erfarenheter och kunskap. De ser positivt på det och menar att de lönar sig i framtiden, det går inte att konkurrera genom att flytta en destination så de tar tillvara på det staden har. Då de är öppna med rapporter om turistindustrin och visar på resultat, kan det locka investerare. Det kan samtidigt ha motsatt effekt om resultaten är dåliga. Det handlar om att vara konsekvent när man är öppen med rapporter. Väljer Malmö då att hålla rapporter hemliga vid sämre tider, brister förtroendet och investerare kan försvinna.

## 5.5 Stat

Statens påverkar samtliga faktorer i diamanten och kan genom olika policys både understödja och motverka de olika faktorerna.<sup>116</sup> Staten påverkar ofta direkt turistnäringen genom finansiellt stöd och styrning av destinationsutvecklingen.<sup>117</sup>

Staten spelar enligt respondenten, en avgörande roll för Göteborgs utveckling som destination framförallt då det är brist på riskkapitalister. Staten påverkar destinationen primärt genom finansiering i form av investeringar i exempelvis infrastruktur, evenemang och stadsförnyelse. Dessa insatser är även en förutsättning för att privata investerare ska våga satsa. Det framkommer i vår intervju att det finns en önskan om mer engagemang från statens sida i destinationsfrämjande initiativ. I sammanhanget tas större evenemang upp som ett exempel där man saknat statligt finansiellt stöd. Det påverkar Göteborg negativt då det är brist på riskkapitalister vilket kan leda till att andra städer får förtroendet att arrangera större evenemang.

Statens påverkan på besöksnäringen i Malmö har skett indirekt, det har varit svårt att få staten att ta risker och se incitament för att göra investeringar. Det har inneburit att Malmö Stad tillsammans med näringslivet, tvingats genomföra många av investeringarna själva. Malmö arbetar mycket med att mäta resultat av investeringar som gjorts i besöksnäring, de är sedan öppna med dessa för att ge staten incitament till att investera. Statens frånvaro har tvingat Malmö till att söka privata investerare vilket kan ha lett till att man idag har ett starkt stöd från näringslivet.

Staten har haft en betydande engagemang i investeringarna i infrastrukturen. Utöver stöd i investeringar är skatteutjämningsbidraget en statlig åtgärd som varit bra för Malmö.

## 5.6 Slump

Med slumpen menar händelser som inte berör omständigheterna i klustret och som ofta ligger utanför industrins kontroll. Händelser som kraftigt påverkar en turistdestination kan exempelvis vara terroristattacker, förändringar i växelkurser,

---

<sup>116</sup> Porter, 1998

<sup>117</sup> Nordin, S. P 2003:14

virusutbrott och naturkatastrofer.<sup>118</sup>

Slumpmässig inverkan som påverkat Göteborg som destination anses av Jutbring vara väldigt svårt att mäta. Vad som kan haft viss betydelse på Göteborg är dock den globala uppvärmningen som gör att Göteborgs kyligare klimat som kan höjt stadens attraktionskraft för turister från varma länder samt de förhöjda oljepriserna som kan ha negativ påverkan på stadens tillgänglighet genom dyrare transportkostnader.

Slumpmässiga händelser som påverkat Malmö är förändringar i valutakurser och konjunkturläget. Skjutningarna som var i Malmö förra året, 2010, kan också haft en negativ inverkan på turistnäringen.

Det är svårt att mäta dessa händelser då vi i Sverige är någorlunda befriade från större incidenter som naturkatastrofer och terroristattacker. Det som städerna har märkt av, är konjunktursvängningar, valutaförändringar samt det stigande priset på bränsle.

---

<sup>118</sup> Crouch.G, Ritchie.J, 2003

## 6 Slutsatser och Diskussion

*I det här kapitlet presenteras resultatet av studien, baserat på analyser av empiri och teori. Vi besvarar våra frågeställningar samt återkopplar till studiens syfte*

---

Syftet med vår uppsats är att studera vilka faktorer som är betydelsefulla och hur de samverkar för att skapa konkurrenskraft inom besöksindustrin i Göteborg och Malmö. Nedan ska vi svara på de frågeställningar som styrte vår uppsats för att presentera det resultat vi kommit fram till.

### 6.1 Vilka faktorer är betydelsefulla för en framgångsrik besöksnäring i Göteborg och Malmö?

Den faktor som kanske haft störst betydelse för Göteborgs utveckling som destination är statens involvering, framförallt statens tidiga investeringar i Göteborg som destination. De satsningar som gjordes för snart 100 år sedan utgör fortfarande idag en viktig del av Göteborgs grundutbud, det skapade också tidiga incitament för vidare investeringar i destinationsutveckling.

I Malmö har staten inte haft samma betydelse som i Göteborg. På grund av bristande stöd från staten har Malmö tillskaffat sig kapitalresurser genom kommersiella lösningar. Staten har däremot haft ett betydande engagemang i investeringarna i infrastrukturen, vilket haft betydelse för staden Malmö som destination.

Göteborg har god tillgång på forskning och utbildning med inriktning mot turism som bedrivs i staden vilket stärker faktorn humankapital. Göteborgs status inom turismforskning skapar en hävstångseffekt vilket gör att kompetens söker sig till staden.

Vi anser att den viktigaste faktorn för Malmö som destinationsstad är det geografiska läget och den tidsmässiga tillgängligheten, där närheten till svensk samt internationell marknad varit avgörande för stadens utgångsläge i sitt destinationsarbete. Inom Skåne har man skapat starka och betydelsefulla relationer bestående av kunder och samarbetspartners. Den tillgänglighet som Öresundsbron utgör, skapar en stark konkurrenskraft som stad och destination. Vi anser att bron varit avgörande för Malmös besöksindustri.

I Göteborg utgör tillgängligheten och det geografiska läget snarare en svaghet för staden då man saknar tydlig sammanlänkning med viktiga marknader. Göteborgs geografiska tillgänglighet och kommunikationsmöjligheter till betydande marknader är en bristande faktor.

Infrastrukturen och uppbyggnaden av stadskärnan har i Göteborg varit centralt

för stadens framgång som destination. En kompakt stadskärna där man, som besökare, på gångavstånd kan ta sig mellan exempelvis hotell, restaurang och arena har betytt mycket för stadens attraktionskraft och profilering. Denna närhet har även skapat goda möjligheter för samverkan mellan aktörer i staden samt möjligheter för utveckling av ett helhetskoncept som stärker besökarens totala upplevelse.

Malmö har en utvecklad infrastruktur som underlättar invånare och besökare att förflytta sig. De ringleder Malmö har, underlättar för biltrafiken vilket är bra då det är det vanligaste transportmedlet i Sverige. Då Malmö inte har Göteborgs närhet arbetar de mycket med den tidsmässiga tillgängligheten. De har till exempel strategiskt placerat arenor intill tågstationer för att den tidsmässiga tillgängligheten ska förbättras.

En av de faktorer som mest särskiljer Göteborg är stadens långa tradition av samverkan mellan olika aktörer. Inställningen till företagsstrategi och konkurrens bland stadens aktörer genomsyras av en öppenhet att samverka och att arbeta mot gemensamma mål. Denna samverkan stärks ytterligare genom centraliserad koordinering av Göteborg & Co. Denna inställning stärker destinationen Göteborg som kluster, aktörerna anser att konkurrens och rivalitet främjar utveckling vilket leder till att investerare samt besökare attraheras.

Malmö, med sitt utgångsläge, har på senare år byggt upp en samverkan mellan aktörer i staden. De har inte samma struktur som Göteborg där utgångspunkten är Göteborg & Co, som centralt styr. Malmö började utifrån och byggde strukturen från samverkan mellan aktörer som nu koordineras genom Malmö Turism. Aktörerna har inte samma delade inställning till företagsstrategi och konkurrens, vilket gör att Malmö som kluster inte är lika starkt som Göteborg. Malmö fokuserar på att stärka regionala kluster och bygger samverkan med sin omvärld. Då Malmö har en stark omvärld är tanken med det regionala klustret att städerna ska främja varandra vilket gör staden är beroende av sin omvärld.

Då Malmö legat i underläge vad gällande turism och utveckling av staden har de på senare år varit tvungna till en enorm satsning. De har ett annat utgångsläge som tvingat dem att anpassa industrin till sina förutsättningar. Det gör att de har en modern stadsmiljö som är en attraktion i sig. Man satsar även intensivt på fysiska resurser och har många stora nybyggen under utveckling. Staden har inte heller haft samma arv av tidiga satsningar som Göteborg vilket gjort att man fått genomföra enorma satsningar de senaste åren för att ta sig ur underläget.

Göteborg har till skillnad från Malmö ett stort arv av fysiska resurser som länge utgjorde en stor del av Göteborgs attraktionskraft. Många av Göteborgs attraktioner är positionerade bland de mest populära besöksmålen i landet och lockar tillsammans många miljoner besökare. Till skillnad från i Malmö genomför Göteborg få nya investeringar i fysiska resurser. Detta kan bero på att den långa dominans man haft i fysiska resurser lett till att man förlorat drivet att bygga nytt

och förnya. Om man i Göteborg blir för självbelåten och forstätter att leva på gamla investeringar utan att genomföra nya satsningar finns risken att man kan bli omsprungen av städer i underperspektiv som exempelvis Malmö.

## **6.2 Vilka gynnsamma effekter kan skapas genom samverkan mellan dessa faktorer?**

Göteborgs tillgång av fysiska resurser är i stor utsträckning ett resultat av samverkan mellan faktorerna stat och produktionsfaktorer. Då det råder brist på riskkapitalister i Göteborg blir staden i stor utsträckning beroende av staten för utveckling av produktionsfaktorer.

Det långa samarbetet med stödjande industrier i Göteborg förenklar arbetet med utvecklingen av destinationen. Samverkan mellan stad och näringsliv är stark, faktorn humankapital främjar utvecklingen eftersom kompetensen stärker kvalitén i det strategiska arbetet. Det utvecklade evenemangsstråket där fysiska resurser samverkar med stödjande industrier och infrastrukturella närheten skapar ett starkt kluster som är svårt att konkurrera med.

Samverkan mellan de fysiska attraktionerna och de stödjande industrierna skapar en positiv helhetsupplevelse för besökaren. Genom samverkan skapar de fysiska attraktionerna positiva ekonomiska effekter för de stödjande industrierna samt omvänt förhållande. Ett exempel på denna samverkan är hur Lisebergs attraktionskraft leder till att närliggande hotell och restauranger får fler besökare vilket gynnar båda parter samt bidrar till besökarens helhetsupplevelse.

Malmö har en god tillgång av kapitalresurser i form av riskkapitalister vilket främjat utvecklingen av stadsmiljön. De stödjande industrierna samverkar med de fysiska resurserna genom att ta till vara på de investeringar som görs då bland annat kaféer och restauranger gynnar stadsmiljön som attraktion. Genom att stadsmiljöns attraktionskraft ökar, ger det gynnsamma effekter för de stödjande industrierna.

Investeringar i fysiska resurser koordineras efter infrastrukturen för att öka den tidsmässiga tillgängligheten. Det underlättar transport och besök till Malmös arenor som är placerade i anslutning till infrastrukturen.

Malmöns geografiska läge gynnar den inhemska efterfrågan och ökar tillgängligheten till potentiella marknader. Det gör att man har en stark hemmamarknad bestående av orter i Skåne och Danmark vilket främjar utveckling och innovation i destinationen. Det geografiska läget gör även att Malmö får tillgång till humankapital från närliggande städer.



### **6.3 Fortsatt forskning**

Studiens resultat visar på vilka faktorer i Göteborg och Malmö som ökar städernas konkurrenskraft som destinationer. De är två städer med likartad historia och bakgrund i sydvästra Sverige. Ett naturligt steg för fortsatt forskning vore att studera en stad eller städer på annan geografisk plats i Sverige, för att öka forskningens generaliserbarhet. Det skulle möjliggöra för fler städer i Sverige att kunna relatera till forskningen och på så sätt hitta förbättringsområden i sina städer. Då vår studie är översiktlig skulle vidare forskning även kunnat studera modellen på ett djupare plan för att få mer insikt i de olika faktorernas betydelse.

## 7 Referenser

### 7.1 Litteratur

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Holgersson, Helena (red.) (2010). *Göteborg utforskat: studier av en stad i förändring*. Göteborg: Glänta produktion

Kinney, T., & Taylor, J. (1998). *Marketing Research – An Applied Approach*. New York: McGraw-Hill

Lundahl, U. & Skärvad, P. H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Porter, Michael E. (1998). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. [New ed.], 1998 Basingstoke: Macmillan

Ritchie, J. R. Brent. & Crouch, Geoffrey I. (2003). *The competitive destination [Elektronisk resurs] : a sustainable tourism perspective*. Oxon, UK: CABI Pub.

Schön, Lennart (2007). *En modern svensk ekonomisk historia: tillväxt och omvandling under två sekel. 2., [rev.] uppl.* Stockholm: SNS förlag

Seymour, D. T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. Göteborg: IHM Förlag.

Sölvell, Örjan, Zander, Ivo & Porter, Michael E. (1999). *Advantage Sweden*. 3. ed. Stockholm: Norstedts juridik

Wald, Jubileumsutställningen Göteborg 1923, Zachrissons Boktryckeri AB, Göteborg 1922

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*. New York: Sage Publications Ltd.

## 7.2 Rapporter

Cluster Navigators Ltd. 2001. *Cluster Building: A Toolkit. A Manual for starting and developing local clusters in New Zealand.*

Christensen, L. & Kempinsky, P., 2004 (red.). Att mobilisera för regional tillväxt – Regionala utvecklingsprocesser, kluster och innovationssystem. Studentlitteratur, Lund.

Fakta om svensk turism, tillväxtverket, 2009

Konsortiaavtal, Styrelsens handlingar, F1:1, Gothenburg Region Promotion Office AB, Göteborgs Stadsarkiv

Nordin, Sara (2003). *Tourism clustering & innovation: paths to economic growth & development.* Östersund: European Tourism Research Institute (ETOUR)

Svenska klustermanualen, R 2004:13, NUTEK

## 7.3 Artiklar

Bernini, C., Convention industry and destination clusters: Evidence from Italy (2009) *Tourism Management*, 30 (6), pp. 878-889

Björk, Peter and Virtanen, Henrik(2004) 'What Tourism Project Managers Need to Know about Co- operation Facilitators', *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*,

Inman, C. et al. "Tourism in Costa Rica, The Challenge of Competitiveness, Working Paper, March 2002, p.3f.

Jamal, T. and Getz, D. 1995. Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22, 1: 186-204.

Larsson, S., Eriksson P-O, (B 2002:5) Att ge kluster kraft – en inspirationskälla till klustermotorer, NUTEK; Sundbyberg.

## 7.4 Internet

*Samtliga källor är kontrollerade 2011-05-20 klockan 13:00 – 13:15 för att gälla som källor för den information vi erhållit.*

<http://gt.expressen.se/nyheter/1.807526/fula-fasaden-forsvann-hotel-avalon-inviggt>

<http://liseberg.se/sv/hem/julmarknad/>

<http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/>

<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Turism-i-Sverige/Fakta-om-turism/Var-kommer-turisterna-ifran/>  
<http://publikationer.tillvaxtverket.se/ProductView.aspx?ID=1006&pageIndex=0>  
[http://svt.se/2.52865/1.2293700/vaderaret\\_2010](http://svt.se/2.52865/1.2293700/vaderaret_2010)  
<http://www.ecgroup.com>  
[http://www.ecgroup.com/meth\\_2.htm](http://www.ecgroup.com/meth_2.htm)  
<http://www.goteborg.com/sv/Gora/s/EventGuide?searchCategory=1062>  
<http://www.gothiatowers.com/sv/press-media/pressreleaser/2009/incontro-nya-lokaler/>  
<http://www.gp.se/nyheter/ledare/1.254867-peter-hjorne-goteborgsandan-2-0>  
<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?id=1116>  
<http://www.hgu.gu.se/item.aspx?ID=14427>  
<http://www.ihm.se/yrkeshogskola/projektledare-inom-turism-besoksnaring>  
<http://www.kyutbildningar.se>  
[http://www.lu.se/o.o.i.s?id=320&lukas\\_id=SGSMA.TURI](http://www.lu.se/o.o.i.s?id=320&lukas_id=SGSMA.TURI)  
<http://www.malmo.se/download/18.781896bd12b17644785800018291/anslaget-3-10.pdf>  
<http://www.malmo.se/servicemanager>  
<http://www.malmotown.com/sites/default/files/Malmo-Turism-Rapport-2009.pdf>  
<http://www.malmotown.com/sv/press/artiklar/malmo-far-en-ny-massanlaggning>  
<http://www.malmotown.com/sv/press/artiklar/malmo-tar-upp-kampen-om-stora-moten>  
<http://www.malmotown.com/sv/press/artiklar/malmos-historia>  
<http://www.malmotown.com/sv/press/omoss>  
[http://www.strategi2020.se/upload\\_dokument/SHR\\_Strategidokument.pdf](http://www.strategi2020.se/upload_dokument/SHR_Strategidokument.pdf)  
<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/16/44/42/6639ece9.pdf>  
[http://www.tillvaxtverket.se/download/18.21099e4211fdb8c87b800029249/Klustermanualen+r\\_2004\\_13%5B1%5D.pdf](http://www.tillvaxtverket.se/download/18.21099e4211fdb8c87b800029249/Klustermanualen+r_2004_13%5B1%5D.pdf)  
[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_News/Press\\_Releases/Press\\_Releases\\_2010/WTTCTC\\_Forecasts\\_Subdued\\_Growth\\_For\\_2010/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_News/Press_Releases/Press_Releases_2010/WTTCTC_Forecasts_Subdued_Growth_For_2010/)  
<http://www2.goteborg.com/>  
<http://www2.goteborg.com/templates/Page.aspx?id=6889>

## 7.5 Intervjuer

Jessica Blume – Inledande möte – Mässans Gata 8 – Göteborg - 110404. Kl 10.00

Henrik Jutbring – Intervju – Mässans Gata 8 – Göteborg – 110415 Kl 10.00-11.00

Lars Carmén – Intervju – Lugna Gatan 84 – Malmö - 110427. Kl 16.00- 17.30