



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Nytänkande kring destinations- och stadsutveckling

-en studie om samverkan kring utvecklingen av destinationen Göteborg

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Kulturgeografi med inriktning mot turism

Magisterkurs 15 HP, VT2011

Sofia Bertsson

Förord

Först och främst vill jag tacka alla nyckelpersoner som ställt upp på intervjuer för min studie. Tack för att ni tog er tid att samtala om turism och stadsplanering. Det blev flera långa och trevliga samtal och utifrån detta ett relativt omfattande material. Jag hoppas att denna studie kan ge något tillbaka till er.

Min syn är att stadsrummets utformning är viktig eller kanske helt avgörande för att skapa en destination i världsklass. Att satsa på turism kan vara ett tillvägagångssätt för att utveckla stadsmiljön och livskvalitén i staden, vilket i sin tur även gynnar lokalbefolkningen. Destinationsbolag har som uppdrag att marknadsföra och sälja staden och bör därför enligt min mening samverka med stadsplaneringen när det gäller frågor kring stadens utveckling. För denna studie var viktigt att kontakta personer på ledande positioner såsom politiker, tjänstemän och företagsledare och få dem att uttala sig om huruvida turismperspektivet är en del av stadsplaneringen.

Kristina Lindström du är en fantastisk handledare. Sedan vill jag även rikta ett hjärtligt tack till min externa handledare Leif Nilsson (fd VD Göteborg & Co). Tack för genuint trevliga samtal.

Jag som skriver uppsatsen har tidigare studerat Kulturgeografi med inriktning mot turism på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Därefter har jag arbetat 10 år på Göteborg & Co, dels som projektledare för en rad olika uppdrag och dels som produktutvecklare av stadens kommersiella turismprodukter. Eftersom jag arbetat flera år på Göteborg & Co finns givetvis en risk att jag ser studien ur turismnäringens synvinkel. Min avsikt är att behandla turismnäringen och stadsplaneringen likvärdigt, dvs. ha ett neutralt förhållningssätt. Jag vill lyfta fram att jag inte är kritisk till den samverkan som finns i staden eller till allt arbete som haft stor betydelse för att utveckla Göteborg. I ljuset av denna utveckling vill jag undersöka förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom stadsplanering och destinationsutveckling.

Att vara innovativ, som min studie handlar om, innebär att ifrågasätta det som redan tas för givet. För att tänka nytt och hitta nya vägar behövs ett kritiskt perspektiv. För mig handlade det om att få ett ”utifrån och in perspektiv”, vilket förhoppningsvis bidragit till ett lite mer kritiskt tänkande kring utvecklingsarbetet av Göteborg. Resultatet av studien ska förhoppningsvis kunna användas som grund för att fortsätta driva en positiv utveckling av Göteborg.

Till sist, ett tack till Göteborg & Co för bidrag till mina studier.

Sofia Berntsson

Sammanfattning

Studiens titel är *Nytänkande kring destinationsutveckling och stadsplanering* – en studie om samverkan kring utvecklingen av Göteborgs stadsrum.

Studien behandlar huruvida turismperspektivet bör integreras med stadsplaneringen i en större utsträckning. Med andra ord handlar det om hur turismnäringen kan bidra till stadsplaneringen och vice versa hur stadsplaneringen kan bidra till turismnäringen.

Syftet med studien är att undersöka förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan destinationsutvecklingen och stadsplaneringen i Göteborg. Frågeställningarna är; Hur ser den befintliga samverkan ut mellan destinationsutveckling och stadsplanering? Vilken inställning har aktörerna till att vidareutveckla samverkan och vilka drivkrafter anses vara viktiga för att skapa framgångsrik destinationsutveckling? Till sist frågan om aktörernas förslag på åtgärder för att vidareutveckla samverkan?

Teorikapitlet är inriktat på turismgeografi och regional utveckling. Här beskrivs producenternas roll när det gäller turism- och destinationsutveckling. I detta sammanhang ses institutionernas roll och spelregler som avgörande för hur näringen utvecklas, eftersom de omger hela turismnäringen och skapar de övergripande samverkansformerna. Teorikapitlet beskriver även de centrala delarna inom stadsplanering, samverkan och innovation. Stadsrummet kan ses som stadens största attraktion. Frågan som uppstår är *vem* som egentligen påverkar dess utformning och utveckling. Problemet handlar om att det idag finns två parallella utvecklingsprocesser. Själva utmaningen ligger i att kombinera processerna.

Detta är en intervjustudie där jag använt mig av en kvalitativ undersökningsmetod. Studien baseras på en metod som kallas aktionsforskning, vilket innebär att jag som skriver uppsatsen studerar ett praktiskt problem på min arbetsplats. Intervjuerna gjordes med 12 yrkessamma nyckelpersoner vilka representerar Göteborg & Co, Göteborgs Kommunstyrelse, Göteborgs Stadsbyggnadskontor samt Göteborgs näringsliv.

Resultatet av studien är att samtliga intervjupersoner är positiva till att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplaneringen. Ytterligare resultat visar på att aktörerna saknar en samverkansform där de kan diskutera de strategiska frågorna kring utvecklingen av Göteborgs stadsrum. Resultatet visar att aktörerna vill införa ett mer effektivt och strukturerat arbetssätt, exempelvis i form av ett gemensamt policydokument (Turismplan) vilket aktörerna kan förhålla sig till. De idag uttalade målen för hur turismen vill utveckla destinationen blir då uttalade och därmed blir det enklare att driva stadsutvecklingen.

Slutsatsen är att det finns en positiv inställning till att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutvecklingen och stadsplaneringen i Göteborg. Detta innebär att det finns goda förutsättningar för att vidareutveckla samverkan. Mina rekommendationer är att införa en ny samverkansform, där samhälle/politik, näringsliv, kreatörer och akademi är integrerade för att gemensamt driva stadens utveckling. En ytterligare rekommendation är att Göteborg bör tillämpa en förändringsstrategi som bygger på att skapa genuina innovationer.

Nyckelord: *Destinationsutveckling, Förändringsstrategi, Samverkan, Stadsplanering, Turism*

Innehållsförteckning

Förord

Sammanfattning

1 Inledning	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Bakgrund och problemformulering.....	1
1.3 Staden Göteborg vs destinationen Göteborg.....	3
1.4 Syfte och frågeställningar.....	6
1.5 Avgränsningar.....	6
1.6 Studiens disposition.....	6
2 Teoretiskt ramverk	7
2.1 Inledning.....	7
2.2 Stadsutveckling.....	7
2.2.1 Stadsutveckling i världen.....	7
2.2.2 Stadsplanering.....	8
2.2.3 Stadsutvecklingens planeringsprocess.....	9
2.2.4 Framtida stadsplanering.....	10
2.2.5 Stadsplanering i Sverige.....	11
2.2.6 Stadsrummet som attraktion.....	11
2.3 Destinationsutveckling.....	12
2.3.1 Destinationsutveckling ur ett producentperspektiv.....	12
2.3.2 Turismens produktionsprocess.....	13
2.3.3 Destinationsutvecklingens planeringsprocess.....	14
2.3.4 Integrerad turismutveckling.....	15
2.3.5 Metoder för destinationsutveckling.....	16
2.3.6 Den urbana turismen.....	16
2.3.7 Den nya turismen.....	17
2.4 Gapet.....	17
2.4.1 Gapet mellan stadsplanering och destinationsutveckling.....	17
2.5 Samverkan.....	19
2.5.1 Samverkansformer.....	19
2.5.2 Samverkansformer och nätverk.....	20
2.5.3 Två nätverkstyper.....	22
2.5.4 Analysmodell.....	23
2.6 Innovationer.....	24
2.6.1 Förändringsstrategier.....	24
2.6.2 Innovationssystem.....	25
2.6.3 Nationella innovationssystem.....	27
2.6.4 Regionala innovationssystem.....	28
2.7 Sammanfattning.....	31

3 Metod	32
3.1 Inledning.....	32
3.2 Metodval – kvalitativa samtalsintervjuer och aktionsforskning.....	32
3.3 Professionsintervjuer	34
3.3.1 Urval av respondenter.....	34
3.4 Intervjustudiens genomförande.....	35
3.5 Studiens validitet.....	36
3.6 Alternativ metod	38
3.7 Källkritik.....	38
4 Resultat och analys.....	39
4.1 Inledning.....	39
4.2 Den befintliga samverkan mellan destinationsutveckling och stadsplanering	39
4.2.1 Sammanfattning av den befintliga samverkan	43
4.3 Aktörernas inställning till att vidareutvecklad samverkan samt viktiga drivkrafter	43
4.3.1 Sammanfattning av inställning till vidareutvecklad samverkan och viktiga drivkrafter	44
4.4 Förslag på åtgärder för att vidareutveckla samverkan?	45
4.4.1 Sammanfattning av förslag på åtgärder	48
4.5 Analys	48
4.5.1 Halléns analysmodell.....	48
4.5.2 Egen analysmodell.....	50
5 Sammanfattning, slutsatser och egna reflektioner	52
5.1 Sammanfattning.....	52
5.2 Slutsatser för att vidareutveckla samverkan – <i>Lärandet</i>	52
5.3 Slutsatser för att vidareutveckla samverkan – <i>Samverkansområden</i>	53
5.4 Slutsatser för att vidareutveckla samverkan – <i>Triple Helix</i>	55
5.5 Egna reflektioner	55
Källförteckning	57

Figur- och tabellförteckning:

- Figur 1: Parallella utvecklingsprocesser
- Figur 2: Regionalt strategiskt nätverk
- Figur 3: Regionalt strategiskt nätverk – Integrerat
- Figur 4: Modell för analys av regionala strategiska nätverk
- Figur 5: Aktionsforskningens cykliska process
- Figur 6: Innovation genom samverkan
- Tabell 1: Turismens produktionsprocess
- Tabell 2: Regionala strategiska nätverk
- Tabell 3: Intervjugrupp – population
- Tabell 4: Sammanfattat resultat

Bilagor:

- Bilaga 1: Samverkan – Destinationen Göteborg
- Bilaga 2: Samverkan – Staden Göteborg
- Bilaga 3: Turiststadens element
- Bilaga 4: Regionala konkurrensstrategier
- Bilaga 5: Brev till intervjupersoner
- Bilaga 6: Intervjuguide

1 Inledning

1.1 Inledning

Denna studie handlar om *samverkan* mellan destinationsutveckling och stadsplanering i Göteborg. Aktörernas respektive utvecklingsprocesser handlar båda om att utveckla Göteborg och dess stadsrum till en attraktiv plats. Själva *stadsrummet* ses av flera forskare som stadens största attraktion.¹ Jacobs ägnar flera kapitel i sin bok, *Den amerikanska storstadens liv och förfall*, till att lyfta fram betydelsen av stadsrummet och folklivet som utspelar sig på gator och torg. Jacobs menar att det är *gatan* och dess vimmel som är stadens viktigaste tillgång.²

1.2 Bakgrund och problemformulering

Turism ses idag som en viktig del i näringslivet för driva tillväxt och utveckling i städer. Frågan eller problemet som uppstår är *vem* som egentligen ansvarar för stadens utveckling. Ett annat problem är städernas utformning och innehåll, eftersom storstäder idag blir alltmer lika varandra. Det finns en tendens till *standardisering* när det gäller satsningar på stadsutveckling. Judd och Fainstein menar att städerna blir allt mer lika varandra och framförallt när det gäller det turistiska utbudet såsom hotell-, restaurang- och modekedjor mm. Samtidigt vill städer marknadsföra sig som *unika* platser.³

Destinationsmarknadsföring har blivit ett verktyg i arbetet med att stärka platsens attraktivitet. Destinationsbolag har ofta uppdraget att marknadsföra och sälja platsen, vilka ansvarar för att förmedla bilden av platsen. Här gäller det att hitta nya kreativa lösningar för att på ett unikt sätt marknadsföra destinationen. Samtidigt sker det idag ett skifte mellan den traditionella och den ”*nya turismen*”. Den nya turismen handlar enligt Stamboulis och Skayannis om att producera designade upplevelser. De menar att man måste titta bortom de traditionella metoderna för destinationsutveckling och hitta nya strategier för att göra destinationen konkurrenskraftig.⁴ När det gäller just destinationsutveckling eller regional utveckling betonar Duch att det krävs en *gemensam strategi* för att göra regionen alltmer konkurrenskraftig.⁵

På nationell nivå i Sverige är det Svensk Turism som ansvarar för strategiarbetet och utvecklingen av turismnäringen. Sverige har en turismstrategi vilken bland annat har som syfte att vidareutveckla storstäderna till internationell nivå. Närmare bestämt till attraktiva destinationer i världsklass. Svensk Turism lyfter bland annat fram Göteborg som en viktig port till övriga turistdestinationer i landet. Storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö ses som viktiga för Sverige och som attraktiva platser med sitt rika utbud och med sin goda tillgänglighet via olika transportsystem. Fler besökare ska lockas till städerna genom att stärka och utveckla attraktioner, produkter, erbjudanden, evenemang mm. De aktörer som är relevanta i utvecklingsarbetet måste *samverka* och ha en *långsiktig* planering kring stadens

¹ Gehl (2010) s: 89

² Jacobs (2005), s. 9 och 409

³ Judd och Fainstein (1999), s. 13

⁴ Stamboulis och Skayannis (2003), s. 38

⁵ Duch (2004), s. 243

infrastruktur för att utveckla destinationen.⁶ Generellt sett innebär infrastrukturplanering frågor som drivs på lång sikt och som kräver samverkan för att genomföra projekten. Vidare lyfter turismstrategin fram ett antal krav för att destinationerna både geografiskt och tematiskt ska kunna säljas som turistprodukter. Kraven handlar bland annat om att skapa *kvalitetssäkring* i utvecklingsprocesserna. Med detta menas att destinationen måste ha kontroll på utvecklingsprocessen, dvs. under hela produktionskedjan från idéskapande, framtagning av produkt och erbjudande, marknadsföring, ”affären och säljet” och till sist besöket.⁷ Turismstrategin syftar alltså till att öka samordningen inom besöksnäringen. Turismutvecklingsfrågor ses ofta som komplexa och ansvarsrollerna på både statlig och regional nivå är idag ganska otydliga;

... ”Ofta vet inte näringens aktörer själva vilka som arbetar med deras frågor eller förstår hur och var beslut fattas.”⁸

Strategin har tagits fram i samarbete med ett antal olika aktörer i branschen och innehåller en vision om att turismen år 2020 ska vara Sveriges nya basnäring. För att nå målet presenterar Svensk Turism en modell som innefattar tre fokusområden; *Destinationsutveckling och teman, Offensiv marknadsföring och försäljning* samt *Samordnad besöksnäring*.⁹ Ytterligare lyfter Svensk Turism fram begreppen *innovation* och *produktivitet* som två områden som de menar är avgörande för destinationen och dess framtida konkurrenskraft och dess ekonomiska tillväxt. Utmaningen för turismen är att parallellt driva ett innovationsarbete och samtidigt öka produktiviteten. Detta innebär att man bland annat måste effektivisera utvecklingsprocesserna. För destinationen gäller det att skapa *innovationsförmåga* samt vara skicklig med att förädla *råvaran*, dvs. utveckla destinationen.¹⁰

När det gäller innovationer har Sveriges innovationsmyndighet (Vinnova) tagit fram en strategi som syftar till att stärka den svenska innovationsförmågan. Strategin innebär att man ska skapa nya hållbara lösningar för näringslivet och för offentlig verksamhet. Strategin handlar om att främja *samarbetet* mellan olika sektorer i samhället. Vinnova har identifierat fyra delar för att främja hållbar tillväxt i Sverige. En av dessa är utvecklingen av *hållbara attraktiva städer*. Enligt Vinnova krävs det idag nya former av samverkan mellan aktörer såsom beslutsfattare, forskning samt privata och offentliga aktörer.¹¹

Stadsplaneringen utför vissa arbetsuppgifter, vilka främst handlar om projektering av markanvändning och samhällsplanering. Detta utvecklingsarbete syftar till att skapa god infrastruktur och tillgänglighet i staden.¹² Turism- och destinationsutvecklingen utför helt andra uppgifter som handlar om att marknadsföra och sälja destinationen. Man kan se detta som att det är helt i sin ordning. Det kan även ses som ett problem, vilket jag kommer att göra. Aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering arbetar egentligen med att utveckla samma sak, staden. Det finns dock skarpa skillnader när det gäller delaktighet och möjlighet till att påverka stadens utveckling. Problemet ligger dels i aktörernas skilda arbetsuppgifter, mål och syfte och dels i den lagstiftning som finns i samhället. Det är enligt mitt sätt att se ojämnt, då vissa aktörer bjuds in och ges möjlighet att delta och påverka utvecklingen av staden.

⁶ Nilsson (2010), s. 54

⁷ Ibid, s. 70

⁸ Ibid, s. 12

⁹ Ibid, s. 51

¹⁰ Ibid, s. 35

¹¹ <http://www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vi-11-08.pdf>, Utmaningsdriven Innovation (2011-07-07)

¹² Göteborgs Stad, Rapport (2010), s. 6

1.3 Staden Göteborg vs destinationen Göteborg

Göteborg har under många år varit en framgångsrik turistdestination. Detta kan delvis förklaras genom att staden haft en särskild samförståndsanda, *göteborgsandan*, mellan aktörer inom den privata och offentliga sektorn. Stadens utvecklingsarbete har genomsyrats av god samverkan, vilken i sin tur bidragit till positiv utveckling.¹³ Utgångspunkten i denna studie är alltså en destination som redan samverkar inom en rad olika områden. Med detta utgångsläge finns det enligt min mening en möjlighet till att fördjupa och *vidareutveckla* samverkan för att ytterligare stärka Göteborgs konkurrenskraft.

Genom åren har idén varit att marknadsföra Göteborg som *Evenemangsstad* för att på så sätt bygga upp och stärka stadens identitet. Sedan 1995 (VM i Friidrott) har olika evenemang nyttjats för att upprusta staden. Det har exempelvis handlat om evenemang såsom Göteborgs Kulturkalas, Göteborgs Lustgårdar, STCC m.fl. vilka använts för att utveckla staden. Dessa evenemang har haft syftet att använda *stadsrummet* som en arena och som scenmiljö. Det finns även ett kritiskt perspektiv till att använda staden som arena, se exempelvis Thörn. Thörn menar att när stadsrummet nyttjas som arena eller när staden fungerar som teater påverkar detta stadens invånare samt utformningen av staden. Delar av staden förskönas och görs konsumtionsvänliga samt att standardiseras stadsmiljöer. Det som inte passar in i stadsrummet tas bort.¹⁴ Arbetssättet som går ut på att nyttja staden som arena har bland annat fungerat som strategi för Evenemangsstaden Göteborg för att möta ökad konkurrens från andra städer. Ett annat exempel på samverkan kring stadsrummet är evenemanget *Julstaden Göteborg*, vilket tagits fram på initiativ från Göteborg & Co. Evenemanget bygger på unik samverkan där producenterna arbetat tillsammans under hela produktionsprocessen, dvs. från idékoncept, uppbyggnad och genomförande. I detta evenemang finns ett forum (*Nålsögat*) för samverkan mellan aktörerna i staden och på så sätt är turismprodukten kvalitetssäkrad under hela produktionsprocessen.¹⁵ Det finns en rad exempel på aktiviteter där samverkan fungerar. Det finns även det motsatta där samverkan mellan producenterna inte är lika utvecklad. Här syftar jag främst på det strategiska arbetet vad gäller utformningen av stadens fysiska miljö, dvs. den största attraktionen *stadsrummet*. Målet med studien är att lyfta fram *turiststaden*. Med detta menar jag ytan mellan attraktionerna och att strategiskt arbeta med att designa och skapa unika mänskliga miljöer i staden. Se stadsrummet som en helt unik resurs och som en attraktion i sig själv och fokusera på utvecklingen och utformningen av stadsrummet. Vem är det som egentligen utvecklar den största attraktion och vilka aktörer påverkar utvecklingen av stadsrummet, destinationen Göteborg?

De problem som uppstår mellan Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor handlar bland annat om att aktörerna har olika mål och syften då de driver skilda utvecklingsprocesser. Båda aktörerna arbetar med att producera Göteborgs utbud. Skillnaden ligger bland annat i att en aktör skapar den *mentala* bilden (marknadsföringen) och en aktör skapar den *verkliga* bilden (byggandet). Båda aktörer har ambitionen att skapa en attraktiv stad som ska locka till sig människor. Detta handlar alltså om stadens image. Page menar att det behövs en medveten kvalitetssäkring för att få den *förväntade* upplevelsen att kopplas till den *verkliga* upplevelsen. Detta kan leda till att skapa positiv *image* av staden som i sin tur skapar goda upplevelser.¹⁶

¹³ Falkemark (2010), s. 83

¹⁴ Thörn (2010), s. 140-144

¹⁵ Nilsson (2011-04-14)

¹⁶ Page (1995), s. 234-235

Här följer ett par konkreta exempel i Göteborg som lyfter fram spänningar som uppstår mellan aktörerna. Ett exempel är stadsplaneringens mål att förtäta staden¹⁷ och turismnäringens mål att skapa nya evenemangsytor.¹⁸ Ett annat exempel är Olof Palmes plats, där en (tidigare) evenemangsplats numera krockar med möjligheten att genomföra evenemang på platsen. Likaså en del av Trädgårdsföreningen, där en (tidigare) evenemangsplats inte längre kan användas pga. att platsen fått en ny utformning. Problemet är kommunikationen mellan aktörerna. De är ovetande om varandras utvecklingsarbete samt att aktörernas målbild och syften skiljer sig åt.¹⁹ Ytterligare ett exempel i stadsrummet är stadens *waterfront* där detaljplanen för *Skeppsbron* kan lyftas fram. Utvecklingen och planen för området handlar om att skapa ett nytt stråk och att utforma platsen, så att området blir en naturlig del av Göteborg. Detaljplanen innehåller förvisso ett turistiskt perspektiv i form av etablering av hotell, restaurang mm, men de intressegrupper som finns med i planprocessen är främst de tekniska delarna såsom parkeringspolicy, kollektivtrafik m.fl.²⁰ Problemet eller frågan jag som vill undersöka är varför det turistiska perspektivet inte finns med ifrån början i utvecklingsprocesserna? Det finns en enligt min mening en avsaknad av samverkan vad gäller det första steget i stadsutvecklingsprocessen, dvs. när det handlar om den strategiska utveckling av stadens *råvaror*, dvs. markyta och byggnader mm. som är de grundläggande delarna i staden. Nu har jag uppehållit mig vid exempel kring samverkan när det gäller just *evenemang* och utvecklingen av stadens fysiska miljö. Min poäng med studien är att peka på att samverkan bör utökas och inkludera fler turistiska områden såsom sightseeing, kryssning mm. Utöver dessa traditionella turistprodukter, bör aktörerna samverka kring utvecklingen vad gäller markanvändning, byggnader mm i stadsrummet. Det är dock intressant att notera att ingen av aktörerna har gjort något fel. Alla aktörer har gjort rätt, eftersom de följt lagen och vad som står uttryckt i Göteborgs Översiktsplan. Översiktsplanen lyfter fram 13 stycken övergripande strategier som handlar om de mål som finns för att utveckla Göteborg. Det är intressant att iaktta att ingen av strategierna tydligt uttrycker att *turism* är en prioriterad del i staden.²¹ Man kan utläsa om man vill, men man kan lika gärna utläsa att turismen inte är ett prioriterat område. I och med detta kan jag konstatera varför det inte sker någon tydlig samverkan på den strategiska nivån för destinationsutveckling. Hur kan det då komma sig när destinationen är staden?

När det gäller *gapet* mellan destinationsutveckling och stads- och infrastrukturplanering pekar Hjalager i sin studie på hur lite just turismutvecklingen är ihopkopplad med städernas infrastrukturplanering. Hjalager menar att städernas infrastruktur ständigt utvecklas. När det gäller turismutveckling är dessa utvecklingsfrågor väldigt lite kopplade till stadsplaneringen.²² För att undvika gapet mellan turism och stadsplaneringen finns det enligt Dredge och Moore flera samverkansvinster att ta tillvara på. Det gäller ett antal områden och aktiviteter på olika nivåer där aktörerna kan hitta gemensamma beröringspunkter. De menar att det finns samverkansvinster i form av att skapa gemensamma *syften och mål, inventering av resurser, identifiering av marknad* samt frågor som handlar om stadens *image och karaktär* mm.

För att exemplifiera ett av samverkansområdena ovan beskriver Dredge och Moore att stadens image och karaktär handlar om:

¹⁷ Göteborgs Kommun, Översiktsplan för Göteborg, del 1, (2009), s. 54

¹⁸ Workshop, deltagande observation (2011-05-19)

¹⁹ Nälsöгат, deltagande observation (2011-05-11)

²⁰ Göteborgs Kommun, Detaljplan Skeppsbron (2009), s. 5-6 eller 21-25

²¹ Göteborgs Kommun, Översiktsplan för Göteborg (2009), s. 5-7

²² Hjalager (2002), s. 472

...”Factors which contribute to the image of the destination may include hinterlands and hillslopes, the built environment, landscaping and street planting and attractive views and vistas. It is the relationship between these elements, and the ‘legibility’ of the destination that contribute to its image as an attractive tourist centre.”²³

Dredge och Moore lyfter alltså fram vikten av att ta fram gemensamma *strategiska planer och policys*, då kan turismen förmedla de önskvärda strategierna för att utveckla destinationen.²⁴

Samtidigt som jag skriver denna studie pågår en rad olika stadsutvecklingsprojekt exempelvis Västsvenska paketet, Centrala Älvstaden, Göteborg 2021 m.fl. Det sistnämnda projektet har Göteborgs Kommunstyrelse lämnat i uppdrag till Göteborg & Co. Uppdraget handlar om att ta fram en *Jubileumsplan* för firandet av att Göteborg fyller 400 år. Målet är att jubileet ska sätta ett internationellt avtryck inför framtiden.²⁵ Syftet är att ta fram en plan, men vem som sedan ansvarar för att driva och genomföra projektet är ännu inte bestämt.²⁶ Här finns det enligt min mening en öppning och en möjlighet till att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna.

Problemet som jag ser det är varför destinationsbolag, i detta fall Göteborg & Co som har uppdraget att marknadsföra och att medverka i utvecklingen av destinationen²⁷, inte är involverade i de strategiska utvecklingsfrågorna och utformningen av stadsrummet.

För att ge en bild av hur aktörernas nätverk ser ut visas två skisser, se bilaga 1 och 2. På den första bilagan visas *Destinationen Göteborg* och destinationsbolagets samverkan mellan aktörer lokalt, regionalt, nationellt och internationellt. Göteborg & Co har i uppdrag att marknadsföra och sälja destinationen. Bolaget ägs av Göteborgs Stad, Göteborgsregionen och delar av Göteborgs näringsliv. Göteborg & Co’s verksamhet handlar om att vara en samverkansplattform för destinationsutveckling, vilket innebär att utveckla Göteborg som mötes-, evenemangs-, och turiststad. Den innersta ringen består av ägare och representanter i Göteborg & Co’s styrelse. Nästa ring visar ägare och ledamöter vilka representerar Västra Götalandsregionen, Swedavia, Universeum samt Näringslivsgruppen. Den yttersta ringen visar ett urval av de aktörer som samverkar kring utvecklingen av destinationen Göteborg. Den andra skissen visar *Staden Göteborg* och den lagstyrda planprocessen som Göteborgs Stadsbyggnadskontor arbetar utefter. Destinationen och turismperspektivet finns inte med i planprocesserna. Detta är inget unikt för Göteborg, eftersom planprocesser enligt lag inkluderar vissa intressegrupper i samhället.

För att ytterligare illustrera problemet visas två parallella utvecklingsprocesser. Båda aktörer har som mål att skapa en attraktiv stad som ska locka till sig människor. Den ena processen handlar om stadsutveckling och kallas planprocess, vilken styrs av plan- och bygglagen. Den syftar till att utveckla mark, vatten och byggnader i staden. Den andra processen kallas destinationsutveckling och syftar till att skapa turistiska produkter mm för att locka besökare till staden. Problemet eller utmaningen som jag ser det ligger i att samordna de två utvecklingsprocesserna.

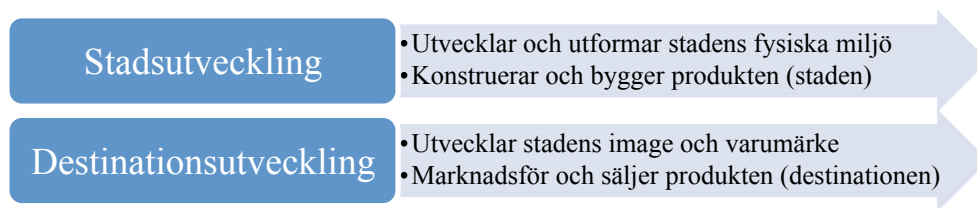
²³ Dredge och Moore (1992), s. 17-20

²⁴ Ibid, s. 20

²⁵ <http://www.goteborg2021.com/> (2011-06-24)

²⁶ Personalmöte, Göteborg & Co (2011-06-20)

²⁷ <http://www2.goteborg.com/default.aspx?id=6863> (2011-06-24)



Figur 1: Parallella utvecklingsprocesser. Källa: Egen skiss

1.4 Syfte och frågeställningar

Studiens syfte är att undersöka förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering i Göteborg. Frågeställningarna är:

1. Hur ser den befintliga samverkan ut mellan destinationsutveckling och stadsplanering?
2. Vilken inställning har aktörerna till att vidareutveckla samverkan och vilka drivkrafter anses vara viktiga för att skapa framgångsrik destinationsutveckling?
3. Vilka förslag på åtgärder har aktörerna för att vidareutveckla samverkan?

1.5 Avgränsningar

Studien beskriver Göteborgs utveckling utifrån ett producentperspektiv. Avgränsningen gäller samverkan mellan destinationsutveckling och stadsplanering, eller om man så vill; samverkan mellan Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor. Denna undersökning är en kvalitativ intervjustudie som genomförts med 12 nyckelpersoner som har erfarenhet av utvecklingsarbetet av Göteborg. Dessa nyckelpersoner har valts ut eftersom de är engagerade i utvecklingen av Göteborg och de har en unik inblick i hur man kan vidareutveckla samverkan. Denna undersökning kan ses som en pilotstudie, dvs. som en del i en eventuell fortsatt undersökningsprocess. Ambitionen är att fånga upp nyckelaktörernas uppfattningar om möjligheter och hinder kring samverkan. Det kan tänkas att det kan finnas ytterligare aspekter som spelar roll, exempelvis satsningar från nationella och regionala aktörer m.fl. som vill bidra till utvecklingen av Göteborg. Konsumentperspektivet (besökare och invånare) har medvetet valts bort i undersökningen.

1.6 Studiens disposition

Uppsatsen initieras med en beskrivning av turismen i Sverige och i Göteborg och presenterar själva problemet i studien. Denna del innehåller syfte, frågeställningar och studiens avgränsningar. Nästa kapitel är det teoretiskt ramverket, vilket definierar studiens fyra ämnesområden. Det tredje kapitlet beskriver de metoder som tillämpats. Därefter redovisas och analyseras resultaten i den empiriska delen. Till sist summeras materialet i det sista kapitlet, sammanfattning, slutsatser och egna reflektioner, vilken följs av källförteckning och bilagor.

2 Teoretiskt ramverk

2.1 Inledning

Denna studie behandlar ämnesområdet turismgeografi och regional utveckling. I detta kapitel beskrivs dels de centrala delarna inom stadsutveckling och dels turism- och destinationsutveckling utifrån ett producentperspektiv. Utöver detta beskrivs teorier för samverkan, innovationer och förnyelsestrategier.

2.2 Stadsutveckling

2.2.1 Stadsutveckling i världen

Generellt sett handlar stadsplanering om att skapa önskvärda *förändringar* i staden.²⁸ Det finns dock stora skillnader i hur stadsplanering fungerar i olika delar av världen. En tydlig skillnad är mellan europeisk och amerikansk stadsplanering. De europeiska städerna har traditionellt sett haft en starkare kontroll från den offentliga sektorn som med lagstyrda planprocesser, policys och regler styr stadsutvecklingen. I de amerikanska städerna har den privata sektorn tagit över många av de uppgifter som den offentliga sektorn i Europa ansvarar för när det gäller stadsplanering. Det finns givetvis både för- och nackdelar med de olika tillvägagångssätten. Det amerikanska tillvägagångssättet kan exempelvis leda till spekulationer, då utvecklingsprojekten till stor del leds av kommersiella aktörer.²⁹ Skillnaden mellan städernas planering och utveckling globalt är ganska stor och då främst olikheterna mellan Europa och USA. De europeiska städerna har de senaste åren satsat stort på den urbana turismen. Satsningar på turism ses som ett tillvägagångssätt att förbättra stadens image och attraktivitet mm. Att erbjuda hög kvalitet på stadens infrastruktur är viktigt för att locka till sig besökare. En stad ska vara s.k. ”*visitor friendliness*”. Turismen i staden kräver god miljö och bra tillgänglighet, vilket även gynnar invånarna i staden. Det finns många städer som idag prioriterar infrastruktur projekt för att på så sätt kunna bemöta den globala marknaden. Det är alltså idag ett ökat tryck på städerna för att de ska kunna erbjuda en global standard och service till internationella besökare. En modern destination har enligt Van den Berg m.fl. en infrastruktur som kännetecknas av att faciliteter både är anläggningar och samtidigt en attraktion som exempelvis en kongress hall, shopping centra, hotell mm. Vidare betonar Van den Berg m.fl. att det historiska arvet och kulturen är viktiga delar för stadens image och att dessa delar måste tas hänsyn till i stadens infrastruktur projekt. Det måste finnas en balans mellan att utveckla stadens infrastruktur och tillgänglighet och att samtidigt behålla stadens karaktäristiska delar. Utmaningen ligger i att skapa en *mix* av olika delar (shopping, kultur, grönområden mm) i staden. I motsats till detta är städer som skapat s.k. ”*tourist places*”, vilket innebär att staden byggt upp specifika turistanläggningar på vissa platser i den urbana miljön. Van den Berg m.fl. menar att det är samspelet mellan att dels skapa specialisering av olika turismprodukter och dels att erbjuda multifunktioner som kommer att vara en viktig del i den framtida stadsutvecklingen.³⁰ När det gäller stadens grundläggande delar såsom *markyta* menar Davis att turismen, som till stor del är en privatiserad produkt, bidragit till en ökad privatisering av markytan i offentliga

²⁸ Garvin (2002), s. 245-246

²⁹ Beatley (2000), s. 370

³⁰ Van den Berg, Van der Borg och Russo (2003), s. 297-302

rummet. Davis kallar detta för ”*the new private space*”. Denna yta har uppkommit genom investeringar och ombyggnationer genom både den privata och offentliga sektorn. Denna trend har bidragit till att man skapat städer som idag ses som nöjesställen.³¹

2.2.2 Stadsplanering

Den traditionella stadsplaneringen måste hitta nya sätt och mer omfattande metoder för att planera och utveckla städer på ett framgångsrikt sätt. Lundquist menar att det krävs följande fem steg. Det första steget är att definiera stadens *målsättning*, dvs. en plan med övergripande strategiska frågor som exempelvis; vill man att staden ska växa och/eller hur vill staden investera i vägar, kollektivtrafik mm. Steg två innebär att ta fram en plan som består av analyser inom olika områden som exempelvis markanvändning, befolknings trender, samhällsekonomi mm. I tredje steget ska det finnas planer och policys för samhället som helhet. Dessa planer ska bland annat innehålla beskrivningar för hur samhället vill utvecklas, till exempel i vilken riktning och i vilket tempo staden vill utvecklas. Det fjärde steget är själva implementeringen, dvs. hur staden ska genomföra sina planer. I detta steg finns bland annat beskrivningar för indelning av markzoner, tomtområden samt riktlinjer för de privata och offentliga aktörerna. I det sista steget ska det finnas kontroller och feedback för att se hur planerna fallit ut och eventuell omarbeting av dem.³²

Stadsplanering delas vanligtvis in i ett antal olika plannivåer. Den översta nivån är *översiktsplanen*, ”*Master Plan*”, som är den övergripande och strategiska planen för stadens utveckling. Detta dokument innehåller de huvudsakliga frågorna såsom trender och hur tillväxten ska ske i staden. Nästa plannivå kallas *systemplaner*, vilka sammanfattar planer, policys och program för stadens alla delsystem. De beskriver exempelvis stadens vatten- och avloppssystem, räddningstjänst, kulturliv, park och natursystem mm. Den tredje nivån kallas för *områdesplaner* och är lite mer detaljerade och beskriver specifika geografiska delar i staden. Planer på denna nivå kan exempelvis beskriva utvecklingen av affärscentrum, industri- och hamnområden mm. Den fjärde nivån är de *tekniska planerna* som är detaljplaner för system såsom huvudledningar, vattenledningar mm. Femte plannivån är *tomt- och byggplaner* för stadens anläggningar som exempelvis bibliotek, brandstationer och stadsdelsparker mm.³³ Det finns egentligen inte någon mall eller någon ultimata lösning för vad som fungerar och inte fungerar när det handlar om att utveckla städer. Garvin menar dock att en väl fungerande stadsplanering kan bidra till att förbättra stadens fysiska miljö, säkerhet, attraktionskraft mm. För att uppnå bra planering krävs det aktiv *samverkan* och delaktighet mellan aktörer i staden såsom ägare, banker, utvecklare, arkitekter, jurister m.fl. Birch menar att samverkan bland annat ska ske mellan olika samhällsgrupper, kulturorganisationer samt med offentlig och kommunal sektor. Tillsammans kan dessa aktörer skapa finansiering och få politiska beslut genomförda. En god stadsplanering kan alltså bidra till att skapa positiva förändringar i staden, som exempelvis bättre miljö, ett starkare ekonomiskt samhälle och en bättre livskvalité.³⁴ För att skapa framgångsrik stadsplanering menar Garvin att förändringsarbetet inte bara ska inkludera myndigheter, utan den måste även medföra en gynnsam inverkan på aktörerna i stadens omgivning och

³¹ Ashworth och Page (2011), s. 4

³² So & Getzels (1988), s. 239-240

³³ Ibid, s. 239-241

³⁴ Garvin (2002), s. 244

skapa en reaktion på den privata marknaden. Detta är enligt Garvin helt avgörande delar för att kunna driva framgångsrik stadsplanering.³⁵

2.2.3 Stadsutvecklingens planeringsprocess

Det finns sex olika områden som Garvin menar att man bör ta hänsyn till när det gäller stadsplanering. Det första området är *marknadsefterfrågan* och avser människornas specifika efterfrågan och deras vilja att konsumera. För att nå framgångsrik stadsplanering måste staden se till marknads efterfrågan och sedan anpassa utbudet efter det. Det andra området är det *geografiska läget*, vilket består av två delar, dels platsens karaktär och dels dess närhet till andra områden. När det gäller platsens karaktär handlar det exempelvis om stadens satsningar på arkitektur och på att skapa inbjudande miljöer mm. Tredje området är *design*, vilket ofta förknippas med utformning, men begreppet *urban design* menas egentligen stadens uttryck och besökarnas uppfattning av den fysiska miljön. Stadens framgång beror på hur staden har byggts upp från början. Med detta menas att stadens design inte bara handlar om stadens arkitektur, utan även hur planeringen av stadens storlek och karaktär genomförts under åren. Alla stadsutvecklingsprojekt kräver *finansiering*. När det gäller exempelvis utveckling av parker i staden är det vanligtvis kommunen som ansvarar för dem och finansiering sker via skatteintäkter. De privata utvecklingsprojekten finansieras genom banklån, riskkapital och/eller genom entreprenörernas egna investeringar. Den offentliga sektorns uppgift är att skapa ett bra klimat för investeringar i staden genom att se till att det finns ett gynnsamt finansieringsklimat. Då ökar chansen till att driva lyckade stadsutvecklingsprojekt. Vidare behövs både offentliga och privata *entreprenörer* i staden. Att locka till sig entreprenörer är viktigt, eftersom de kännetecknas av att ha förmågan att hitta nya idéer, driva fram nya projekt och att de ser utvecklingsmöjligheter mm. Staden måste skapa ett klimat dit entreprenörer lockas och få dessa eldsjälar att tro att risken för att misslyckande är minimal. En stad måste alltså andas bra utvecklingsmöjligheter annars söker sig entreprenörerna till andra mer attraktiva platser. Det är enligt Garvin entreprenörerna som inspirerar och driver fram utvecklingsprojekt medan det är den offentliga sektorns uppgift att skapa goda förutsättningar och att underlätta utvecklingen för dem. Till sist lyfter Garvin fram ett område som handlar om tre olika *tidsaspekter* som påverkar utvecklingsarbetet. Den första är den korta tid som en besökare vistas i staden, dvs. hur människorna upplever staden och vad de får för intryck. Det andra tidsspannet är vad som sker i staden dygnet runt och vad händer i staden sju dagar i veckan. Det tredje tidsspannet innefattar flera decennier. Under denna tid kan både det politiska och finansiella klimatet ändras och därmed påverka utvecklingsarbetet. Alla sex områden ovan måste vara kombinerade innan ett stadsutvecklingsprojekt kan verkställas. Garvin betonar dock att områdena finansiering och entreprenörskap är viktiga delar för att kunna nå framgång i utvecklingsarbetet. Stadsutvecklingsprojekt kan alltså inte bara av sig själva nå framgång, utan beslut om stadsutvecklingsprojekt måste innebära att det finns en möjlighet till att skapa en reaktion på den privata marknaden. Utvecklingsprojekt inom offentliga sektorn ska bidra till att gynna aktörer i stadens omgivning. Detta kan öka sannolikheten till att skapa en önskvärd *markandsreaktion* vilken kännetecknar framgångsrik stadsplanering.³⁶

³⁵ Garvin (2002), s. 245

³⁶ Ibid, s. 249

2.2.4 Framtida stadsplanering

Den framtida stadsutvecklingen bör inkludera nio faktorer. Kirken menar att dessa faktorer kan ge bra utgångspunkt för att på ett framgångsrikt sätt planera och utveckla städer. Den första faktorn handlar om att skapa den *hållbara staden*. Detta innebär bland annat att staden bör skapa miljöprogram, respektera den mänskliga miljön och att ta hänsyn till de naturresurser som finns i staden. Enligt Kirken bör staden bland annat arbeta med att minska masskonsumtion av icke förnyelsebara resurser, minska luftföroreningar mm. för att skapa en bättre mänsklig miljö. Den andra faktorn är *tillgänglighet* som bland annat innebär att människor ska kunna röra sig fritt i stadsmiljön. Det kan även handla om frågor kring trafikproblem, ökad säkerhet för fotgängare och att skapa bekväma gågator mm. *Mångfald* är en faktor som innebär att det ska finnas stor variation, dvs. ett brett utbud i stadsmiljön. Mångfald kan enligt Kirken bidra till hållbarhet genom att man erbjuder ett brett utbud för stadens studerande, boende och arbetande m.fl. Ytterligare innebär en stor mångfald att det finns en mix av byggnader, gamla och nya, stora och små och att det finns ett flertal identifierbara platser eller byggnader i stadsrummet. Att arbeta med *öppna ytor* i staden är en annan viktig faktor som handlar om att ta fram naturområden och skapa ett mer grönskande stadsrum. Att skapa öppna ytor i staden kan bidra till att ge mångfald i stadsmiljön och att skydda områden och naturresurser såsom kustlinjer, utsiktsplatser mm. Detta är områden som kan skapa stadens särskilda unika känsla och själ. Faktorn *kompabilitet* innebär förmågan att skapa en visuell harmoni och balans i staden. Denna del är viktig då det handlar om utformning och nybyggnation i olika områden i staden. De metoder som kan användas är exempelvis höjd, storlek, material och karaktären på byggnaden, vilka påverkar känslan och själen av platsen. Faktorn *stimulansåtgärder* kommer upp då det handlar om att förnya eller återuppbygga områden såsom bortglömda industriområden mm. Dessa åtgärder kan även bidra till att skapa hållbarhet i staden genom att återanvända tomma byggnader, outnyttjad mark, infrastruktur mm. *Användbarhet* är en metod för att främja och underlätta för positiv förändring och utveckling i staden. Syftet med användbarhet är att kunna förutse behov och att skapa förändring av byggnader, gator och torg som kan vara lämpliga till nya användare. Att hitta nya användningsområden i staden kan bidra till att stärka hållbarheten, då förnyelser i stadsrummet exempelvis kan leda till befolkningstäthet och/eller en bättre stadsmiljö. *Befolkningstäthet* är den faktor som bidrar till att skapa en mer kompakt stad, få bättre tillgänglighet och en högre koncentration av människor. Syftet är att anpassa transporter, skapa promenadvänliga områden mm. Faktorn befolkningstäthet kan kopplas till stimulansåtgärder, då dessa utvecklingsprojekt ofta attraherar nya investerare. Det finns även en koppling till stadens kompabilitet, då byggnationer måste utformas i rätt skala och proportion för att passa in i stadsmiljön. Den sista faktorn handlar om att skapa stadens *identitet*. Kirken definierar stadens identitet som den *unika* och minnesvärda *känslan* av platsen. Denna faktor ses som viktig för många städer, eftersom städerna idag alltmer konkurrerar med varandra för att locka till sig människor, företag mm. Syftet med att skapa en stark identitet är att skapa en stadsmiljö som tydligt skiljer sig från andra städer. Detta innebär att en stad måste ha förmågan att skapa och bevara just den speciella karaktär som finns i dess urbana miljö. En stads unika känsla kan skapas genom att bevara och utveckla naturresurser såsom älvar, hamnområden mm. En unik identitet kan enligt Kirken skapas genom att medvetet göra satsningar på att stärka den lokala kulturen, återanvända och utveckla historiska byggnader eller genom att skapa identifierbara platser. Satsningar på stadsmiljön genom att skapa unika byggnader och områden kan leda till att skapa en attraktiv stad.³⁷

³⁷ Kirken (2010), s. 241-244

2.2.5 Stadsplanering i Sverige

Politikerna är de aktörer som ansvarar för samhällets regler, planer mm. Dessa *spelregler* anger de övergripande formerna för samhällets utveckling. När det gäller lagstiftningen är det Riksdagen som stiftar lagarna för den fysiska planeringen. Villkoren för den fysiska planeringen av mark, vatten och byggnader och hur den ska användas regleras i Plan- och bygglagen och i Miljöbalken, vilken ska främja god miljö och hållbar utveckling. När det gäller beslut kring infrastruktur som påverkar stadens fysiska miljö tas de oftast på nationell nivå. Dessa beslut har s.k. *riksintresse* och kan handla om transport, kulturhistoriska byggnader, naturreservat mm.³⁸ Vidare är det Kommunalfullmäktige som sätter ramarna för stadens fysiska planering, vilka formuleras i stadens översiktsplan. Byggnadsnämnden ansvarar för den byggda miljön i staden samt utformning och lokalisering av gator och torg. Stadsbyggnadskontoret är den aktör som tar fram olika förslag, koncept mm. Ansvar och rättigheten till att planera stadens markyta och hur ytan ska användas ligger alltså helt på kommunen. De har ett s.k. planmonopol.³⁹

2.2.6 Stadsrummet som attraktion

Om en stad kan erbjuda människor en bättre miljö och ett mer bekvämt stadsrum kommer användandet och vistelser på platsen att öka. En förändring av stadsrummet genom planerade förbättringar i form av mer *inbjudande miljöer* kan alltså på sikt locka fler besökare.⁴⁰ Gehl lyfter bland annat fram Köpenhamn som med sina satsningar på stadskärnan kan visa rekordartad utveckling och ett blomstrande stadsliv. Köpenhamn var en av de första städerna i Europa som genomförde minskning av biltrafik i stadskärnan genom att ta bort parkeringarna. På så sätt fick staden fram mer öppen yta och som gav bättre miljö för själva stadslivet. Detta handlar om en av Köpenhamns centrala gator som på 60-talet omvandlades till *Ströget*. Gågatan gav plats åt besökare och det blev inbjudande för människor att vistas där. Allt fler trafikerade gator och parkeringsplatser i Köpenhamn har genom åren förvandlats till gågator eller till öppna ytor och torg, vilket skapat en livfull stadskärna. En förnyelse av stadsrummet har alltså bidragit till ökat antal besökare.⁴¹ Köpenhamns medvetna satsningar på att skapa *kvalité* i stadsmiljön och stadens utveckling av inbjudande miljöer har varit till för *människor* snarare än för bilar. Stadens fysiska miljö, planering och utformning av stadsrummet har enligt Gehl stor påverkan på besökarnas beteendemönster. Om besökare känner sig lockade till att vistas i stadsrummet beror alltså på hur staden strategiskt planerats utifrån den mänskliga dimensionen. Att skapa promenadstråk är ett sätt att skapa livfulla och attraktiva miljöer. Det är människorna som tillsammans skapar miljön i stadsrummet och som får rummet att fungera som mötesplats. Enligt Gehl finns en koppling mellan kvalitén på stadsrummet och en attraktiv stad. Med andra ord kan vackra och välplanerade städer bidra till att bra upplevelser.⁴² Gehl menar även att det är människor, liv och rörelse i *stadsrummet* som är stadens *huvudattraktion*. Ett blomstrande stadsliv är en positiv spiral, eftersom besökare lockas till platser där andra människor befinner sig.

Utmaningen för stadsplaneringen är att skapa en mänsklig stadsmiljö som bjuder in människor till att vistas, promenera och cykla i staden. Det offentliga rummet måste vara levande då signalerar staden ett *välkomnande*. Det är egentligen inte antal människor som är

³⁸ Lundquist (2006), s. 68

³⁹ Ibid, s. 67

⁴⁰ Gehl (2010), s. 17

⁴¹ Ibid, s. 13

⁴² Ibid, s. 176

avgörande, utan faktorer som exempelvis *kvalitén* i stadsrummet som bidrar till att skapa attraktiva och livfulla städer.⁴³ Här lyfter Gehl fram *Aker Brygge* i Oslo som ett exempel på en inbjudande plats och ett välplanerat stadsrum. Det har placerats vid ett hamnstråk och har en *mix* av olika funktioner. Denna kombination har gjort platsen till ett attraktivt område som lockar många besökare.⁴⁴ Enligt Gehl måste stadsplaneringsprocessen inkludera metoder för att skapa inbjudande och mänskliga miljöer. Målet ska vara att utveckla städer som har miljöer att promenera, flanera och cykla i mm. Detta bidrar till att ge mer liv och rörelse till staden, vilket kan generera bra upplevelser. Att studera markytan och att välja ut olika problemområden i stadskärnan kan vara ett sätt att analysera och bestämma vilka ytor som är stadens viktigaste gator och torg. För att lyckas skapa målet med livfulla och attraktiva städer krävs en varsam planering av staden.⁴⁵ Stadsutvecklingen måste alltså ta hänsyn till den *mänskliga dimensionen*, dvs. själva mötet mellan människor ska prioriteras. Vidare ska städer kunna erbjuda kvalitet och möjligheter för människor att promenera, stå, sitta mm. Själva promenaden i staden är ett forum för social aktivitet och en väsentlig del av upplevelsen.⁴⁶

2.3 Destinationsutveckling

2.3.1 Destinationsutveckling ur ett producentperspektiv

När det handlar om turism beskriver forskningslitteraturen vanligtvis den turistiska upplevelsen, dvs. turismen ses ofta utifrån ett konsumentperspektiv. Turismens producentperspektiv har fått lite uppmärksamhet i litteraturen. Ioannides och Debbage menar att turismen bör ses i ett vidare perspektiv.⁴⁷ Inledningsvis vill jag lyfta fram skillnaden mellan begreppen turism och turist. I denna studie kommer jag alltså skilja på *turist* (konsument) och *turism* (producent). Studien kommer att ses utifrån ett producentperspektiv. För att klargöra vilka *producenterna* egentligen är måste turismnäringens struktur beskrivas. Ioannides och Debbage menar att turismnäringen kan beskrivas som en *osynlig* industri. Turismens produktionsprocess är exempelvis inte lika tydlig som fordonsindustrin. De menar att en turistdestination inte ska ses som en produkt, utan som en sammansättning av ett antal olika enheter. För att förklara producenternas produktionsprocess kan turismnäringen jämföras med fordonsindustrins löpande band, där produktionen består av en sammanhängande kedja. Turism är produkter och tjänster som produceras av många olika företag i samhället. Det är ofta flera aktörer inblandade, vilket kan vara grunden till att turismen ses som svårorganiserad och svår att uppskatta i form av intäkter, sysselsättning mm. Turismnäringen kan ses som *delvis* industrialiserad. Leiper beskriver de olika delarna så här:

... "When tourist visit a destination they do not depend entirely on so-called tourism industries (e.g. accommodation, tour guiding services) but also commonly participate in "non-market" activities (e.g. independent sightseeing, photography, hiking) (Leiper 1990a: 603)."⁴⁸

⁴³ Gehl (2010), s. 73

⁴⁴ Ibid, s. 69

⁴⁵ Ibid, s. 81

⁴⁶ Ibid, s. 120

⁴⁷ Ioannides och Debbage (1998), s. 6

⁴⁸ Ibid, s. 6

En stor del av produktionsledet består av företag från privata sektorn såsom hotell och restauranger mm. Samtidigt finns det en annan betydande del som består av offentlig verksamhet och organisationer som är inblandade i den turistiska utvecklingen. Ioannides och Debbage menar att det är denna sista del som inte är en helt tydlig del inom turismindustrin. Det kan vara komplicerat att synliggöra den offentliga sektorns delar inom statistik mm. Problemet med den osynliga delen är alltså att det kan vara svårt för externa aktörer såsom analytiker m.fl. att se effekter och resultat av satsningar på turism som kommer från denna del.

Debbage och Daniels skiljer mellan *påtagliga* och *icke-påtagliga* delar inom turismnäringen. En destination innehåller s.k. påtagliga delar såsom hotell, restaurang, attraktioner mm. De icke-påtagliga delarna kan exempelvis vara miljöer, omgivningar, vyer mm. En icke-påtaglig del är exempelvis själva upplevelsen när besökaren vistas på en plats och upplever just dess unika miljö. Detta fenomen benämns som turismblick (*the tourist gaze*) och kan beskrivas som den tid som besökare spenderar då de upplever saker på platsen som exempelvis iaktta konst, besök vid historiska attraktioner, vyer mm. De påtagliga och icke-påtagliga delarna existerar tillsammans på destinationen. Turism innebär att besökaren dels efterfrågar turistiska produkter och dels efterfrågar och konsumerar s.k. *public assets*.⁴⁹ Med detta menas att besökaren vistas i och upplever delar i *stadsrummet*. Visuellt sett är destinationen inte bara en plats för aktiviteter eller evenemang, utan även ett landskap för visuell konsumtion. Den visuella fysiska miljön är med andra ord ”konsumerbar”.⁵⁰

Det som särskiljer turismindustrin är att den inte producerar en vara, utan turismen är till stor del en *servicesektor*. Det handlar om att producera service i form av evenemang, teater mm. Denna service är uppbyggd på arbetskraft och där produktion och konsumtion pågår samtidigt. Slutresultatet är *upplevelsen* och inte en fysisk vara som i andra traditionella industrier.⁵¹

Turismindustrins producenter består alltså av; offentlig sektor (statlig och kommunal verksamhet) privat sektor (företag och organisationer) och konsumenter (besökaren som själv är en del i att skapa sin upplevelse). Med delvis industrialiserad som nämndes tidigare menas att det bara är en del av aktörerna i näringen som erbjuder turistiska varor exempelvis hotell, restauranger mm. Dessa aktörer är vanligtvis representerade i olika samverkansgrupper. Det finns däremot delar av turismnäringen som traditionellt sett inte är lika välorganiserade. Det gäller ett antal aktörer som producerar utbudet i staden, men som vanligtvis inte är representerade i samverkansgrupperna. Dessa aktörer hamnar under den s.k. ”*non-industrialised parts of supply*”, vilka inte räknas in i industrin.⁵²

2.3.2 Turismens produktionsprocess

En turistprodukt ska enligt Smith bestå av fem delar: *Fysiska element, Service, Gästfrihet, Individens känsla och valfrihet* och till sist *Känslan av engagemang*. Omfattningen av delarna varierar beroende på den specifika turistiska upplevelsen, men *alla* delar måste finnas med för att det ska bli en bra produkt och för att turisterna ska få en bra upplevelse.⁵³

⁴⁹ Debbage och Daniels (1998), s. 22-24

⁵⁰ Vázquez (2010), s. 162

⁵¹ Debbage och Daniels (1998), s. 19-20

⁵² Hall (1998), s. 204-205

⁵³ Smith (1998), s. 50

Smith lyfter även fram en produktionsprocess som består av fyra steg för att skapa och erbjuda turismprodukter. Den första delen är de grundläggande delarna på platsen såsom mark, vatten byggnader, personal, kapital mm. (*primary inputs*). Dessa resurser kan förädlas till parker, museum mm. (*intermediate inputs*). I det tredje steget i processen skapas olika former av servicetjänster i form av guidade turer mm. (*intermediate outputs*). Det sista steget i produktionsprocessen är upplevelsen (*final outputs*). Själva upplevelsen innebär att turisten själv är aktiv och upplever miljön.⁵⁴ Nedan visas turismens produktionsprocess och de fyra steg som ingår i utvecklingen.

Tabell 1: Turismens produktionsprocess

Primary inputs (råvaror)	Intermediate inputs (anläggningar)	Intermediate outputs (tjänster)	Final outputs (upplevelser)
Mark Arbetskraft Vatten Jordbruk Bränsle Byggnadsmaterial Byggnader Kapital	Parker Semesteranläggningar Transporter Museum Affärer Konferensanläggningar Hotel Restauranger	Installationer Guidade turer Liveuppträdanden Souvenirer Kongresser Boende Mat och dryck	Nöje och fritid Sociala kontakter Utbildning Avkoppling Affärskontakter Minnen Evenemang

2.3.3 Destinationsutvecklingens planeringsprocess

Enligt Page innebär arbetet med destinationsutveckling en process i åtta steg. Första steget handlar om att *sammanställa material*. Sedan är det den lokala myndigheten, kommunen, som tar beslut om att fortsätta med utvecklingsprojekten. Kommunen bör inte vara den enda organisation som involveras i besluten och sammanställningen av planen. Det krävs att ett antal aktörer är aktiva och *integrerade* i utvecklingsarbetet. Det andra steget i processen handlar om att fastställa turismens *målsättningar*. Målen ska lyfta fram själva syftet med att starta turistiska utvecklingsprojekt. Ett exempel är att genom satsningar på turism kan staden få positiva effekter på ekonomin eller miljön. Det kan handla om ökning av sysselsättning, större utbud av service för stadens invånare och besökare. Tredje steget handlar om att göra en *inventering och kartläggning* av turistiska resurser. Detta material visar på både efterfrågan (besökare, resemonster och trender) och utbudet (attraktioner, boende, infrastruktur mm). Underlaget kan ge en uppskattning av möjligheter att investera i framtida turismutveckling. Processens fjärde steg innebär att *analysera och sammanställa* slutsatser. Denna *Marknadsanalys* ligger sedan till grund för att kunna ta beslut kring en rad olika frågor. Det femte steget innebär *tolkningar* och *förklaringar* av policys och planer från tidigare steg för att kunna lämna olika valmöjligheter när det gäller utveckling av turismen. Detta kan göras genom att ta fram förslag på utvecklingsplan som visar olika politiska alternativ. I det sjätte steget läggs turismplanen fram till planeringskommittén, kommunala nämnden, för diskussion. Här handlar det om att lämna *synpunkter och kommentarer*. När denna process är klar och godkänd kan man ta fram en slutgiltig turismplan. Det sjunde steget innebär att turismplanen ska *implementeras och kontrolleras*. De ansvariga för

⁵⁴ Smith (1998), s. 51-52

planeringen måste ta hänsyn till olika perspektiv som exempelvis ändring av politiskt styre, olika prioriteringar mm. Turismplanen kompletteras ofta med en s.k. *actionplan*, vilken innehåller mer detaljerad information. Page menar att det är viktigt att kontinuerligt kontrollera, stämma av och analysera så turismplanen uppfyller alla mål. Sista steget handlar om *återkoppling* och *rapportering* av uppgifter kring planeringsprocessen. Själva implementeringssteget är det mest centrala i hela processen och ett misslyckande i denna delprocess kan medföra problem och svårigheter. Planen kan exempelvis spricka om det saknas *koordinering* mellan aktörerna inom offentlig och privat sektor mm. För att driva *hållbar turismutveckling* menar Page att det finns andra processer som medverkar till att uppnå detta. Planering måste vara *kooperativ* och ha *integrerade* kontrollsystem. Vidare måste staden utveckla *samverkan* och ett *ömsesidigt intresse* samt få producenterna medvetna om alla fördelar som finns med hållbar turismplanering. En *strategisk* planering som inkluderar planering av *kvalitetsupplevelser* samt att ta hänsyn till en långsiktig och hållbar turistprodukt kan bidra till att förbättra destinationens attraktionskraft.⁵⁵ Att utveckla staden och dess image handlar bland annat om att destinationsmarknadsföringen måste uppfylla ett antal kriterier. Marknadsföringen måste vara grundad i stadens miljö och inte vara baserad på fantasi, utan måste vara realistisk, trovärdig och tydlig. Den ska skilja sig från andra städer och framhålla specifika unika karaktärsdrag.⁵⁶ Page menar att framgångsrik turismutveckling har ett antal nödvändiga förutsättningar som exempelvis *integration* mellan offentlig och privat sektor. Aktörerna måste se destinationsmarknadsföring som en sammanhängande utvecklingsprocess. Det krävs *helhetssyn* där destinationsmarknadsföring inte ses som ett antal enheter med *ad hoc* lösningar, utan som en kontinuerlig utvecklingsprocess.⁵⁷ När det gäller turismutveckling är planeringen och utvecklingen sammanhängande med de kommunala strukturerna, eftersom de ansvarar för det urbana systemet. Turismplaneringen är i sin tur beroende av att uppnå de mål som förknippas med stadens utveckling.⁵⁸

2.3.4 Integrerad turismutveckling

Enligt Page har turismnäringen behov av att skapa *samordning* mellan offentlig och privat sektor för att säkerställa att det finns balans mellan intressegrupperna. Det finns ett antal grundläggande punkter för att driva framgångsrik turismutveckling. En av dem är *planering* vilket kan förhindra negativa effekter och få olika aktörer involverade. Turismplaneringen ska innehålla mål för ekonomi, social och fysisk planering. Turismplaneringen är en politisk process som ska vara långsiktig och strategisk. Vidare menar Page att turismutvecklingen i en stad måste vara *integrerad* med de mål som finns både regionalt och nationellt.⁵⁹ Planeringen ska bland annat innefatta områden såsom stadens infrastruktur, marknadsföring samt involvera aktörer internationellt, nationellt, regionalt och på lokal nivå. Utifrån en *turismplan* kan staden bland annat arbeta med att kartlägga och bevara unika resurser såsom natur, kultur, social miljö, arkitektur, monument, landmärken, parker mm. En turismplan kan även bidra till att stärka samverkan mellan aktörerna i staden.⁶⁰

⁵⁵ Page (1995), s. 178

⁵⁶ Ibid, s. 226

⁵⁷ Ibid, s. 229

⁵⁸ Ibid, s. 161

⁵⁹ Ibid, s. 166

⁶⁰ Ibid, s. 159-160

2.3.5 Metoder för destinationsutveckling

När det gäller utvecklingen av en destination skiljer Law mellan tre metoder, vilka är starkt kopplade till den urbana turismen och som handlar om att förändra bilden av staden. Den ena metoden innebär *marknadsföringsaktiviteter* och att man lyfter fram foton, logotyper, slogans och positiva fakta för staden. Här finns enligt Law, en stor risk att städer blir allt för likriktade. Städer använder samma val av ord, bilder mm. Den andra metoden för att förändra stadens attraktionskraft innebär satsningar och utveckling av *evenemang*. Law lyfter fram Barcelona som exempel på stad som med hjälp av evenemang fått större attraktionskraft och på så sätt kunnat göra förändring av stadens image, s.k. ompositionering. Den tredje metoden innebär att staden satsar på och utvecklar stadens fysiska miljö, dvs. stadens *arkitektur* i form av byggnader, *landmärken* och *ikoner* mm.⁶¹ Denna metod innebär att man gör satsningar på stadens arkitektur i form av att skapa och utveckla byggnader och landmarks mm. Enligt Law kan denna metod bidra till att ge staden en starkare *identitet* och därmed etablera en ny image. I detta sammanhang lyfter Law exempelvis fram Guggenheimmuseet i Bilbao, vilket inneburit att en tidigare ganska okänd spansk ort nu finns med på världskartan.⁶²

2.3.6 Den urbana turismen

Ashworth och Page tydliggör skillnaden mellan två delar av turismutbudet i städer. Den ena delen handlar om *turismattraktioner* som finns i staden. Dessa attraktioner kan egentligen finnas på vilken plats som helst, men de råkar vara placerade i staden. Den andra delen är *stadsturismen*, där stadsmiljön ses som den huvudsakliga attraktionen som de kallar *urbanicity*. Ashworth och Page menar att detta är turistiska aktiviteter som handlar om helt vanliga saker såsom *sightseeing*, *promenader*, *stadens atmosfär*, *umgås med människor* osv. Ashworth och Page kallar detta fenomen för ”*serendipity*” som betyder att göra trevliga och oväntade saker bara av en slump.⁶³ Dessa företeelser ses som nyckelelement och återspeglar det *urbana* i staden och är alltså en viktig del inom stadsturism.⁶⁴ När det gäller stadsturism som denna studie handlar om finns det enligt Ashworth och Page en rad olika aktiviteter som lockar besökare i den urbana miljön. De kallar staden för ”the tourist city”, vilken i sin tur kan ses som ett antal olika turiststäder (historiska staden, kulturstaden, evenemangsstaden, shoppingstaden osv) som överlappar varandra. Alla dessa olika typer av ”städer” är samtidigt en del av ”turiststaden” själva stadsrummet, vilket visas på bilaga 3. När det handlar om just ”turiststaden” ses ofta dessa tillgångar i stadsrummet som kostnadsfria, dvs. icke prissatta varor. Det kan exempelvis vara besök vid marknader, monument, museum eller i den allmänna omgivningen såsom vistelser i det offentliga rummet, dvs. i stadsmiljön.⁶⁵

Enligt Pine II och Gilmore ska en destination kunna leverera och erbjuda en rad av olika produkter, dvs. varierande former av upplevelser. Vidare menar Pine II och Gilmore att upplevelser kan skapas inom fyra områden och där besökarna är mer eller mindre delaktiga (aktiv eller passiv). Det första området är *nöje* och kan exempelvis vara en musikfestival där besökaren är passiv. Andra området är *utbildning* som exempelvis museum, vilket innebär att besökaren är aktiv. Den tredje typen av upplevelse innebär att besökaren är aktiv under upplevelsen på destinationen (*eskapistisk*). Det fjärde området är *estetiska* och innebär att

⁶¹ Law (2002), s. 39

⁶² Ibid, s. 40

⁶³ <http://www.ne.se/sok/serendipitet> (2011-06-24)

⁶⁴ Ashworth och Page (2011), s. 7

⁶⁵ Ibid, s. 9-10

besökaren passivt upplever något på destinationen, exempelvis sightseeing. Pine II och Gilmore menar att den bästa upplevelsen omfattar alla fyra delar. Utmaningen ligger i hur destinationen kan anpassa sig till marknaden, dvs. möjlighet att destinationenes förmåga att bemöta en bred efterfrågan med olika behov.⁶⁶ När det gäller den nya upplevelsebaserade turismen menar Stamboulis och Skayannis att en destination kan ses som en *teater* där besökare är aktörer, dvs. där besökarna själva tar plats och skapar sina olika upplevelser. Det är just denna metod eller syn på produktionen som är ny jämfört med den tidigare traditionella framtagningen av turismprodukter. Stamboulis och Skayannis menar att detta är en ny *innovativ, taktisk och kunskapsbaserad* produktionsprocess. Det nya är att produktionen baseras på interaktionen mellan; platsen, teman och besökaren.⁶⁷

2.3.7 Den nya turismen

Stamboulis och Skayannis menar att den traditionella turismen med det traditionella utbudet håller på att förändras. Även om marknaden fortfarande efterfrågar det traditionella utbudet, så visar trenden att turismen är inne i ett skifte. Produktionen går från massproduktion, s.k. ”massturism”, till att producera ett mer flexibelt utbud som tillgodoser besökarnas speciella intressen. Denna förändring av det utbudet beror på; *ökat antal besökare som efterfrågar något nytt, destinationer som genomgår förändring* och till sist en *förändring av leverantörer*.⁶⁸ Det pågår alltså ett skifte från den traditionella till den ”nya turismen”. Den nya formen av turism handlar om hur produktionen och upplevelser tas fram. Att skapa turistiska upplevelser är i sig ingenting nytt, men hur de tas fram är nytt. I den nya turismen blir upplevelserna *designade*. Med detta menas att upplevelserna är avsiktligt framställda och iscensatta. Upplevelsen kan liknas med en handelsvara. Producenterna skapar produkter och service som säljs och konsumeras av marknaden och upplevelsen är prissatt och den skapar ett värde. Upplevelsen kan ses som en handelsvara som kan generera intäkter. Den nya turismen har ett nytt sätt att producera och leverera upplevelser och kräver enligt Stamboulis och Skayannis att destinationerna tar fram en ny strategi.⁶⁹

2.4 Gapet

2.4.1 Gapet mellan stadsplanering och destinationsutveckling

Hur samverkar då staden och turismen kring utvecklingen av stadsrummet, dvs. stadens största attraktion? Vem är egentligen ansvarig för att skapa bra *upplevelser i stadsrummet*?

Enligt Dredge och Moore finns det ett antal skäl till varför turismen vanligtvis inte är integrerad med stadsplaneringen. Det första och troligtvis största problemet handlar om hur den lagstadgade stadsplaneringen, dess planprocesser och aktörer, på ett grundläggande sätt skiljer sig från turismutvecklingen.⁷⁰ Utöver den grundläggande skillnaden finns, enligt Dredge och Moore, ytterligare fem dimensioner som de anser spela stor roll till varför turismen är så lite integrerad med stadsplaneringen. Det handlar bland annat om *marknadsdynamiken*, vilket innebär att turismindustrin till stor del drivs av företag inom den privata sektorn. Företagen påverkas direkt av konsumenterna då det ofta sker snabba och

⁶⁶ Stamboulis och Skayannis (2003), s. 38-39

⁶⁷ Ibid, s. 40-41

⁶⁸ Ibid, s. 36-37

⁶⁹ Ibid, s. 38

⁷⁰ Dredge och Moore (1992), s. 9

stora svängningar och anpassningar vad gäller kundernas efterfrågan. Asplund lyfter fenomenet ”mass-skräddarsyning”, vilket innebär att i stort sett vilken plats som helst kan nå en global marknad förutsatt att platsen skapar något *unik*. Detta kräver att företag på platsen snabbt kan sätta samman unika produkter och upplevelser som sedan marknadsförs och säljs. Asplund menar att turismen kännetecknas av snabba konsumtionsförändringar och här i ligger själva gapet mellan turismens snabba utvecklingsprocesser och stadsplanering som har tröga och långa processer.⁷¹ I motsats till de turistiska företagen drivs stadsplaneringen av den offentliga verksamheten och har i uppdrag att utföra arbetsuppgifter som är till nytta för samhället. Enligt Dredge och Moore har stadsplaneringen inte haft någon större förståelse för marknadsdynamiken:

*... ”Town planners have generally not been exposed or achieved any significant understanding of the market dynamics which drive the tourism industry and as a result have often found it easier to ignore tourism or deal with it in a peripheral way”.*⁷²

Vad Dredge och Moore sätter fingret på är att turismindustrin bygger på ett antal aktörer som vill vinstmaximera och vara vinstdrivande företag. Mot detta står stadsplaneringen som har ett planeringsansvar, s.k. ”planmonopol”, för utvecklingen av omgivningen i staden. Dredge och Moore menar att stadsplanering kräver ett bredare perspektiv än det primärt kommunala. Enligt Page saknar de flesta städer en strategi och planering för hur *turismnäringens* tillväxt och utveckling skall ske. De flesta stadsplaner refererar inte till hur den strategiska utvecklingen ska ske inom turismnäringen.⁷³

Den andra delen vad gäller gapet mellan turismen och stadsplaneringen är *definitionen* av begreppet turism. Turismen saknar en tydlig industriell bas. Det finns enligt Dredge och Moore ett behov av att definiera turismnäringens storlek och sammansättning mm. Turismindustrin som servicesektor omfattar bland annat shopping, restaurang, attraktioner, transport, boende, flyg mm. Dessa delar finns vanligtvis med i enskilt utformade planer inom stadsplaneringen, men samspelet med hela turismutvecklingen har ignorerats:

*... ”The manifestation of tourism in a number of range of land uses has lead planners to deal with these uses separately whereby the interaction between and synergy created by these land uses has tended to be ignored, In the past, this has lead to some difficulty in incorporation tourism into the town planning framework”.*⁷⁴

Utöver detta finns det även lite detaljerad forskning om sociala, ekonomiska och miljöeffekter inom turismen. Enligt Dredge och Moore saknas det kvalitativ data. Detta kan vara ett problem för planerare då de eftersöker information kring turismindustrin. Den tredje dimensionen handlar om att turismindustrin är *splittrad*, då den till stor del är uppbyggd av ett flertal små företag. Dessa företag saknar ofta samordning. Traditionellt sett har det saknats ”en röst” som kan tala för hela industrin, vilket resulterat i att turismen som industri bara lämnat ett litet bidrag av åsikter till stadsplaneringen.

Ytterligare ett gap som kan uppstå mellan aktörerna handlar om destinationens *image*. En destination marknadsförs vanligtvis via en marknadsföringsorganisation. Denna organisation

⁷¹ Asplund (2004), s. 43-44

⁷² Dredge och Moore (1992), s. 9

⁷³ Page (1995), s. 166

⁷⁴ Dredge och Moore (1992), s. 9

har i uppdrag att ta fram markandsföringsmaterial, sälja platsen och på så sätt attrahera besökare genom att skapa ”*dreams and images*”.⁷⁵ Page kallar denna uppgift *place-marketing* och menar att det ofta finns ett problem med att bilden eller imagen som skapas kanske inte alltid uppnås eller erbjuds i verkligheten. Den image som kommuniceras och sprids via marknadsföringen blir inte alltid matchad med vad besökaren i verkligheten upplever i staden. Resultatet blir ett gap mellan kundens uppfattning av destinationen och den verkliga turistprodukt som konsumeras.⁷⁶

Dredge och Moore menar att stadsplaneringen har en direkt och indirekt påverkan på stadens image, eftersom stadsplaneringen påverkar stadens attraktivitet och i viss mån även stadens ”säljbarhet”. Dredge och Moore uttrycker detta problem såhär:

...”*However, the town planning decision-making process is carried out in an separate arena to that in which the tourism marketing professional operates and the town planner are often not aware of the significance of their role in fostering an attractive destination image*”.⁷⁷

En utvecklingsplan kan bidra till att ge en helhetssyn och tydliggöra *inputs* (resurser) och *outputs* (upplevelsen) vad gäller produktionen och konsumtionen inom näringen. För att undvika gap och för att kunna optimera besökarens upplevelse bör aktörerna skapa gemensamma strategier.⁷⁸ Planering och utveckling av staden/destinationen måste enligt Page gå hand i hand.⁷⁹

2.5 Samverkan

2.5.1 Samverkansformer

För att koppla ihop destinationsutveckling och stadsplanering och för att se hur aktörerna kan undvika gapen har jag valt att studera begreppet samverkan. När det gäller samverkan finns flera termer som beskriver detta. Det kan bland annat vara i form av *nätverk*, *partnerskap*, *kluster*, *allianser* mm. Samverkan kan beskrivas som ett *system* eller *nätverk* där flera olika aktörer är sammanlänkade. Svensson och Åberg menar att begreppet nätverk ofta används som en vision när det gäller utvecklingsarbete. De menar att det kan finnas en risk med att man bygger upp formella system och nätverk, vilka egentligen bara är byråkratiska och krångliga och som istället motverkar utvecklingsarbetet. Svensson och Åberg anser dock att om man bygger upp och utvecklar effektiva nätverk så kan de fungera som en bra metod för att driva regional utveckling.⁸⁰ Vidare lyfter Svensson och Åberg fram det *utvecklingsinriktade lärandet*. Med detta menas att aktörer inom nätverken tillsammans försöker tänka nytt, ifrågasätta, hitta nya kombinationer och sammanhang mm. Det utvecklingsinriktade lärandet innebär att det drivs ett gemensamt utvecklingsarbete, där aktörer har kontakt med varandras arbetsplatser, får inblick i olika miljöer och lär sig av varandra. Svensson och Åberg betonar att det finns ett samspel mellan lärande av varandra och att driva utveckling.⁸¹

⁷⁵ Dredge och Moore (1992), s. 10

⁷⁶ Page (1995), s. 234-235

⁷⁷ Dredge och Moore (1992), s. 10

⁷⁸ Page (1995), s. 232-233

⁷⁹ Ibid, s. 206

⁸⁰ Svensson och Åberg (2004), s. 302

⁸¹ Ibid, s. 292-293

För att förklara begreppet samverkan skiljer Hallén på den s.k. *framväxande* och den *designade* samverkan. En framväxande samverkan innebär en gradvis utveckling av samverkan, där aktörerna kontinuerligt tar flera små beslut och åtgärder för att lösa olika problem. Denna samverkansform innebär att aktörerna gör flera små investeringar och anpassningar samt att aktörerna utvärderar utvecklingsarbetet efterhand. Den framväxande samverkan kan ses som informell och sker utan avtal och det finns oftast inte någon ledande aktör för samverkansformen. Denna form av samverkan symboliseras av att det är flera företag som driver utvecklingen och att det är själva utvecklingsprocessen som bidrar till att skapa samverkan. Den designade samverkan kan sägas vara motsatsen, då den kännetecknas av att det från början finns en medveten tanke. Inom denna samverkansform finns det alltså en bakomliggande idé om varför aktörerna och deras verksamheter ska samverka och framförallt vad samverkan ska leda till. En central del för att skapa god samverkan är enligt Hallén att det finns en *geografisk närhet*, vilket påverkar hur aktörerna samverkar. Det finns enligt Hallén en därmed en styrka i att ha geografisk närhet, vilket kan medverka till positiva effekter på omgivningen och för företagen kan det generera en mer produktiv samverkan.⁸² Detta är i enlighet med vad Vinnova menar med att geografisk närhet kan skapa konkurrensfördelar genom att det uppstår ett utökat samspel, lärande och tillgången till kompetens mm.⁸³

2.5.2 Samverkansformer och nätverk

Hallén delar in samverkan i fyra olika former. *Affärsnätverk* som består av affärsrelationer mellan kunder och leverantörer. I denna samverkansform är nyckelorden koordination, samverkan och interaktion, dvs. kunskap utvecklas i interaktion. *Kluster och industriella distrikt* symboliserar företag från en specifik bransch som är lokaliserade till en region. *Strategiska allianser* är mer formella och utformas genom avtal. Genom att ingå i en allians, som exempelvis ett utvecklingsprojekt, kan aktörerna nyttja eller komplettera med varandras kunskaper och resurser. Den fjärde samverkansformen kallar Hallén för *regionala strategiska nätverk*, vilket kan beskrivas som olika allianser mellan aktörer.⁸⁴ Denna studie är inriktad på turism och regional utveckling och denna samverkansform kan liknas vid ett destinationsbolag som består av ett antal olika företag som samverkar.

För att tydliggöra vad *regionala strategiska nätverk* är, så definierar Hallén *regional* med geografisk närhet, dvs. aktörerna befinner sig i närheten av varandra. Ordet *strategi* som tillvägagångssättet, då nätverk etableras för att utveckla och förbättra en redan befintlig verksamhet i regionen. Den strategiska utvecklingen kräver att det finns planer och s.k. policydokument som visar hur mål ska uppnås. Dessa plandokument kallas för regionala tillväxtplaner, vilka kan fungera som underlag för olika prioriteringar, beslut mm. Planerna kan användas som styrdokument för de resurssatsningar som sker i regionen. Utvecklingsplaner och långsiktighet är centrala delar i de regionala strategiska nätverken. Det sista ordet *nätverk* beskrivs som relationen och samverkan mellan företag och/eller olika organisationer.⁸⁵

Johanson & Lundberg menar att regionala strategiska nätverk skiljer sig på en rad sätt från andra samverkansformer. För det första finns det egentligen ingen geografisk gräns, utan regionala strategiska nätverk kan sträcka sig över landsgränser till skillnad från kluster som

⁸² Hallén (2009), s. 12-13

⁸³ <http://www.vinnova.se/sv/Verksamhet/VINNVAXT/Programbeskrivning/>

⁸⁴ Hallén (2009), s. 14-15

⁸⁵ Ibid, s. 22-25

är mer geografiskt begränsade. För det andra kan nätverkets gränser (sociala gränser) påverka vilka aktiviteter som görs, då det finns ett specifikt antal aktörer inblandade. Även om aktörerna har kontakt med andra företag, så är dessa företag inte delaktiga i det strategiska nätverket. För det tredje har regionala strategiska nätverk en strategisk grupp som består av aktörer som har kompletterande resurser. Detta innebär att medlemmarna i gruppen valts ut för att de har kunskaper som behövs för att tillsammans ta sig an framtida möjligheter och hot. Den fjärde skillnaden är att det i strategiska nätverk finns avtal som reglerar vad de olika aktörerna ska bidra med, dvs. formellt skrivna kontrakt. Femte punkten är tidsaspekten. I strategiska nätverk sätts olika tidsbegränsade mål upp även om samverkan är skapad för att vara på lång sikt.⁸⁶ Tabellen nedan visar de centrala delarna för *Regionala strategiska nätverk*.

Tabell 2: Regionala strategiska nätverk

Regionala strategiska nätverk	
Definition	Samverkan mellan företag i en region med stöd av myndigheter eller andra organisationer
Varaktighet	Tidsbegränsad
Avgränsning	Omfattar företag i regionen som formellt anslutit sig till nätverket
Antal företag	Från ett tiotal till något hundratal: ofta ca 15-30
Avgörande drivkraft	Regionens industristruktur och utvecklingsplaner
Kunskap	Erfarenhetsutbyten eller formella utbildningssatsningar

När det gäller begreppet *drivkraft* kan detta ses som ett ”kitt” som håller samman ett nätverk. De drivkrafter som finns inom de *regionala strategiska nätverken* är en kombination av drivkrafterna från de ovan nämnda samverkansformerna, dvs. de består av resursutbyte mellan företag, företags strategier och geografisk närhet samt regionens industristruktur och regionala utvecklingsplaner.⁸⁷ *Regionala strategiska nätverk* har en designad samverkan och de syftar till att producera positiva resultat. Nätverket kan bestå av en mängd aktörer som samlas kring ett *nav*, där ett flertal aktörer cirkulerar runt en ledningsgrupp. Navet har en viktig roll och består ofta av ”eldsjälar” som har förmågan att övertyga och driva nätverket framåt. Johannesson menar att utveckling av samverkan inte enbart kan bero på eldsjälar, utan att det även krävs en samlingspunkt (nav) som samlar ihop aktörerna. Navet och de människor som finns där har som uppgift att ta fram vision, mål, strategier, upprätta forum och att kalla till gemensamma möten mm. Detta är viktiga delar i en inledande fas, dvs. innan samverkansgruppen blivit mer självgående.⁸⁸ Regionala strategiska nätverk har olika faser då utvecklingsprocessen varierar under inlednings- och fortsättningsfasen. Övåntade händelser i utvecklingsprocessen kan bidra till att den ursprungliga sammansättningen ändras. Ytterligare två centrala faktorer för regionala strategiska nätverk är aktörernas förmåga att skapa *förtroende* och *engagemang*. Ett starkt förtroende och ett stort engagemang är alltså de två nyckelfaktorerna för att skapa en god samverkan.⁸⁹

⁸⁶ Johanson och Lundberg (2011), s. 5-6

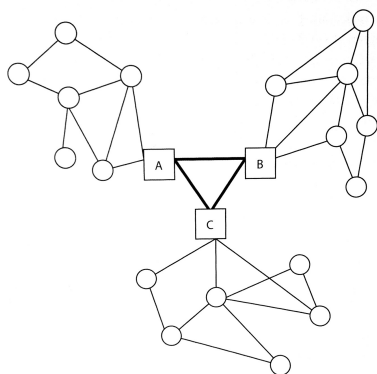
⁸⁷ Hallén (2009), s. 26

⁸⁸ Johannesson (2004), s. 230

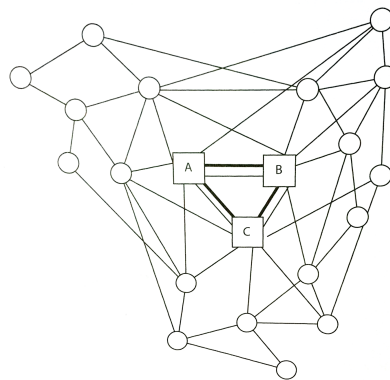
⁸⁹ Hallén (2009), s. 30-31

2.5.3 Två nätverkstyper

För att illustrera hur nätverk kan utformas visas nedan två figurer. Första figuren exemplifierar ett nätverk som har tre sammanlänkade aktörer (A, B, C) och där respektive verksamhet *inte länkar* till varandra. Med detta menas att aktörernas vardagliga verksamheter inte överlappar varandra. Linjerna som är mellan A, B och C illustrerar en *bro* där kommunikation och kunskap löper mellan aktörerna.



Figur 2: Regionalt strategiskt nätverk ⁹⁰



Figur 3: Regionalt strategiskt nätverk - Integrerat ⁹¹

Denna modell har både för- och nackdelar. En av fördelarna är att ny kunskap kan skapas och förmedlas mellan aktörerna, eftersom de inte överlappar varandra. En av nackdelarna är att nätverket konkurrerar med tid och resurser som finns i aktörernas ordinarie verksamheter, som kan göra att aktörerna inte prioriterar eller värdesätter resurserna och därmed inte engagerar sig i nätverket. En annan nackdel är att aktörerna inte har någon erfarenhet av varandra. I denna modell måste aktörerna skapa och bygga upp förtroende och engagemang från början.⁹² I den andra modellen visas ett nätverk med aktörer som har s.k. *full integration* i deras löpande verksamheter. Figuren visar att aktörerna (A, B och C) dels bildar ett regionalt strategiskt nätverk och dels att de driver deras löpande verksamhet ihop. Här sker kommunikationen i olika riktningar mellan aktörerna inom nätverket, dvs. både mellan nav och medlemmarna. Denna modell symboliserar ett nätverk där aktörerna är *länkade*. Med detta menas att aktörerna känner till varandra och har skapat förtroendefulla relationer. Hallén beskriver den andra modellen så här:

*...”Den starka länken mellan den löpande verksamheten och det regionala strategiska nätverket, erfarenheten samt förtroendet mellan företagen talar för att det regionala strategiska nätverket har möjlighet att producera goda resultat för företagen.”*⁹³

Det är *integrationen* mellan aktörerna och deras löpande verksamhet som utgör själva förutsättningen för att skapa ett produktivt nätverk. Risken med denna samverkansmodell är att ett nära samarbete kan leda till att aktörerna till slut inte bidrar med så mycket ny kunskap till varandra. Hallén menar att ny kunskap bara inte uppstår av sig själv i nätverk, utan ofta handlar det om att kunskap uppstår genom s.k. *”learning-by-doing”*. För att få in ny kunskap i nätverket kan aktörerna medvetet bygga broar till andra externa nätverk. På så

⁹⁰ Hallén (2009), s. 33

⁹¹ Ibid, s. 35

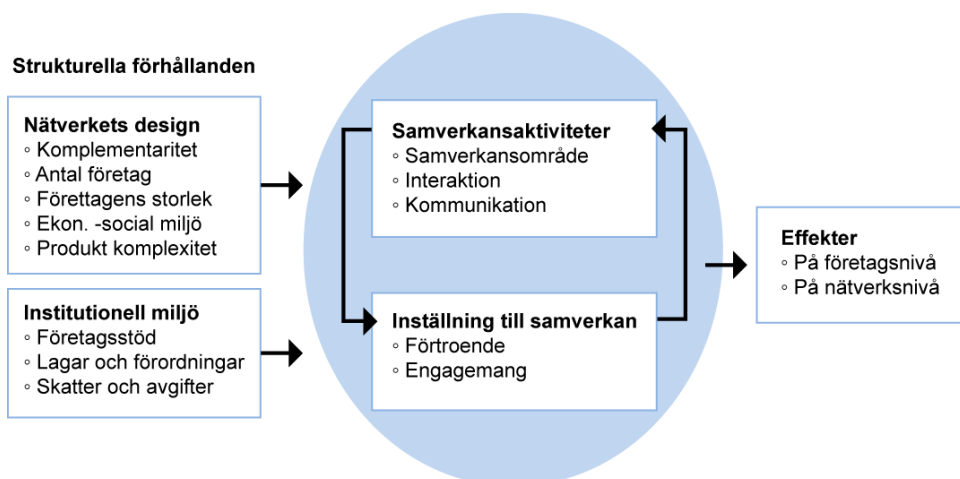
⁹² Ibid, s. 33-34

⁹³ Ibid, s. 36

sätt kan aktörerna generera kunskap och komplettera det befintliga nätverket med ny kunskap, nya idéer, förslag mm.⁹⁴

2.5.4 Analysmodell

För att förstå och för att kunna analysera ett regionalt strategiskt nätverk kan en analysmodell användas. Analysmodellen nedan inkluderar tre delar; *Strukturella förhållanden*, *Samverkansaktiviteter*, *Effekter*. Analysmodellen visar att det finns ett samband mellan de olika områdena, dvs. det finns ett orsak-verkan samband.



Figur 4: Modell för analys av regionala strategiska nätverk⁹⁵

Den första delen i modellen beskriver de *strukturella förhållandena*, dvs. nätverkets utformning som handlar om dess design och miljö. Nätverkets utformning är en viktig del då den påverkar och sätter ramar för de aktiviteter som sedan bedrivs. Aktiviteterna påverkar i sin tur själva resultatet. När det gäller nätverkets design finns en rad aspekter som är viktiga att ta hänsyn till. Det handlar bland annat om s.k. *komplementaritet eller konkurrens* som aktörerna driver. Det handlar om de olika aktiviteter som bygger på varandras verksamheter och tillsammans skapar en helhet. En annan viktig del är *antal företag*. Ju fler företag som ingår i nätverket desto svårare blir det att organisera och komma överens. Ytterligare påverkar *företagens storlek och sammansättning* som påverkar nätverket. Nätverket har även behov av att ha ledande aktörer, dvs. de stora drakarna som ligger längre fram i produktionskedjan och som driver utvecklingen. En annan del handlar om *regionens betydelse*, den geografiska närhet som finns mellan aktörerna och kunskapsöverföringen mellan dem. *Komplexitet* är en annan viktig faktor som påverkar nätverket. Graden av komplexitet påverkar aktiviteter som drivs i nätverket. Ju mer komplext nätverk desto större behov av samverkan. Företagens olika *egenskaper* såsom små eller stora företag, aktörernas styrkor och svagheter, kunskap, resurser, tid mm är delar som påverkar nätverket. Den andra delen i modellen beskriver aktörernas *samverkansaktiviteter*. Dessa aktiviteter handlar om en rad olika områden exempelvis marknadsföring, produkt- och kompetensutveckling mm. Hallén menar att denna del främst handlar om *interaktionen* och *kommunikationen* mellan aktörerna. Med detta menas att kommunikationen i form av informationsutbyte är avgörande

⁹⁴ Hallén (2009), s. 37-38

⁹⁵ Ibid, s. 62

för att utveckla och skapa ett förtroende mellan aktörerna. Utöver förmågan att kommunicera menar Hallén att det finns två andra centrala faktorer. Dessa handlar om att bygga upp *förtroende* och att skapa *engagemang* bland aktörerna i nätverket. Det är dessa delar som utgör själva förutsättningen för att skapa en framgångsrik samverkan och som i sin tur kan medföra positiv regional utveckling. Engagemang handlar bland annat om att vilja bidra med resurser i form av kompetens, tid och pengar. Det är även viktigt att aktörernas verksamheter och den interna organisationen anpassas till nätverket. En anpassning innebär att företagen kan utvecklas tillsammans och de kompletterar varandra.⁹⁶ Den tredje delen i modellen lyfter fram *mål* och *effekter* som en god samverkan kan leda till. Hallén menar att många regionala strategiska nätverk inte utformat någon tydlig målbeskrivning eller att aktörernas mål med samverkan varit olika från början. Enligt Hallén är det viktigt för samverkan att målen *uttalas* oavsett om de är fasta eller om de förändras över tiden.⁹⁷ Sammanfattat kan analysmodellen vara ett hjälpmedel för att förstå hur regionala strategiska nätverk fungerar idag och hur de skulle kunna fungera i framtiden.

2.6 Innovationer

2.6.1 Förändringsstrategier

När det gäller samverkan och nätverk kan teorierna och figurerna beskriva och illustrera hur olika samverkansformer kan se ut. De två verksamheterna som denna studie beskriver; destinationsutveckling och stadsplanering, består av stora nätverk som har en mängd aktörer inblandade. Respektive aktör driver en rad olika utvecklingsprocesser vilka ska leda till att skapa *förändring*. Samverkans- och nätverksteorierna beskriver egentligen inte speciellt ingående hur eller vilken typ av *strategier* som aktörerna med fördel kan tillämpa för att driva förändrings- och utvecklingsarbete. När det gäller utvecklingsarbete och förändringsstrategier kan studien kompletteras med begreppet *innovation*, vilket idag ses som en nödvändig förutsättning för att skapa och driva ekonomisk tillväxt och utveckling. Hall menar att innovationer bland annat kan användas för att få igång en lönsam produktion av varor och tjänster och på så sätt framkalla positiv utveckling. Innovationsarbete bygger i grunden på att en mängd olika aktörer är samordnade och att det uppstår kunskapsspridning mellan dem. Detta gynnar exempelvis nyskapande som kan bidra till utvecklingen i regionen. Innovation är egentligen inget nytt fenomen, men när det handlar om *turism* menar Hall att denna bransch är en stark sändare av nya idéer och nyheter i samhället.⁹⁸ I den nya turismstrategin lyfter Svensk Turism fram att det är just förmågan att ta fram nya idéer och innovationer som starkt kan medverka till att turistdestinationer kan positionera sig på ett bättre sätt. Samverkan kring utveckling, innovationer och marknadsföring är själva grundkraven för att uppnå den svenska turistnäringens mål, Vision 2020, som innebär att turism ska vara Sveriges nya basnäring.⁹⁹

Vad är egentligen en innovation? Schumpeter menar att innovationer uppkommer när något nytt införs s.k. ”*newness*”. Det handlar om att man i utvecklingsprocesserna tar fram nya tankar och idéer vad gäller produkter, marknader eller så kan det handla om att skapa nya organisationsformer. Schumpeter skiljer på två typer av innovationer; *radikala* och *inkrementella* innovationer. En radikal innovation innebär en stor förändring som exempelvis att en helt ny produkt utvecklas. En inkrementell innovation handlar mer om

⁹⁶ Hallén (2009), s. 69-72

⁹⁷ Ibid, s. 72-74

⁹⁸ Hall och Williams (2008), s. 5

⁹⁹ Svensk Turism, Nilsson, Nationell strategi (2010), s. 31

små och stegvisa förbättringar. Det kan exempelvis handla om produktutveckling inom verksamheten. Vidare menar Schumpeter att innovationer kan ha två inriktningar. Den ena delen handlar om att ha fokus på att skapa *förnyelser* genom att driva fram innovationer. Med detta menas att man exempelvis skapar och utvecklar nya produktionsmetoder, öppnar nya marknader eller skapar nya organisationsformer mm. Den andra inriktningen handlar om att ha fokus på själva *effekten* av innovationen. Att ha fokus på effekten innebär att verksamheten är intresserad av att någonting helt nytt ska utvecklas.¹⁰⁰

När det handlar om att skapa innovationer inom just turismnäringen (service- och tjänstesektorn) lyfter Hjalager fram fem olika delar av innovationer som kan kopplas till turismutvecklingen. Hjalager delar in innovationerna i kategorierna; *Produktinnovationer* (förändring av ny tjänst eller produkt), *Processinnovationer* (förändring av hur något utförs i verksamheten), *Administrativa innovationer* (förändringar i arbete eller samarbetsstruktur), *Logistiska innovationer* (förändring av externa kommersiella kontakter som påverkar företagets position i värdekedjan) och till sist *Institutionella innovationer* (förändringar i samarbete och/eller samhällets regler). Dessa fem olika innovationer kan ses som enskilda eller i kombination med varandra.¹⁰¹ Denna studie kan kopplas till institutionella innovationer, vilka handlar om politiska och strukturella förändringar som kan ske på nationell respektive regional nivå.

2.6.2 Innovationssystem

För att förstå vad termen institutionella innovationer är behöver begreppet *innovationssystem* beskrivas. När det handlar om att driva regional utveckling är det ett flertal aktörer och institutioner (organisationer och myndigheter) som samlas och som är ömsesidigt beroende av varandra vad gäller samverkan kring olika utvecklingsfrågor. Christensen och Kempinsky menar att de mest framgångsrika regionerna visar sig ha aktörer med förmågan att utveckla de tillgångar som redan finns på platsen. Regionens befintliga tillgångar är alltså de resurser som utgör själva basen för vad som är möjligt att utveckla. För att kunna genomföra detta måste det finnas en s.k. social innovationskapacitet. Detta benämner Christensen och Kempinsky som människornas ”*mindset*”, vilket är den kultur, de värderingar och de attityder som finns i regionen. Med detta menas människornas *inställning till förändring* och hur de *tänker* och *interagerar* med varandra. Christensen och Kempinsky menar att det är själva *samspelet* mellan aktörerna som ligger till grund för att skapa framgångsrik regional utveckling och tillväxt.¹⁰² Hall och Williams beskriver innovationer som en rad aktiviteter mellan individer, företag, forskning, myndigheter m.fl. Det är ett flertal olika aktörer som tillsammans skapar ett *innovationssystem*. Ett *innovationssystem* inkluderar olika sektorer i samhället och går ut på att deras respektive kunskapsområden kombineras. Denna samverkansform kännetecknas av att det finns starka länkar mellan aktörerna och deras utvecklingsarbeten. I dessa system finns alltså ett *växelspel* mellan aktörer. Människornas olika kunskapsområden ses som viktiga resurser och är själva nyckelverktyget som ligger till grund och som bidrar till att innovationer skapas.¹⁰³ Christensen och Kempinsky gör en skillnad mellan innovationssystem och kluster. De menar att kluster kan ses som en del av ett innovationssystem. Ett innovationssystem skiljer sig då det kännetecknas av att det innehåller kunskapsmiljöer från olika sektorer som exempelvis integration mellan forskning,

¹⁰⁰ Hall och Williams (2008), s. 27-28

¹⁰¹ Hjalager (2002), s. 465-466

¹⁰² Christensen och Kempinsky (2004), s. 35-36

¹⁰³ [http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Bakgrund---VINNOVAs-omvarld/Innovationer-innovationssystem-och-hallbar-tillvaxt/\(2011-08-01\)](http://www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Bakgrund---VINNOVAs-omvarld/Innovationer-innovationssystem-och-hallbar-tillvaxt/(2011-08-01))

näringsliv och den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn kan ses som en del av systemet. Den offentliga sektorn delaktig i systemet uppkommer på så sätt att de har uppdraget att stödja och främja integrationen mellan aktörerna. Enligt Christensen och Kempinsky är forskningen en central del i innovationssystemen:

... ”Innovationssystem är sektoriella, regionala eller nationella system där samhällets organisering av kunskapsutveckling och forskning utgör en kritisk resurs för utveckling av internationell konkurrenskraft inom näringslivet”.¹⁰⁴

Ett regionalt innovationssystem innebär att samhället/politiken, akademien och näringslivet tillsammans bildar ett system/nätverk och driver gemensam utveckling. Denna form av innovationssystem kallas för *triple helix*. Johannesson menar att triple helix-modellen kan ses som en metod för att koppla ihop kunskap och utveckling i samhället. Fördelen med ett innovationssystem, triple helix-modellen, är att systemet kan bidra till att ge en helhetssyn, eftersom det innefattar aktörer från olika sektorer och att aktörerna har olika roller, mandat osv. Aktörerna i innovationssystem arbetar utefter en gemensam målbild, men kan självklart tillämpa olika tillvägagångssätt för att uppnå målen. För att kraftsamla alla aktörer och för att kunna skapa en gemensam syn menar Johannesson att det krävs en gemensam utvecklingsplan. Johannesson kallar denna utvecklingsplan för en s.k. ”Roadmap”, vilken ska innehålla gemensamma och tydliga utvecklingsmål för den regionala utvecklingen. Planen ska involvera aktörer från olika sektorer, enligt triple helix perspektivet, samt syfta till att stärka regionens konkurrenskraft och tillväxt.¹⁰⁵

När det gäller turism- och destinationsutveckling är enligt Hall och Williams staten och dess institutioners roll viktiga drivkrafter i regionen. Det handlar om olika myndigheter och organisationer som finns i samhället. Dessa institutioner omger innovationssystemen och sätter ramarna (regler som styr organisationerna) och ses därmed som en betydelsefull del av innovationssystem. Institutionerna påverkar alltså systemen genom att de skapar förutsättningar för innovationssystem i regionen. De handlar bland annat om att stödja genom finansiering, ta fram utvecklingsprogram för infrastruktur mm.¹⁰⁶ När det handlar om turismnäringen och dess struktur beskriver Hall och Williams turismen som en industri där produkter och processer ständigt förändras. De institutionella innovationer som uppstår i samhället har alltså en stor påverkan på näringen. En institutionell innovation kan medföra att hela arenan eller att spelplanen omorganiseras för hela turismnäringen. En stor del av alla förändringar som sker i samhället, oavsett om det gäller transport, nöje eller service, knyts samman och påverkar turismindustrin. Innovationer uppstår alltså inom en mängd olika branscher och sektorer och de är på så sätt sammanflätade med turismindustrin.¹⁰⁷ För att tydliggöra dessa system delar Hall och Williams upp innovationssystemen i nationella och regionala system.

¹⁰⁴ Christensen och Kempinsky (2004), s. 25

¹⁰⁵ Johannesson (2004), s. 222-224

¹⁰⁶ Hall och Williams (2008), s. 18-21

¹⁰⁷ Ibid, s. 1

2.6.3 Nationella innovationssystem

Ett *nationellt innovationssystem* består av ett antal aktörer som både formell och informell samverkar med olika institutioner. Staten och dess politiska system har både en direkt och en indirekt påverkan på hur innovationer uppstår inom turismnäringen. Institutionernas direkta påverkan handlar om flera områden som exempelvis; *samordning, planering, lagstiftning, entreprenörskap, stimulans- och marknadsföringsåtgärder* mm. Bland dessa punkter är det framförallt hur staten kan samordna och stödja nya samverkansformer som är intressant i denna studie. Institutionernas indirekta påverkan på innovationer inom turismnäringen handlar om den övergripande struktur och organisering som de statliga institutionerna har och/eller hur den politiska kulturen ser ut.¹⁰⁸ Statens aktiviteter kan exempelvis handla om att ta fram turistiska innovationsprogram. I Sverige finns innovationsprogrammet *Peak Innovation* som finansieras av statens innovationsmyndighet, Vinnova. Dessa typer av statliga utvecklingsprogram är direkt inblandade med turismnäringen och syftar till att stödja och stimulera turisminnovationer i en utvald region.¹⁰⁹ Enligt Hall och Williams är turismnäringen generellt sett sällan inkluderad i den nationella innovationspolitiken. De menar att innovationsprogram framtagna för turismnäringen har varit ovanligt. En anledning är att turismen fortfarande ses som en svag och oorganiserad näring, dvs. turismen betraktats inte som en seriös industri.¹¹⁰ När det gäller statens roll har den under åren gradvis förändrats från att ha en position med fokus på makt och kontroll till att få en position med uppgifter att skapa möjligheter och att organisera för aktörerna i samhället. Institutionernas roll är alltså att bidra till att underlätta och möjliggöra för aktörerna att driva fram innovationer. Denna uppgift innebär att institutionerna idag är viktiga aktörer för innovationssystemen. De beslut som tas och de *spelregler* som finns i samhället påverkar turismnäringen och dess utveckling på både kort och lång sikt.¹¹¹ Enligt Edquist och Johnson bör institutionerna ansvara för tre grundläggande delar när det gäller att stödja innovationsprocesserna i samhället. Den första delen handlar om att minska osäkerheten genom att tillhandahålla *information*. Andra delen innebär att kunna hantera *konflikter* och att *samarbeta*. Den tredje delen handlar om att skapa incitament och *stimulansåtgärder*.¹¹² Som nämnts ovan är statens och intuitionernas uppgift att skapa förutsättningar och möjligheter för aktörer i samhället. Det finns dock ett antal brister inom de nationella innovationssystemen. Det handlar bland annat om olika misslyckanden kring utvecklingen av infrastruktur och den fysiska miljön eller institutionella misslyckanden i form av rättsystem och regelverk mm. En annan brist har exempelvis handlat om att skapa starka länkar mellan aktörer. Det är regeringspolitiken som har den grundläggande delen i att säkerställa att institutionernas funktioner och uppgifter är gynnsamma och positivt påverkar innovationssystemen. De statliga institutionerna ska agera för att minska osäkerheten för aktörerna och speciellt när det gäller att skapa innovationer inom nya områden. Boschma skiljer på två typer av innovationsstödande politik. Den ena inriktningen handlar om att ha fokus på *utveckling*. Den andra inriktningen handlar om att föra en politik som är mer *revolutionär*. Med detta menas att politiken har fokus på att genomföra en mer omvälvande förändring. Den utvecklande innovationspolitiken har som mål att stödja kopplingarna mellan delarna inom innovationssystem, dvs. har fokus på att stärka de befintliga

¹⁰⁸ Hall och Williams (2008), s. 90

¹⁰⁹ <http://www.vinnova.se/vinnvaxt> (2011-07-20)

¹¹⁰ Hall och Williams (2008), s. 114-115 och 139

¹¹¹ Ibid, s. 98

¹¹² Ibid, s. 98-99

strukturerna. Den revolutionära innovationspolitiken har som mål att omstrukturera och bygga nya innovationssystem i samhället.¹¹³

2.6.4 Regionala innovationssystem

Det är inte bara nationella innovationssystem som är viktiga och som påverkar en destination, utan även de institutioner som finns på den regionala nivån har stor betydelse för att driva utvecklingen;

.... "innovation is an intrinsically territorial, localized phenomenon, which is highly dependent on resources which are location specific, linked to specific places and impossible to reproduce elsewhere" (Longhi and Keeble 2000: 27), so that the regional and local levels are important sites for innovation.¹¹⁴

Ett regionalt innovationssystem kan ses som en del av ett nationellt innovationssystem. Skillnaden för de regionala systemen är den geografiska avgränsningen. Enligt Tödtling och Kaufmann finns det en rad anledningar till varför innovationssystem är viktiga för den regionala utvecklingen. Bland annat lyfter de fram betydelsen av *interaktionen* mellan aktörer som har olika kunskapsområden, exempelvis länken mellan universitet och industri. De kallar detta fenomen för *kunskaps-spillovers* eller "spin offs". Med detta menas att innovationssystemen kan bidra till ett *kollektivt* lärande. Tödtling och Kaufmann kallar detta fenomen för "learning regions". Kunskapsdelen ses alltså som en viktig del av systemet och i innovationsprocessen.¹¹⁵ Det som därmed kännetecknar ett regionalt innovationssystem är att institutioner och aktörer interagerar för att positivt påverka utvecklingsprocesser. Enligt Tödtling och Kaufmann finns tre faktorer som förklarar varför regioner utvecklas på olika sätt. Det handlar bland annat om att det finns en skillnad i företagens *förmåga* att driva innovationer och till vilken sektor (specialisering) företagen tillhör. Den andra faktorn handlar om att det finns en skillnad när det gäller aktörernas *villighet* och *inställning* som de har till att samverka. Den tredje faktorn gäller *kapacitet*, vilken handlar om att skapa relevanta institutioner och hur regionens styrningsmodell ser ut. Detta handlar om beslutsfattarnas makt, finansiella resurser och den regionala politiken. Dessa faktorer kan förklara varför det finns skillnader och varför vissa regioner saknar eller har svaga innovationssystem, medan andra regioner har skapat starka system som har en interaktion på hög nivå.¹¹⁶

Hall och Williams menar att det finns tre delar som kännetecknar de regionala innovationssystemen. Det första kännetecknet är den *samling* av aktörer som finns i regionen. Med detta menas att det finns flera olika inriktningar av företag, industriella kluster, arbetskraft, humankapital mm. Det andra kännetecknet är de *mjuka* aspekterna. Detta handlar bland annat om vilken styrning, inlärningsförmåga, socialt och intellektuellt kapital som finns i regionen. De mjuka faktorerna kan enligt Hall och Williams bidra till att skapa livskvalitet och till att skapa livfulla platser. Det som särskiljer de mjuka faktorerna är att de är knutna till en plats, dvs. man kan inte flytta på dem. De mjuka faktorerna handlar som sagt om att skapa livskvalitet och hör starkt ihop med turism och ses som viktiga delar för utvecklingen av platsen, men främst för att skapa det nya s.k. kreativa samhället. Hall och Williams menar dock att de mjuka faktorerna hamnat lite i skymundan, dvs. att

¹¹³ Hall och Williams (2008), s. 102-104

¹¹⁴ Ibid, s. 27 och 142

¹¹⁵ Ibid, s. 144

¹¹⁶ Ibid, s. 145-146

samhället inte sett dem som särskilt viktiga för att driva de turistiska utvecklingsfrågorna. Vidare menar Hall och Williams att turism som industri har en viktig uppgift för regionala innovationssystem genom att man via turism kan marknadsföra platsen både nationellt och internationellt. Satsningar på turismutvecklingen kan attrahera människor, företag och kapital till regionen.

En regions unika och mjuka delar såsom miljö, kultur, sociala nätverk mm. är enligt Hall och Williams svårare att imitera för andra regioner. Dessa mjuka faktorer kan alltså användas och utvecklas för att stärka regionens konkurrenskraft. Hall och Williams betonar även att regionens infrastruktur, de *hårda* faktorerna, är viktiga delar för att skapa ekonomisk tillväxt. Hall och Williams lyfter exempelvis fram stadens tillgänglighet är en nyckelfaktor för att driva framgångsrik regional utveckling.¹¹⁷

En utvecklingsprocess består enligt Marmgren alltid av både mjuka och hårda faktorer. De mjuka processerna präglas av att det alltid finns en grad av osäkerhet och att det finns ett kreativt skapande, exempelvis produktutveckling. Det finns en startpunkt, ett mål och ett syfte, men själva planeringen skapas efterhand. De mjuka processerna är unika eftersom ingen process är den andra lik. Målen kan således förändras under de mjuka utvecklingsprocesserna. De mjuka processerna går alltså inte att styra och kontrollera helt och hållet utan de styrs genom att ge stöd. Motsatsen är de hårda processerna, vilka kännetecknas av att det finns en rad redan givna aktiviteter och som är möjliga att förutse. De hårda processerna går att planera, styra och kontrollera, exempelvis stadsplanering och dess planprocess. Det viktiga i de hårda processerna är kunskapen om vad, hur och vem som ska göra aktiviteterna. Ett annat kännetecken i de hårda utvecklingsprocesserna är att aktörerna har väldefinierade roller.¹¹⁸

När det gäller regionala utvecklingsprocesser finns det enligt Oinas och Malecki olika typer av regionala innovationssystem och olika konkurrensstrategier. De menar att en region medvetet kan förändra sin position. En region kan alltså röra sig från en kategori till en annan, se förenklad tabell av Oinas och Malecki på bilaga 4. Positioneringsarbete gäller exempelvis för regioner som har som mål att skapa attraktiva och levande och mänskliga miljöer, vilka i sin tur ska bidra till att locka människor, företag till platsen. Den första kategorin kallas *genuine innovators* visar vad som kännetecknar de mest framgångsrika regionerna. I dessa regioner finns det aktörer med förmågan att skapa genuina innovationer. Detta är regioner där helt nya kombinationer produkter, varor och tjänster uppstår. Dessa platser s.k. ”*best practice regions*” använder sig av metoder som innebär att man skapar en kombination av både s.k. mogna och radikala innovationer. Dessa platser ses som starka och konkurrenskraftiga och samarbetar med andra framgångsrika regioner runt om i världen. Den andra kategorin benämns *adapters* och är regioner som främst skapar s.k. *stegvisa innovationer*. Detta innebär att regionen arbetar med att utveckla olika produkter som har högre kvalitet. Vidare är detta regioner som kännetecknas av att de mycket tidigt anammar nya innovationer, dvs. produkter som uppstått på andra platser, som de sedan imiterar och utvecklar. Tredje kategorin kallas *adopters*, vilka symboliserar regioner där innovationer sprider sig sakta. Utvecklingen av regionen sker främst genom att *kopiera* och *imitera* produkter från andra regioner. Dessa regioner kännetecknas av att de bara producerar s.k. mogna produkter. Denna form av regional utveckling handlar inte om att skapa någon ursprunglig och äkta innovation, utan att regionen tillämpar en mer eller mindre rutinproduktion. Vad Oinas och Malecki pekar på är att en lyckad metod för regional

¹¹⁷ Hall och Williams (2008), s. 147-151

¹¹⁸ Marmgren (2004), s. 109-113

utveckling är att ha aktörer med förmågan att skapa nya innovationer, vilka i sin tur kan möjliggöra en förnyelse och en bra position.¹¹⁹ Enligt Hall handlar en regions *förnyelsestrategi* ofta om import av innovationer från andra platser. Det kan exempelvis handla om satsningar på Temaparker, Casinos, Pariserhjul mm. När det gäller regional utveckling finns det tre olika dimensioner av strategier, dvs. nivåerna; *low-*, *middle* och *high-road*. Det är exempelvis en stor skillnad mellan att använda *imiterade* eller *genuina* strategier. Enligt Hall och Williams använder turismindustrin vanligtvis de imiterade strategierna, dvs. low-road strategin, vilken bland annat innebär att man arbetar med paketering av platsen, re-imagestrategier mm.¹²⁰

När det gäller investering i en regions infrastruktur som exempelvis konferensanläggningar, arenor eller shopping centra mm. är dessa ofta kopierade från stad till stad. Med detta menas att regioner och städer gör likande satsningar och regionerna inriktar sig på samma typ av målgrupper. Att välja low-road strategin kan leda till att en plats inte blir helt unik, utan istället ses som en mer homogen plats. Low-road strategin står alltså i motsats till den mer framgångsrika och innovativa high-road strategin. Att våga välja high-road strategin innebär att regionen investerar och satsar på att skapa *äkta* och *genuina* innovationer. Denna strategi kan dock ses som ett svårare tillvägagångssätt att gå för att nå en framgångsrik regional utveckling. Hall menar att de regionala innovationssystem som använder den lokala ekonomin och som satsar på interaktiva innovationssystem har möjlighet förändra sig och bli mer konkurrenskraftiga. De regioner som vågar göra satsningar och som använder high-road strategin kan nå framgång och nå den önskvärda positionen ”*the rising star*”, se bilaga 4.¹²¹

Utöver dessa förändringsstrategier menar Hall och Williams att det även finns helt andra faktorer som gör att en plats kan utveckla stark tillväxt. Det krävs idag nya strategier som tar hänsyn till det *mänskliga klimatet*, vilket bland annat innefattar trivsel, kultur mm. Detta är alltså viktiga faktorer som numera ses som en central del för att skapa en konkurrenskraftig region. Med detta menas att det krävs strategier som innefattar fokus på att skapa *trivsel* och *kreativitet*, vilket är några av de områden som idag utmärker framgångsrika platser.¹²²

Som nämndes tidigare krävs det både de hårda och mjuka delarna för att driva regional utveckling. Både de hårda faktorerna (infrastruktur, transport mm.) och de mjuka (kunskap, livskvalitet mm.) faktorerna ska ingå i regionens utvecklingsprocesser. Hall och Williams menar att de mjuka delarna såsom kunskap och integration kan vara svåra att planera, organisera och att mäta. Hall och Williams betonar dock att det kan vara svårt att skapa förändringar i en region, eftersom det alltid finns upparbetade rutiner, befintliga samverkansformer mm. Utöver detta handlar problemen även om den regionala politiken, då de styrande i regionen ofta vill skapa snabba förändringar och som de vill ska genomföras under just deras valperiod. Vanligtvis prioriteras vissa områden (som kan ses som lite enklare) för att genomföra snabba förändringar och som kan ge snabba resultat. Leithner och Sheppard menar att det oftast är enklare att satsa på förändring och utveckling inom industrin än att skapa förändring och utveckling genom att exempelvis skapa ökad interaktion mellan företag och institutioner:

¹¹⁹ Hall och Williams (2008), s. 157-160

¹²⁰ Ibid, s. 160-167

¹²¹ Ibid, s. 167

¹²² Ibid, s. 166-167

...”Indeed, it is often much easier to build a science or industrial park or a stadium /... / as symbols of local innovation than it is to create an intense bundle of interaction between firms and institutions. Therefore, those places that are perceived by political, business and public stakeholders as not having potential to generate returns quickly from investing in the high-road path to competitiveness are in danger of shifting back to low-road imitative learning strategies of urban entrepreneurialism (Leithner and Sheppard 2002).¹²³

2.7 Sammanfattning

Min studie är gjord utifrån ett producentperspektiv, vilket innebär att jag beskriver aktörer inom staden och regionen och deras respektive produktions- och utvecklingsprocesser. Stadsutveckling handlar om att skapa önskvärda förändringar och att skapa en attraktiv stad som lockar till sig människor, företag mm. När det handlar om destinationsutveckling, så ses ofta turismen som den sista fjärde och sista delen i produktionsprocessen, dvs. själva upplevelsen. Det är de första stegen i Smith’s produktionsprocess som bland annat handlar om markanvändning, byggnader mm som jag vill lyfta fram. Dessa delar är starkt förknippade med stadsutvecklingens planprocesser. Det finns ett gap mellan de olika utvecklingsprocesserna.

Samverkan i form av ett strategiskt och integrerat nätverk, dvs. där det finns kopplingar och kommunikation mellan olika aktörer är framgångsfaktor för samverkan enligt Hallen. De som skapar ett strategiskt nätverk och som bygger broar till andra sektorer kan generera ny kunskap, nya idéer och förslag för att bidra till utvecklingen. De som är i själva navet i samverkansforumet måste framkalla en positiv inställning till samverkan genom att skapa förtroende och engagemang för att utveckla en god samverkan. Det är även nödvändigt att målen för samverkan uttalas sant vilka effekter som samverkan leder till.

När det handlar om utveckling och förändringsarbete ses begreppet innovation som en nödvändig förutsättning för att skapa lönsam produktion av varor och tjänster och som i sin tur driver tillväxt och utveckling. De mest framgångsrika regionerna har förmågan att utveckla de resurser som finns på platsen. Det handlar om människors inställning till förändring. Detta handlar om att det ska finnas en social innovationskapacitet, dvs. beroende av människornas ”mindset”, vilket är den kultur och värderingar och attityder som finns i regionen. Turismen är en industri där produkter och processer ständigt förändras, eftersom näringen är komplex och att innovationer i samhället (transport, nöje eller service) påverkar turismnäringen. En framgångsrik regional utveckling handlar om att våga välja den lite svårare vägen (high-road strategin) som innebär att satsa på att utveckla genuina och äkta innovationer istället för att imitera andra platser. Idag handlar det även om att ta hänsyn till och arbeta med de mjuka faktorerna såsom mänskliga miljön, trivsel och kreativitet på platsen. Sammanfattat kan satsningar på high-roadstrategin bidra till ett effektivt sätt att skapa innovationer och generera framgångsrik regional utveckling på lång sikt. Vidare menar Hall att beslutsfattare måste i framtiden ha fokus på att skapa starka kopplingar och förbindelser mellan olika sektorer i samhället.¹²⁴

¹²³ Hall och Williams (2008), s. 169

¹²⁴ Ibid, s. 170

3 Metod

3.1 Inledning

Syftet med studien är att undersöka förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering i Göteborg. I detta kapitel diskuteras de metoder som jag har valt för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Nedan följer en beskrivning av aktionsforskning samt motivering av urvalet av intervjupersoner mm.

3.2 Metodval – kvalitativa samtalsintervjuer och aktionsforskning

Till en början var tanken att studera utvecklingen och samarbetet kring ett specifikt område, ”Kanalstråket”, i Göteborg, men den inriktningen ändrades. Studien blev lite mer omfattande än vad jag planerat från början. Detta handlade bland annat om när jag började samla in material och i möten med olika människor, så ändrades mitt intresse och resultatet blev en mer övergripande studie kring samverkan i staden.

Jag har använt mig av den kvalitativa metoden, eftersom studien handlar om samverkan mellan människor i staden. Den kvalitativa metoden innebär att man försöker nå förståelse för den livsvärld som personerna har, dvs. på det sätt de ser på sig själva och på deras relation till omgivningen.¹²⁵ Hartman lyfter fram olika typer av intervjuer; den *standardiserade* där frågorna i frågeformuläret är bestämda på förhand, den *strukturerade* som har frågor med begränsat svarsutrymme och den *halvstrukturerade* intervjun som har frågor med hög grad av öppenhet.¹²⁶ I min studie har jag valt att använda mig av den *halvstrukturerade* intervjumetoden, eftersom jag då kan använda mig av både öppet riktade frågor och de fasta frågorna i min intervjuguide. Utifrån vad intervjuobjekten berättar ställde jag följdfrågor med lämplig inriktning.

En kvalitativ undersökning kan ta tid, då man ska värdera sina källor och ”lägga pussel” med data från alla samtal plus övrigt insamlat material. Esaiasson lyfter fram olika tekniker för att bearbeta och analysera intervjumaterialet. Det första steget är att sammanfatta materialet enligt lämplig sammanfattningsteknik. Nästa steg är att gå från enskilda berättelser till mer generella beskrivningar av problemet eller fenomenet. Under bearbetningen av materialet kan forskaren använda sig av följande tekniker; kartläggningsmetoden, idealtypsmetoden, väsensmetoden. Jag har valt att använda mig av väsensmetoden, vilket innebär att jag studerat och sökt efter gemensamma nämnare bland svaren.¹²⁷ Studien grundas på 12 intervjuer och med syfte att kartlägga personernas uppfattning kring samverkan. Syftet med min intervjustudie är att gå på djupet och försöka förstå och tolka innebörden av vad respondenterna berättade. Målet var att finna mönster och få fram information kring om och hur man kan vidareutveckla samverkan. Mitt intresse var alltså att ta reda på vad intervjupersonerna tycker om samverkan, de parallella utvecklingsprocesserna, och deras inställning till att vidareutveckla den.

¹²⁵ Hartman (2004), s.186

¹²⁶ Ibid, s. 232-234

¹²⁷ Esaiasson (2010), s. 303-306

Aktionsforskning är en forskningsmetod som bland annat innebär att det finns en vilja att *förändra* och förbättra något praktiskt problem som existerar inom exempelvis en verksamhet. Själva syftet med aktionsforskning är att undersökningen ska ha en direkt påverkan på det område som studeras. Målet med aktionsforskning är att kunna bidra med ett förslag på lösning av en verklig situation. Med detta menas att forskaren studerar ett *praktiskt* problem från sin egen arbetsplats och har syftet att bidra till en förändring på ett fördelaktigt sätt. Förändringsarbetet ses inom detta område som positivt och som ett sätt att lära sig.¹²⁸ Denscombe beskriver aktionsforskning som en *cyklisk process*, se figur nedan, vilket innebär att det ständigt sker förändringar och utvecklingsprocesser. Det centrala med aktionsforskning är alltså att denna form av forskning har en direkt återkoppling tillbaka till verksamheten eller arbetsplatsen och att forskning sker kontinuerligt.



Figur 5: Aktionsforskningens cykliska process¹²⁹

Ytterligare en central del i aktionsforskningen är själva *deltagandet*, vilket innebär att forskaren kontinuerligt följer utvecklingsprocessen. Med deltagande menas att det finns ett ömsesidigt samarbete mellan forskaren och verksamheten under forskningsprocessen.¹³⁰

Denscombe lyfter fram ett antal för- och nackdelar med aktionsforskning. Fördelarna handlar bland annat om att forskning på arbetsplatsen kan ge en direkt återkoppling av resultaten tillbaka till arbetsplatsen. En annan fördel är att metoden kan leda till personlig nytta för deltagarna, då den kan möjliggöra professionell självutveckling. Nackdelarna med aktionsforskning handlar exempelvis om att deltagarnas inblandning kan medföra extra arbetsbörda för medarbetarna på arbetsplatsen. Det kan även finnas en risk att forskaren inte är helt opartisk eller helt neutral i sin inställning till forskningen.¹³¹

I denna intervjustudie har jag genomfört 12 samtalsintervjuer och varit delaktig i en rad olika sammanhang som är kopplade till min arbetsplats. Jag har bland annat varit inbjuden på möten och gjort observationer vid ett antal olika möten såsom; *Nålsögat*, *Workshop – destinationsperspektiv i stadsplaneringen*, *Kick off - 2021-projektet*. Utöver detta har jag även deltagit på Göteborg & Co's *personal- och informationsmöten*. Jag har samlat in information och dokument som handlar om samverkan mellan Göteborg & Co och

¹²⁸ Denscombe (2009), s. 169-170

¹²⁹ Ibid, s. 170

¹³⁰ Ibid, s. 174-175

¹³¹ Ibid, s. 180-181

Stadsbyggnadskontoret. Därtill har jag träffat en informant vid Göteborgs Stadsbyggnadskontor för att få kunskap om och fördjupa mig i stadsutvecklingens planprocesser, dvs. vilka planhierarkier som finns mm.

3.3 Professionsintervjuer

I denna intervjustudie har jag valt att genomföra s.k. professionsintervjuer. Detta innebär att intervjuer genomförs med nyckelpersoner såsom politiker, företagschefer, journalister m.fl.¹³² För att kunna besvara mitt syfte och för att kunna granska samverkan har jag genomfört samtalsintervjuer för att få fram människornas personliga uppfattningar. Personerna som jag intervjuat är inblandade i utvecklingen av Göteborg och alla har en stor erfarenhet av destinationsutveckling och stadsplanering. Jag har även kontaktat ett par olika personer som hjälpte mig att ”öppna dörrarna” till några av professionerna. Därefter kunde jag ta kontakt med de specifikt utvalda nyckelpersonerna. Detta var väldigt betydelsefullt för mig och skapade en möjlighet till att samla in intressant information och uttalanden som fungerat som underlag till studien.

Syftet med samtalsintervjuerna var att få insikt i hur professionerna uppfattar samverkan mellan stadsplaneringen och destinationsutvecklingen. Jag har försökt att få ihop en variation genom att intervjua människor med olika bakgrund, kön, yrken mm. En bra intervjustudie är enligt Larsson mer än att bara ställa frågor. Det handlar om att kunna hantera fler delar. Det gäller bland annat att forskaren ska ha en bra intervjuteknik samt ha förmåga att kunna sortera stora mängder textmaterial. Utifrån materialet ska forskaren sedan kunna ta fram och analysera relevant information som därefter ska presenteras på ett bra sätt. Utöver detta krävs det att forskaren under processen är flexibel och inte fastnar i de frågeställningar som utformats inledningsvis. Vidare kan en intervjustudie ofta kombineras med insamling av material som exempelvis dokument, samtal med informanter mm.¹³³

3.3.1 Urval av respondenter

För att få fram en bra undersökningsgrupp har jag gjort ett urval av personer som representerar beslutsfattare och makthavare i staden. Dessa nyckelpersoner är representanter från Göteborg & Co, Göteborgs Kommunstyrelse, Göteborgs Stadsbyggnadskontor och Göteborgs näringsliv. Från Göteborgs näringsliv valdes två personer som representerar Fastighetsägarna och Wallenstam. Jag valde dessa aktörer eftersom de har starka kopplingar till staden vad gäller utveckling och utformning av byggnader i stadsrummet.

Sammanfattat intervjuades 12 personer med koppling till frågor som handlade om samverkan kring utvecklingen av Göteborgs stadsrum. Min tanke var att träffa och samtala med representanter som arbetar med både stadens och destinationens utveckling. Jag ville inkludera representanter från både turism- och destinationsutveckling samt stadsplanering. Personerna intervjuades var för sig, så att jag skulle kunna jämföra och analysera deras olika uppfattningar och syn på samverkan.

Urvalet består av 12 professionsintervjuer. Detta är gjort som en avgränsning eftersom möten och samtalsintervjuer med fler aktörer innebär en för stor studie med tanke på den tid

¹³² Larsson (2010), s. 49

¹³³ Ibid, s. 50-52

jag har till förfogande. Jag har gjort ett s.k. *variationsurval*.¹³⁴ Personerna i intervjugruppen ska på så sätt representera en bredd av politiker och tjänstemän m.fl. För att få en god spridning gällde det att få med personer med olika kön, yrken, erfarenheter osv. Jag ville även få en spridning på olika nivåer och befattningar. När det gällde intervjuer med stadens politiker tog jag hänsyn till partitillhörighet, men även deras engagemang inom destinationsutveckling och stadsplanering. I tabellen nedan visas en sammanställning över respondenterna den s.k. populationen.

Tabell 3: Intervjugrupp - population

Stadsplanering Kod R1				
Titel	Vice vd Stadsbyggnadskontoret	1:e vice ordförande Byggnadsnämnden (fp)	Bitr. kommunalråd (s) Rotelansvar: Stadsbyggnad Kommunstyrelsen	Stadsbyggnadschef Byggavdelningen
Intervjudatum	2011-05-25	2011-05-25	2011-05-31	2011-06-16
Turismutveckling Kod R2				
Titel	Vd Göteborg & Co	Representant Nälsögat	Projektledare 2021	Utvecklingschef
Intervjudatum	2011-05-03	2011-05-11	2011-05-20	2011-05-19
Kommunstyrelsen Kod R3				
Titel	Kommunstyrelsens ordförande (s)	Fd vice ordförande Kommunstyrelsen (m)		
Intervjudatum	2011-09-08	2011-05-03		
Näringsliv Kod R4				
Titel	Bitr. näringspolitisk chef, Fastighetsägarna	Exploateringschef Wallenstam		
Intervjudatum	2011-05-13	2011-05-12		

3.4 Intervjustudiens genomförande

Jag ville undersöka förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutvecklingen och stadsplaneringen i Göteborgs kommun. Efter ett första telefonsamtal skickades ett brev ut till samtliga nyckelpersoner för att kort presentera mig själv och temat i studien samt för att föreslå en tid för intervjutillfället. Därefter ringde jag upp de utvalda personerna och bekräftade tid och plats. Alla tillfrågade aktörer tackade ja till intervju. En av aktörerna fick förhinder och skickade istället sin kollega som representant.

¹³⁴ Larsson (2010), s. 56

För att samla in kunskap utformade jag en intervjumall med tre teman. Frågorna handlade om betydelsen av att vidareutveckla samverkan, att exemplifiera drivkrafter i staden och att vilka förutsättningar som finns för att stärka länkarna mellan aktörerna. Samtidigt försökte jag ställa följdfrågor och vara flexibel, så att jag inte skulle vara låst till ordningsföljden av frågorna i mallen. Under varje temafråga ställdes olika följdfrågor och meningen var att få respondenterna att uttala sig kring deras syn och uppfattningar av problemet. Totalt har jag intervjuat 12 personer för att få en god bild av hur samverkan mellan turismnäringen och stadsplaneringen ser ut. Jag använde mig av en intervjumall under samtalen samt antecknade vissa stödord, dels för att minnas under samtalet och dels för att komma ihåg vilka ord som de betonade. Jag upplevde att alla nyckelpersoner var positiva till att ställa upp på intervju och att frågorna som ställdes var "lättpratade". Intervjuerna varade mellan 40 till 60 minuter. En viktig uppgift var att inledningsvis få respondenterna att förstå problemet och syftet med studien. Jag informerade även om att personen har anonymitet i studien. Jag använde min mobil som verktyg för att banta samtalet. Vid ett tillfälle slutade mobilen fungera efter ca 20 minuter. Under den sist delen av intervjun tog jag mer noggranna anteckningar istället. Efter varje intervju läste jag igenom mina anteckningar och strök under de ord som var framträdande för just den personen. När alla intervjuer var genomförda transkriberade jag samtalen. Efter att alla ord var nedskrivna använde jag mig av ett Exceldokument för att på ett lite mer systematiskt sätt föra in alla frågor och svar i olika kolumner. Sedan sorterade och grupperade jag texten i olika kategorier, benade upp olika kategorier och började söka efter mönster. Därefter använde jag mig av allt insamlat material och texterna som registrerats under intervjuerna samt studiens teoridel för att få fram resultaten och för att kunna analysera. Utgångspunkten har varit de teorier som beskrivits i studien, dvs. samverkansformer, stadsplanering, innovationssystem mm. Dessa har jag försökt att koppla ihop med empirin för att se om aktörernas synsätt och litteraturen överensstämmer eller ej. Till sist ska det även nämnas att presentationen av professionsintervjuerna i resultatdelen endast innehåller material från 11 nyckelpersoner. Det finns alltså ett (1) bortfall av representanterna. Detta beror dels på att den kontaktade nyckelpersonen fick förhinder och att materialet som samlades in via en annan person inte kunde användas.

3.5 Studiens validitet

Validitet handlar om huruvida den valda metoden kommer undersöka vad den avser att undersöka. Validiteten är alltså kopplad till vilken undersökningsmetod forskaren valt och hur bra metoden har varit.¹³⁵ När det gäller validering av en kvalitativ undersökning handlar det bland annat om hur kommunikationen varit under intervjusamtalet. Larsson lyfter fram den s.k. kumulativa förståelsen som innebär att forskaren får allt mer kunskap ju fler intervjuer som genomförs. Detta kan även innebära en risk då intervjuaren försöker att vara likadan i varje intervju, vilket kan hindra nya infallsvinklar. En annan risk är exempelvis att intervjuaren under samtalet rationaliserar frågorna och tar viss information för given.¹³⁶ Det är viktigt att nyckelpersonerna varit insatta i studiens syfte och tema samt känt sig bekväma under intervjun.

Jag började med att skicka ut ett informationsbrev till informanterna och därefter ringde jag upp respektive aktör. Intervjuerna genomfördes på respektive persons kontor, dvs. i deras normala miljö. Flera av aktörerna pratade länge och avsatte mer tid än vi bokat in samt att några även uttryckte att de tyckte att samtalet var givande. Intervjupersonerna fick diskutera

¹³⁵ Bjereld (2009), s. 112-113

¹³⁶ Larsson (2010), s. 63

kring deras syn på samverkan. Det kom fram flera förslag och idéer under sittande möte. En av respondenterna hade ont om tid för att kunna genomföra en samtalsintervju. Respondenten valde att lämna sina svar via e-post. Fördelen var att respondenten visade intresse och uttalade sig om studiens problem genom att skriftligen svara på intervjufrågorna. Nackdelen med denna metod var att jag inte var närvarande och inte kunde förklara eller ställa direkta följdfrågor mm. För att undvika att respondenten inte missuppfattade frågorna var jag noggrann med att förklara innebörden av varje fråga innan respondenten svarade på frågorna. Jag upplevde att jag fick tillräckligt med information och intressanta uppgifter. Jag slutade att intervjua när jag upplevde att det fanns ett djup i materialet. När det gäller intervjustudier som är inriktade på att undersöka kommunikationsfrågor eller att studera relationen mellan olika grupper kan det uppkomma vissa problem med att få fram uppriktiga utsagor. Det handlar om olika normer som människor har, dvs. olika yrkesnormer. Larsson beskriver problemet så här:

... ”Både journalister och politiker bär med sig klara normbildningar i sin yrkesutövning som kan utgöra hinder eller filter för tillförlitliga utsagor – även om dessa utsagor i sig är uttryck för det en person vill att omvärlden ska uppfatta som hans/hennes mening vid intervjutillfället.”¹³⁷

Intervjuer kan innebära en risk att inte få uppriktiga utsagor, men samtidigt kan intervjuerna även ge en unik tillgång till att samla in specifik kunskap och material till studien. Enligt Schoenberger finns det ett antal tillvägagångssätt för att minimera de problem som kan uppstå vid genomförande av intervjuer. Det första är att ha kontroll över intervjusamtalet, dvs. forskaren sätter agendan så att respondenten inte går mot en annan inriktning som inte är relevant för studien. Detta är en balansgång eftersom intervjun inte får upplevas vara för strikt utan kännas som intressant för respondenten. I mitt fall försökte vara flexibel och skapa en gemensam dialog för att engagera respondenten. Den andra risken innebär att intervjun är beroende av respondentens egna tolkningar av olika uppgifter och erfarenheter. Forskaren ska sedan tolka dessa inhämtade tolkningar. Här måste forskaren vara medveten om att man använder olika språk, termer, koder mm. Forskaren måste ha en bra administration, vilket kan bidra till att skapa en mer exakthet. Schoenberger menar även att breda och tvetydiga svar är vanligt i intervjuer. Detta kan minskas genom att forskaren innan intervjutillfället förbereder sig och är väl insatt om respondenternas verksamheter. Forskaren bör även intervjua mer än en (1) person på respektive organisation.¹³⁸

För att min intervjustudie ska hålla en bra kvalitet har jag även baserat studien på dokument och kombinerat intervjumetoden med deltagande och observation. Detta tillvägagångssätt som innebär att forskaren kombinerar olika metoder kallar Larsson för triangulering.¹³⁹ En av de intervjuade personerna menade att själva samtalet kan leda till att lära av varandra, dvs. att det uppstår ett slags *lärande* bara genom att samtala med varandra. En av de intervjuade nyckelpersonerna ville till exempel att jag skulle komma tillbaka till dem och prata mer ingående om min studie. Med denna direkta och positiva respons ser jag det som att studien är genomförd på ett trovärdigt sätt. En svaghet i studien är att jag som skriver är anställd hos en av de undersökta aktörerna (Göteborg & Co) och att studien på så sätt kan bli färgad. I och med att jag känner till fyra av intervjupersonerna relativt väl, så var det enklare att prata kring turism och destinationsutveckling. Det hade troligtvis blivit en bättre balans i studien om det varit en helt neutral person som skrivit undersökningen. Jag är medveten om

¹³⁷ Larsson (2010), s. 74-75

¹³⁸ Schoenberger (1991), s. 182-184

¹³⁹ Larsson (2010), s. 75

detta samtidigt som jag väldigt gärna vill lyfta fram betydelsen av turismindustrin i samhällsutvecklingen. Jag är även medveten om svårigheten för mig att ”tänka nytt”. Det tog tid och kraft av mig att känna mig bekväm med och att helt enkelt våga ifrågasätta samverkansplattformen i staden.

Under mina tio år på Göteborg & Co har jag skaffat mig en hel del praktisk kunskap kring hur samverkan och turismutveckling fungerar. Inom detta område anser jag mig ha mycket goda förkunskaper. Eftersom jag arbetar inom turismnäringen och är intresserad av stadsturism, så var jag fascinerad av att se hur områdena destinations- och stadsutveckling var sammankopplade. Innan jag började skriva uppsatsen hade jag ingen grundlig kunskap om stadsplanering och därför har jag försökt sätta mig in i ämnesområdet mer och mer. När jag för ett år sedan beslutade mig för att studera började jag samla på mig litteratur om stadsplanering.

3.6 Alternativ metod

Jag kunde genomfört studien med andra metoder exempelvis en kvantitativ undersökning med ett frågeformulär. Fördelen med en kvantitativ metod är att det skulle ge ett större underlag och på så sätt tillföra fler åsikter och synsätt till min studie. Vad gäller denna studie finns det ett begränsat antal möjliga och relevanta informanter som har erfarenhet och kompetens samt insatta i frågorna kring destinationsutveckling och stadsutveckling. Med tanke på studiens syfte och de frågor som ställdes för att få personernas uppfattning och syn på samverkan valde jag den kvalitativa metoden. Utöver detta anser jag att informanternas svar, synsätt och uppfattningar kring samverkan inte kan mätas i siffror. En del i upplevelsen med att skriva uppsatsen har varit just mötet med informanterna.

3.7 Källkritik

De personer som valts ut i min studie har koppling till stadsutvecklingen och/eller destinationsutveckling. Det kan dock hävdas att det finns fler som borde vara med i studien, då staden har ett stort antal aktörer som är inblandade i utvecklingen. Att fler aktörer inte tas med har att göra med att det inte var möjligt, dels på grund av den tid som fanns till förfogande, dels på grund av att fler nyckelpersoner inom stads- och destinationsutveckling i Göteborg hade varit svårt att få tag på.

För att testa min problemformulering och för att diskutera studiens ämnesval kontaktades Leif Nilsson (fd vd Göteborg & Co). Detta kan kanske ses som ett problem, då studien på så sätt kan upplevas färgad av destinationsperspektivet. Leif hade dock avslutat sin anställning som vd och på så sätt neutral person och fungerat som min externa handledare. Vi träffades vid fyra tillfällen. Jag har vid dessa möten testat olika idéer mm för att få rådgivning om vad som kan vara intressant att studera vad gäller stadens framtida utveckling.

Det faktum att jag själv är anställd vid Göteborg & Co har självklart påverkat mig. Jag har själv drivit utvecklingsprojekt mm. Det har varit svårt för mig att se Göteborgs utveckling ur stadsplaneringens perspektiv. Jag är inte kritisk till stadsutvecklingen i Göteborg. Det är mer de parallella processerna och att destinationsperspektiv inte finns inkluderat i stadsplaneringen, dvs. från ett tidigt stadie som jag är kritisk till.

4 Resultat och analys

4.1 Inledning

Presentationen utgår från studiens syfte och frågeställningar och är indelade i en resultat- och en analysdel. Intervjumaterialet var relativt omfattande och presentationen av resultaten nedan innehåller endast utvalda delar. Sammanlagt intervjuades 12 nyckelpersoner vilka representerar Göteborg & Co, Göteborgs Kommunstyrelse, Göteborgs Stadsbyggnadskontor och Göteborgs näringsliv. Resultaten från intervjuerna presenteras genom citat och sammanfattningar från textmaterialet.

4.2 Den befintliga samverkan mellan destinationsutveckling och stadsplanering

Den första frågeställningen handlar om hur informanterna ser på den befintliga samverkan mellan aktörerna inom destinationsutvecklingen och stadsplaneringen. Resultatet från samtalsintervjuerna visar på att aktörerna betonar att staden har en god samverkan. Den befintliga samverkan kan alltså ses som ett mönster i intervjumaterialet. Turism kan innebära många olika saker och beroende på vem man frågar har intervjupersonerna skilda diskussioner om detta. Ofta handlar samtalen om hur samverkan sker när det gäller Evenemangsstaden. Hur samverkan sker när det gäller utvecklingen av stadsrummet samtals det dock om i vaga termer.

Den gemensamma nämnaren för svaren på frågan kring samverkan mellan turismutveckling och stadsplanering är att det idag finns två välorganiserade verksamheter. Informanterna poängterar dock att kopplingen och kommunikationen mellan aktörerna kan förbättras. Under studiens gång och under samtalen med intervjupersonerna har behovet av stadsutveckling i Göteborg framstått som alltmer viktigt. I början av intervjuerna verkade mitt tema lite främmande, men fick en tydligare innebörd under samtalet. Informanterna fick sätta sina ord på deras egna uppfattningar och syn på hur samverkan sker kring utvecklingen och utformningen av stadsrummet. Informanterna berättar gärna om deras egna idéer om hur staden ska utvecklas som attraktiv turistdestination.

Det var inte helt enkelt att få fram i vilken utsträckning turismen och stadsplaneringen samverkar idag, men att det finns möjligheter till att vidareutveckla samverkan är alla respondenter överens om. Under samtalen var det tydligt att det saknas ett turistiskt perspektiv i stadsplaneringsprocesserna. En av informanterna menar att:

... ”det jag saknar idag är beteendevetare, folk som är professionella på hur vi beter oss, det finns jättemycket ingenjörer, och bygga är vi bra på, det är mycket ekonomer och de vet exakt vad det kostar /... / men den sociala delen är det nästan ingen som jobbar med.”¹⁴⁰

Avsaknaden av samverkan kring det sociala perspektivet inom stadsplaneringen, dvs. hur besökare upplever staden, lyfts fram av flera informanter. En av informanterna formulerar sitt svar på frågan kring samverkan mellan aktörerna som att:

¹⁴⁰ Intervjusvar R1

... ”vi har sagt att stadsbyggnad nu måste mer in i den processen med de som har befolkningsansvar och få in de här frågorna tidigare, så det kanske är genom den kanalen som vi ska få in evenemang.”¹⁴¹

Det är framförallt mer kommunikation mellan aktörerna som efterfrågas av informanterna. Utifrån intervjusamtalen kommer det fram att det finns behov av att mötas på tre olika nivåer. Den ena nivån är i det vardagliga och operativa arbetet på arbetsplatsen. Den andra nivån handlar om att mötas i det strategiska utvecklingsarbetet av staden. Tredje nivån som kommer upp är när det gäller visionsarbetet för staden. Här kommer flera av informanterna in på ”det nya” stadsutvecklingsprojektet. Med detta menas att en helt ny aktivitet påbörjats, vilket är 2021-projektet som handlar om Göteborgs 400-års jubileum. Informanterna lyfter även fram Centrala Älvstaden som innebär att staden ska utveckla ett stort område i de centrala delarna av Göteborg. Det som särskiljer projekten är att samverkan inkluderar fler olika sektorer, dvs. samverkan mellan staden, näringsliv, kultur, akademi och forskning. En av informanterna diskuterar just ”hela staden perspektivet” och lyfter fram att turismen är betydelsefull när det gäller utvecklingen av staden:

... ”det är viktigt att i alla framtids- och utvecklingsfrågor ha med sig ett hela-staden-perspektiv. Grunden är att vi ska tänka långsiktigt och hållbart när vi planerar. Därför är det viktigt att ha med sig besöks- och turismfrågorna när vi tänker stadsutveckling [...] utvecklingen av gaturummet ska man inte underskatta.”¹⁴²

Enligt informanterna handlar samverkan till stor del om kommunikation. Aktörerna har idag oftast bara kontakt kring frågor som handlar om att lösa problem i nuet. Det finns inget forum för att driva de långsiktiga frågorna. En av informanterna menar att:

... ”det handlar om kommunikation och hur vi möts i processerna. Om vi alla tänker flerdimensionellt, att man alltid gör det ur ett hållbarhetsperspektiv, så blir det bra för såväl staden som destinationen. Det gäller för det arrangemanget eller för den uppgiften vi har just för stunden.”¹⁴³

Den fråga som kom upp under samtalen var varför destinationsbolag inte är mer delaktiga i stadsplaneringen och i det strategiska utvecklingsarbetet som Stadsbyggnadskontor bedriver.

Under samtalen med informanterna blir avsaknaden av samverkan mellan aktörerna allt mer tydlig, dels för mig själv och dels för flera av intervjupersonerna. Under intervjutillfället kommer det spontant upp tankar och idéer som upplevs som nya insikter, se nästa citat. En av informanterna menar att det idag egentligen inte finns någon strukturerad eller formell samverkan mellan aktörerna och att utvecklingen sker *ad hoc* eller slumpmässigt.

Vidare menar en av informanterna att det ofta bara är en eller ett fåtal intressegrupper som samverkar kring strategiska frågor av stadsrummets utveckling och på så sätt är delaktiga i utvecklingsprocesserna. Detta innebär att det exempelvis kan vara stadens kollektivtrafik och parkeringsbolagen som i vissa fall kan vara med och påverka utvecklingen och utformningen av stadsrummet. Resultatet av att inte alla perspektiv finns med i utvecklingsprocessen blir att stadsrummet på vissa platser blir ganska enformigt och att resurserna i staden inte utnyttjas på ett optimalt sätt. En informant beskriver det så här:

¹⁴¹ Intervjusvar R1

¹⁴² Intervjusvar R3

¹⁴³ Intervjusvar R2

...”ett exempel på hur vi utnyttjat potentialen i ett rum är stora hamnkanalsrummet som man nu håller på att titta på. Länsstyrelsen och landshövdingen har dragit igång ett jobb /... / där kan jag se att vi har valt en kollektivtrafiklösning som gör anspråk på alla sidor av hamnkanalsrummet /... / som är stadens finrum, ett vackert vattenfyllt rum med vackra broar, vackra byggnader, Gustav Adolfs torg och Brunnsparcken som öppnar sig mot det här, är fantastiska ytor, men du kan inte ha ett enda evenemang där, för så fort du gör någonting så hamnar folk i vägen för buss eller spårvagn, det uppstår faror, då har ett intresse, kollektivtrafiken, fullständigt tagit över hela användningen av stadens absolut viktigaste rum, det är helt vansinnigt faktiskt, självklart måste man tänka om, den ska ju bort härifrån, det ska ju vara platser som vi använder och är på hela tiden.”¹⁴⁴

Citat ovan beskriver egentligen väldigt bra vad det är som min studie vill lyfta fram. Dels handlar det om att informanterna ofta förknippar begreppet turism med evenemang och dels handlar det om huruvida det turistiska perspektivet är inkluderat i stadsplaneringen. I den centrala del av staden som informanten nämner kan man idag inte genomföra något praktiskt evenemang. Utöver evenemangsperspektivet handlar det om att ta tillvara på miljön i stadsrummet och att utforma stadsrummet så att det ska vara inbjudande för både besökare och invånare. Under samtalet blir det väldigt tydligt att de två aktörerna inte har samverkat när det gäller de strategiska utvecklingsfrågorna av stadsrummets utformning, destinationen.

När det gäller stadens visionsarbete finns det mål som exempelvis handlar om att förtäta staden och samtidigt hitta nya evenemangsytor i staden. Problemet är att det finns två aktörer som har uppdraget att utveckla staden, men att aktörerna i stort sett inte samverkar kring utvecklingsfrågorna. Det är andra intressen och perspektiv i staden som styr, exempelvis parkering eller kollektivtrafik, vilka i och för sig är indirekt kopplade till den turistiska upplevelsen. Det handlar enligt informanten om att turismnäringen inte formellt finns med i de lagstyrda utvecklingsprocesserna och därmed är turismen i dagsläget inte inbjuden i planprocesserna. En av informanterna menar att det är de tekniska frågorna som fått företräde under åren:

...”de lagstyrda planprocesserna som vi har, det är ju styrt i lag vilka som ska få lov att tycka i olika lägen och vid vilka skeden i ett planärende som man får lov att tycka till och det ska ställas ut och det finns olika hierarkier /... / min bild är att turistperspektivet eller evenemangsperspektivet, dvs. verksamheter som Göteborg & Co inte har någon given plats i processen, utan vi har med alla sakägarna, miljöfrågor, ägarrättsliga frågor, lantmäteri och tekniska frågor osv, alla de tekniska hårda frågorna är väl dokumenterade och de mjuka frågorna finns inte med i planprocessen.”¹⁴⁵

Vid en jämförelse av aktörernas mål och syfte med att utveckla staden, så ansvarar destinationsbolaget för att sälja och marknadsföra staden genom reklam- och marknadsföringskampanjer mm. Här i ligger en del av problematiken, då det handlar om den förväntade bilden där de mjuka frågorna dominerar och den verkliga bilden som skapats av de tekniska intressegrupperna. Resultaten från mina intervjuer visar att samverkan kring frågan om stadsrummets utformning till stor del inkluderar de tekniska frågorna och att destinationen och det turistiska perspektivet hamnat lite i skymundan.

¹⁴⁴ Intervjusvar R1

¹⁴⁵ Intervjusvar R1

Vad Stadsbyggnadskontoret och deras mål och syfte är har diskuterats under samtalen, då de arbetar med att bygga och utforma staden. Stadsbyggnadskontoret är den aktör som utvecklar stadens fysiska miljö och har redskap för att driva processer och makten att besluta om utveckling av staden (och destinationen). Informanterna har under samtalen uttalat sig om sin uppfattning av hur de ser på samverkan mellan aktörerna. Här är ett exempel:

... ”det är jätteviktigt, inte minst för en liten stad som Göteborg där samverkan /.../ är en väldigt stor konkurrensfördel sedan finns det alltid utvecklingsmöjligheter till exempel när det gäller hur staden planerar sina ytor. Det måste ju gå hand i hand med hur vi lägger vår evenemangsstrategi där faktiskt hela staden är arenan /.../ arenan är ju inte bara det som är inom fyra väggar. Allting visar på att turismen är en ny basnäring /.../ tar man det på allvar och skall satsa på det måste man även göra det ur ett stadsbyggnadsperspektiv.”¹⁴⁶

Samtliga intervjupersoner har positiv inställning till samverkan mellan aktörerna. En fördjupad samverkan ses som möjlig och samtalen visar på att det finns sätt att skapa nya samverkansformer:

... ”man behöver samarbeta spontant. Det måste vara tillåtet att samarbeta utan att någon beordrar det. Det måste vara möjligt att starta exempelvis lokala samarbeten mellan olika myndigheter, utan att det finns ett politiskt direktiv.”¹⁴⁷

Respondenterna menar att kompetensen hos respektive aktör är viktig, men att kommunikationen inte alltid finns mellan aktörerna. En intervjuperson menar att det måste finnas *arenor* eller ett *forum* som samlar ihop aktörerna. En av respondenterna reflekterar över samverkan under de år som personen varit verksam på arbetsplatsen och pekar just på avsaknaden av samverkan:

... ”jag har aldrig haft kontakt med Göteborg & Co, men jag har ändå jobbat trettio år, trettio år i fullmäktige, men det är aldrig någon som har pratat med mig, men lika märkligt är det att jag inte har pratat, men det finns inte de arenorna.”¹⁴⁸

Under intervjutillfällena kommer det upp olika dilemman med samverkan. Det handlar till stor del om de svårigheter som finns med att hitta en effektiv samverkansform. Det krävs även att det finns en tydlighet i vad staden och vad destinationen vill utveckla. Idag finns det exempelvis tillgänglighetsplan, kulturplan och trafikplan, dvs. det finns ett antal olika perspektiv. Enligt en av informanterna är kommunikation ett bra redskap. Informanten betonar att turismen måste uttala *vad* och *hur* man vill utveckla destinationen, vilket exempelvis genom strategier formulerade i en turismplan. Enligt en av respondenterna:

... ”jag tycker att det är lättare att arbeta med frågor som är välformulerade och som är välargumenterade /... / det oartikulerade, det utsagda som aldrig riktigt är prövat /... / är det värsta som finns.”¹⁴⁹

¹⁴⁶ Intervjusvar R2

¹⁴⁷ Intervjusvar R3

¹⁴⁸ Intervjusvar R1

¹⁴⁹ Intervjusvar R1

4.2.1 Sammanfattning av den befintliga samverkan

Denna första del handlade om att ta reda på hur aktörerna generellt ser på den befintliga samverka mellan destinationsutvecklingen och stadsplaneringen i Göteborg. Informanterna lyfter fram behovet av att utöka samverkan mellan aktörerna och behovet av att kommunicera på olika nivåer (visionärt, strategiskt och operativt). Att endast ha en tydligare kommunikation kan enligt informanterna inte leda till en effektiv samverkan, utan det krävs att man uttalar vad turismen och destinationsutvecklingen vill uppnå. En plan eller strategi som lyfter fram mål för destinationen efterfrågas för att staden ska kunna bedriva ett bra stadsutvecklingsarbete. Att se över utvecklingsprocesserna samt inkludera det turistiska perspektivet i stadens utvecklingsfrågor kan bidra till att staden och destinationen kan samverka och gemensamt driva utvecklingen framåt. Genom att inkludera både de hårda och de mjuka frågorna i utvecklingsprocessen skulle aktörerna kunna undvika de spänningar som uppstår då och då.

4.3 Aktörernas inställning till att vidareutvecklad samverkan samt viktiga drivkrafter

Den andra frågeställningen handlar om vilken inställning aktörerna har till att vidareutveckla samverkan och vilka drivkrafter som de anser vara viktiga för att utveckla staden. Drivkrafter handlar i detta fall om vilka personer eller organisationer i staden som gör att utvecklingen går framåt. Alla informanter visade sig ha en positiv inställning till att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering. Informanternas syn och uppfattning på turism- och destinationsutveckling är att detta område är viktigt för att driva utvecklingen i staden. När det gäller resultaten på frågan om *drivkrafter* svarar informanterna lite olika. Jag har delat in svaren i fyra delar för att tydliggöra vilka drivkrafter som informanterna betonar.

Den första delen lyfter fram informanternas gemensamma syn. Majoriteten av informanterna uppgav organisationen Göteborg & Co som viktig drivkraft för turiststaden Göteborg. Informanterna menar att destinationsbolag, i detta fall Göteborg & Co med de aktiviteter och de eldsjälar som finns, är viktiga drivkrafter för stadens fortsatta utveckling. Flera av informanterna poängterar att Göteborg & Co idag har god samverkan med näringslivet. Andra gemensamma delar som informanterna lyfter fram är stadens turistiska aktörer och evenemang såsom Liseberg, Universeum, Svenska Mässan, Gothia Cup m.fl., vilka ses som betydelsefulla för staden och för destinationsutvecklingen. Ett par av informanterna menar att det är viktigt att både de stora och små aktörerna i staden främjas. De mindre aktörerna och de småskaliga delarna i staden behöver paketeras för att kunna lyftas fram och attrahera fler besökare. Ytterligare en gemensam nämnare på svaret kring stadens drivkrafter är närheten till havet. Majoriteten av informanterna menar att det är hamnen, skärgården och älven som är de absolut främsta drivkrafterna för att utveckla och attrahera besökare till staden. En av informanterna menar att:

...”älven är en väldig drivkraft tycker jag, det är kanske den viktigaste drivkraften, man kan göra väldigt mycket, man kan åka på älven, bo nära älven, ha hotellrum nära älven, man kan uppleva saker runtomkring turistiskt sett /... / älven är en jättestor del av Göteborg och kanske den främsta nyttan vi har.”¹⁵⁰

De informanter som lyfter fram havet, skärgården osv. har i nästa andetag ett tillägg till detta. De menar att det finns flera unika och attraktiva områden i stadsrummet, men att de samtidigt svårtillgängliga för besökare. De menar att flera av stadens unika naturområden är

¹⁵⁰ Intervjusvar R1

relativt outnyttjade eller att det finns platser som är mer eller mindre underutvecklade. Här berättar flera av informanterna om sina egna erfarenheter och beskriver både positiva och negativa upplevelser kring mötet med vattnet. Informanterna nämner ingenting om samverkan kring utvecklingen av områdena.

I andra delen väljer jag att lyfta fram de resultat som handlar om samverkan, eftersom det är just samverkan som min studie handlar om. Det är bara en av informanterna som uppger *samverkan* som den viktigaste drivkraften i Göteborg. I citatet nedan lyfts samverkan fram som drivkraften som kan leda till utveckling för att skapa en attraktiv stad för besökare eller invånare. Informanten uttalar sig så här kring stadens drivkrafter:

... ”det hänger väldigt mycket ihop med den samverkan vi har och hur vi kan utveckla den, för det är den samverkan vi har i stan som gjort det möjligt för oss att till exempel hantera stora kongresser och evenemang som är mycket större än vad en stad i vår storlek egentligen ska ha.”¹⁵¹

Den tredje delen utmärker sig på så sätt att informanterna lyfter befolkningen, *göteborgaren* som en av de viktigaste drivkrafterna i staden. Informanterna menar att det är *göteborgaren* som lockar människor till staden. Ett par av informanterna menar att det är den *kreativa kraften* och även *myten* om Göteborg som är de viktigaste drivkrafterna för staden. Här nämner de delar som exempelvis musiken som kommer från Göteborg. Informanterna menar att staden måste ses som en kreativ plats och att staden måste ha ett attraktivt utbud, vilket lockar till sig människor.

Den fjärde delen handlar om informanternas syn på drivkrafter vad gäller stadens infrastruktur och tillgänglighet. Här diskuterar informanterna bland annat stadsutvecklingsprojektet *Västlänken* och att detta projekt kommer att påverka stora delar av stadens framtida infrastruktur. En av informanterna menar att:

... ”tillgänglighetsfrågorna är avgörande för turismutvecklingen i det långa loppet. Här tror jag att de kommande infrastruktursatsningarna kan vara en drivande faktor framåt.”¹⁵²

4.3.1 Sammanfattning av inställning till vidareutvecklad samverkan och viktiga drivkrafter

I denna del har resultaten av informanternas inställning till samverkan redovisats samt deras syn på viktiga drivkrafter i staden. Informanterna är positivt inställda till att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering. Jag kan inte se att informanternas svar skiljer sig åt beroende på sektor, dvs. vad gäller politisk inriktning eller representanter från näringslivet, stadsplanering eller turismutveckling. När det gäller drivkrafter är det lite överraskande att det bara är en av informanterna som uttalar sig om att *samverkan* är den viktigaste drivkraften för staden.

¹⁵¹ Intervjusvar R2

¹⁵² Intervjusvar R3

4.4 Förslag på åtgärder för att vidareutveckla samverkan?

Den tredje frågeställningen ställdes för att kunna ta reda på om respondenterna har några konkreta förslag på åtgärder för att vidareutveckla samverkan. Det visade sig att flera av respondenterna hade flera olika tankar och förslag på hur samverkan kan utökas och hur länkarna mellan aktörerna kan stärkas. Under samtalen kom det upp spontana idéer och tankar kring hur man på ett nytt sätt kan samordna aktörerna. Enligt en av respondenterna finns det idag ett behov av en ny samverkansform:

... ”vi pratar mycket om triple helix, det finns en styrka när näringslivet, staden och akademien kommer ihop, där ser jag personligen en stor styrka i att kunna på något sätt tillgängliggöra forskning och kunskap på ett tydligare sätt inom vår sektor.”¹⁵³

Intervjupersonerna har fler förslag och idéer kring hur staden kan stärka samverkan och länkarna mellan aktörerna. Under ett av samtalen diskuteras turismens och stadsplaneringens olika utvecklingsprocesser. Informanterna menar att turismnäringen kännetecknas av snabba förändringar när det gäller smak, trender mm. Vidare menar informanten att motsatsen är stadsplaneringen som oftast har långa och tröga processer. Informanten lyfter fram behovet av att kunna fatta snabba beslut när det gäller utvecklingsfrågor. Citatet nedan visar ett av förslagen för att skapa former för samverkan och på olika nivåer i verksamheterna:

... ”ett övergripande strategiskt råd /.../ och sedan skulle man kunna bryta ned det till arbetsgrupper, bestående av lämpliga representanter från de olika perspektiven och de ska vara handlingskraftiga, de ska kunna fatta beslut i gruppen, det tror jag är den enda vägen att gå för det ska bli någon riktig effekt av det, organiserar man det på det sättet så att det finns en styrgrupp eller visionsgrupp och undergrupper där man väljer ut representanter /.../ så tror jag att det kan få effekt direkt.”¹⁵⁴

I citatet förklarar respondenten att det bör finns grupperingar där representanterna ska ha beslutanderätt för att processerna inte ska dra ut på tiden. Ett dilemma som stoppar upp utvecklingen idag är enligt respondenten att det pågår parallella processer. Det finns att spår med snabba förändringar, inom exempelvis teknik, och ett spår med långa och tröga processer. Respondenterna uttalar att det finns ett behov av samordning och att effektivisera processerna. Vidare menar en av respondenterna att en viktig förutsättning för att stärka och vidareutveckla samverkan i turiststaden Göteborg är att:

... ”framgångsrika samarbeten kräver att ha ”rätt personer på rätt plats”. Det kan handla om en person som kan dra igång ett fantastiskt samarbete, men det är för att få igång, därefter handlar det om att ha struktur, när den där viktiga eldsjelen eller den viktiga drivkraften inte är med, så fungerar samarbetet ändå, det svåra med att få till stånd samarbeten är att det är väldigt svårt att börja i steg två, samtidigt är det ännu svårare att trola fram den där personen /... / de kan man inte bara anställa eller annonsera efter, de måste bara finnas där.”¹⁵⁵

¹⁵³ Intervjusvar R2

¹⁵⁴ Intervjusvar R4

¹⁵⁵ Intervjusvar R4

Att bygga vidare på den befintliga samverkan och att vidareutveckla den är återkommande i samtalen. När det gäller den operativa nivån har det funnits forum för samverkan sedan 1995 som haft fokus på evenemang och på själva genomförandet. Enligt en av respondenterna bör staden ta tillvara på och vidareutveckla forumet *Nålsögat*:

... ”Nålsögats betydelse kan komma att växa /.../ och den kan man bygga vidare ännu mer på.”¹⁵⁶

Nålsögat är ett exempel på en befintlig samordningsgrupp där man sammankallar olika aktörer i staden. Forumet tar upp frågor och aktiviteter kring evenemang som ska behandlas inför och under evenemanget. Detta är en operativ samverkansgrupp.

Enligt flera av informanterna finns ett behov av en gemensam strategi. Stadsplaneringen och turismaktörerna bör alltså, enligt respondenterna, skapa en *strategisk* destinationsgrupp som arbetar med staden Göteborg. Informanterna menar att detta skulle vara ett sätt att stärka och utöka samverkan mellan aktörerna. En av ser på frågan kring samverkan utifrån stadsplaneringens perspektiv och menar att Stadsbyggnadskontoret behöver få mer kunskap om turismnäringen. Stadsplaneringen efterfrågar mer information om turismindustrin och föreslår som åtgärd att turismnäringen tar fram policydokument som beskriver näringens utvecklingsmål:

... ”nu håller man på att jobba med en evenemangsstrategi /... / den typen av policydokument behöver vi att förhålla oss till /... / det är väldigt viktigt att beröra staden som destination som arena i sin helhet och ge infallsvinklar som griper an mot stadsbyggnad, trafik, parkering mm.”¹⁵⁷

Ytterligare respondenter lyfter fram behov av någon form av dokument och förslag på en strategi. En av respondenterna lyfter fram vikten av att ha en turismstrategi eller ett turistiskt plandokument och att det måste förankras och tilldelas en hög status i den s.k. planhierarkin inom stadsplaneringen. Flera av respondenterna poängterar att turismen bör vara mer delaktig i stadsplaneringen och ha en tydligare roll i stadsbyggnadsprocessen. De menar att staden som *destination* borde få lov att ha en egen punkt. Ytterligare en respondent menar att en strategi eller en utvecklingsplan skulle underlätta arbetet med att bygga staden, se nedan:

... ”man måste ha någonting att hålla fast vid, ska man få med fler på vagnen måste man ju kunna förklara och att det blir samma förklaring /... / bra att ha någonting att hänga upp det på, men om det ska vara en plan eller en strategi /... / vill vi ha fler evenemang eller vill vi inte, det måste man nog fundera på /... / i diskussionen skulle detta underlätta, vi gör många program /.../ och vi försöker lägga in så mycket frågor som möjligt.”¹⁵⁸

Resultatet från intervjusamtalen och från de dokument som jag studerat visar på att det idag finns en uttalad satsning på *Evenemangsstaden*, men när det gäller andra delar i turiststaden finns det egentligen inte någon strategi.

När det gäller samverkan mellan aktörerna menar en av respondenterna att det i första hand är i ”mellansteget” som ett forum saknas. Med detta menar respondenterna att man borde skapa en *mellannivå* där aktörerna kan samordnas kring de *strategiska* utvecklingsfrågorna.

¹⁵⁶ Intervjusvar R2

¹⁵⁷ Intervjusvar R1

¹⁵⁸ Intervjusvar R1

Det finns idag inte något forum på den strategiska nivån där man kan konkretisera planerna för utvecklingen av stadsrummet eller destinationen. Enligt respondenterna bör det finnas samförstånds lösningar, där aktörerna träffas på ett tidigt stadiet och där det ska finnas en politisk förankring. Dilemmat är att turismindustrin idag inte ingår i planprocesserna, utan de styrs av lagstiftningen och ger därmed bara delaktighet till vissa intressegrupper. Det finns dock dilemman med att samordna alla aktörer i staden. En av respondenterna menar att samverkan inte får innebära för många olika grupper, då det redan finns flera grupperingar idag. Under ett av intervjuamtalen nämner respondenten att det finns s.k. *startmöten* som involverar en rad aktörer. När det gäller turismens delaktighet på kommunens startmöten och/eller i de strategiska utvecklingsfrågorna av staden beskriver en av respondenterna detta som:

... ”där tror jag inte de ingår. Vi har alltid startmöten och då är det miljö, park- och natur, trafiknämnden, fastighetsnämnden /... / man kallar ihop alla dom här och vad är det för trådar, vad är det vi tänker på och så försöker man från staden sida bena ut vad vi vill och sen är det frågan; när ska man vara med, vilka och hur ska man vara med.”¹⁵⁹

Under samtalen kommer det fram förslag på att skapa en helhetssyn för utvecklingen av staden och destinationen. Ett sätt att skapa en helhetssyn är att ta fram en turismplan och sprida den i organisationerna. Då får alla samma information och det blir enklare att utveckla staden. Tanken är att det kan vara mer effektivt och ge mer tid i slutändan. Detta kan vara förebyggande och spara både tid och pengar. När det gäller helhetssyn så menar intervjupersonerna att det är viktigt att turismperspektivet kommer in på rätt nivå i *planhierarkierna* som Kommunstyrelsen beslutar om. Kommunstyrelsen är den aktör som har helhetsperspektivet. När det gäller stadsplaneringen, så beskriver en av informanterna sin syn på hur samverkan kan fungera i framtiden:

... ”alla visionsinitiativ som finns, 2021, Centrala Älvstaden, Vakna Göteborg, Västsvenska handelskammaren är jättebra /... / den typen av aktiviteter gör att vi byter bilder med varandra och vi kommer ur våra vanliga fack /... / man behöver hitta arbetsformer som är effektiva och där tror jag på att hitta de här dokumenten som vi kan ha som ledstjärnor.”¹⁶⁰

Syftet med att skapa en helhetssyn när det gäller utvecklingen av Göteborg som stad och destination kan förklaras på följande sätt. Det handlar dels om att respektive aktör bidrar med *lärande* från sin verksamhet och dels som ett verktyg för att effektivisera utvecklingsprocessen. En av informanterna lyfter fram dels den kunskap som finns hos respektive aktör och dels ett förslag att slå ihop stadens och destinationens vision:

... ”man måste ha en öppen dialog och belysa varandra om kunskap, om du skrapar på ytan om vad Stadsbyggnadskontoret vet /.../ de sitter på en jättekunskapsbank, det gör fastighetsägarna, det gör akademien och vi /... / att göra det på en nivå så det blir strategiskt /... / och utgå från någonting som är en vision /... / Stadens vision och destinationens vision, hur kan man få ihop de olika spåren /... / utgå ifrån två spår, invånare och besökare.”¹⁶¹

¹⁵⁹ Intervjusvar R1

¹⁶⁰ Intervjusvar R1

¹⁶¹ Intervjusvar R2

4.4.1 Sammanfattning av förslag på åtgärder

Den tredje delen handlar om vilka konkreta förslag respondenterna har för att kunna stärka och vidareutveckla samverkan. Resultaten på att Göteborgs Stadsbyggnadskontor eftersöker mer information och kunskap kring turism. De föreslår en uttalad och tydlig strategi och en mer aktiv planering kring turism- och destinationsutvecklingen i Göteborg. På så sätt är det enklare att utföra, planera och utveckla stadsrummet och destinationen. Respondenterna poängterar att turismen bör ha en tydligare roll i stadsbyggnadsprocessen. De menar att staden som destination skulle kunna ha en egen punkt. Ett problem är att turismindustrin inte är en del av stadsplaneringen och planprocessen, vilket innebär att det idag inte finns någon helhetssyn kring stadens utveckling. Intervjupersonerna har dock ett antal förslag på hur staden kan skapa en helhetssyn. Exempelvis att ta fram en turismplan eller en strategi för utvecklingen av destinationen, skapa gemensamma aktiviteter och/eller att vidareutveckla forumen Nåsögat, Startmöten osv. Resultaten visar att destinationsutveckling och stadsplanering bör gå hand i hand. Politikerna har uttryckt sig positivt om att det finns behov av en utökad samverkan mellan turismutveckling och stadsplanering. Det som är det intressanta i materialet, som jag ser det, är att samtliga intervjupersoner är positivt inställda till att vidareutveckla samverkan och att de ser fördelar med att arbeta tillsammans kring de strategiska utvecklingsfrågorna.

4.5 Analys

Resultaten visar på att samverkan mellan aktörerna Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor kan definieras som en s.k. *framväxande* samverkan, dvs. kopplat till Halléns teori kring uppkomsten av olika samverkansformer.¹⁶² Aktörerna samverkar inom vissa områden särskilt kring evenemang och på olika nivåer som exempelvis i forumet Nåsögat. Samverkan mellan aktörerna kan ses som informell och sker utan att det finns en strategi för vad samverkan egentligen ska leda till.

4.5.1 Halléns analysmodell

För att kunna tolka resultaten använder jag mig av Halléns analysmodell. Den första delen i analysmodellen handlar om de *strukturella förhållandena* samt den institutionella miljön.¹⁶³ Under samtalen kom behovet av mötesforum upp. När de gäller de strategiska utvecklingsfrågorna saknas det idag ett formellt forum för samverkan. En förklaring till detta kan vara att det är svårt att organisera samverkan mellan aktörerna, då det är en komplex sammansättning av många små och stora aktörer. Detta stämmer överens med såväl Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor som båda har stora nätverk och med ett stort antal aktörer som ingår i de olika utvecklingsprocesserna. Här menar Hallén att ju mer komplext nätverk och ju fler företag som är delaktiga i utvecklingen desto större behov av att samverka. Ytterligare en faktor som påverkar samverkan är den geografiska närheten och kunskapsöverföringen mellan aktörerna. När det gäller Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor, så är deras verksamheter placerade i olika delar i staden. Samtidigt arbetar aktörerna med att utveckla samma produkt/staden. Vad gäller kunskapsöverföring och lärandet av varandra framkommer det under intervjusamtalen att det är stora glapp mellan aktörerna. Hallén menar att en lyckad samverkan är i nätverk där kommunikationen sker i olika riktningar s.k. *full integration* och som visas i figur 3.¹⁶⁴ Dagens

¹⁶² Hallén (2009), s. 12-13

¹⁶³ Ibid, s. 62

¹⁶⁴ Ibid, s. 35

samverkansform innebär att aktörerna ser varandra som främlingar. De känner inte alltid till varandras processer, mål mm. Kopplat till den forskning som Christensen och Kempinsky driver kring regional tillväxt är det just samverkan och den sociala innovationskapaciteten som är mycket centrala delar för framgångsrik regional utveckling.¹⁶⁵ Vidare handlar den första delen i Halléns analysmodell om den institutionella miljön. Detta innebär bland annat att det finns myndigheter i samhället som styr och påverkar verksamheterna genom lagar och förordningar mm. Detta stämmer exempelvis in på Göteborgs Stadsbyggnadskontor som styrs av staten som sätter regler för hur stadsplaneringens planprocesser ska genomföras. Här är det varken Göteborgs Stadsbyggnadskontor eller Göteborg & Co, utan politikernas uppgift att driva på en förändring så att ”rätt” intressegrupper ska vara delaktiga i utvecklingsprocesserna.

Den andra delen i analysmodellen handlar om *samverkansaktiviteter* och vilken *inställning* aktörerna har till samverkan.¹⁶⁶ När det gäller frågan om samverkan kommer samarbetet kring *Evenemangsstaden* upp under i stort sett alla intervjuer. Resultaten visar att Evenemangsstaden är väl etablerat och ses som en helt självklar del av turismen i Göteborg. Alla respondenter är väldigt positiva till att skapa och utveckla evenemang och de är även väl insatta i vad evenemang innebär i form av intäkter, sysselsättning mm till staden. Hallén menar att en bra kommunikation och ett fungerande informationsutbyte är avgörande för att skapa *förtroende* mellan aktörerna. Respondenterna påpekade att kommunikation, kunskaps- och informationsutbyte mellan aktörerna spelar stor roll. En respondent betonar dock att det inte är tillräckligt med att bara ha dialog, utan att det krävs att turismnäringen *uttalar* vad och hur man vill utveckla destinationen. Enligt min tolkning liknar kommunikationen figur 2, dvs. vad Hallén menar med de nätverk som saknar integration (länkar) mellan aktörerna. Ytterligare resultat visar även på att det oftast är de *hårda* frågorna (ex: kollektivtrafik) som idag prioriteras och har företräde vad gäller utvecklingen och utformningen av stadsrummet. När de gäller aktörernas inställning till att vidareutveckla samverkan, så är samtliga positiva. Deras positiva inställning skiljer sig egentligen inte från aktör till aktör. Alla intervjuade professioner visar på både engagemang och en stark vilja till att utöka samverkan. En del av samtalen kommer respondenterna in på en stadsutvecklingsprocess som redan startat (2021-projektet), vilket inkluderar aktörer från olika sektorer. 2021-projektet stämmer väldigt mycket överens med Halléns figur 3, dvs. det skapas länkar och på så sätt full integration mellan aktörerna i staden. Hallén menar att de centrala faktorerna för att skapa god samverkan är att skapa förtroende och engagemang samt att ha förmågan att kommunicera. Själva förtroendet mellan aktörerna diskuteras egentligen inte under samtalet, men genom att se på beteende, kroppsspråk och genom att försöka förstå sig på deras syn på problemet och deras allmänna uppfattning framgick det att alla respondenter var väldigt entusiastiska. Jag måste säga att jag upplevde ett mycket positivt mottagande och samma sak vad gäller respondenternas engagemang under samtalet. När det gäller engagemang handlar det, enligt Hallén, om viljan att bidra med resurser i form av tid, kompetens och pengar. Här uppfattar jag det som att aktörerna har viljan, men att de samtidigt poängterade att en ny samverkansform måste vara effektiv. Min tolkning är att det finns en risk att ett nytt forum försvinner i mängden av alla utvecklingsprojekt. En av respondenterna var väldigt tydlig med att en ny samverkansform och en ny turismplan måste tilldelas en hög prioritet. Detta tolkar jag som att de anser att frågan, eller problemet i denna studie, är viktigt och att de är beredda att ge resurser till en ny samverkansform.

¹⁶⁵ Christensen och Kempinsky (2004), s. 35-36

¹⁶⁶ Hallén (2009), s. 69-72

Den tredje delen av Halléns analysmodell tar upp *mål* och *effekter* som samverkan kan leda till.¹⁶⁷ När det gäller Göteborgs Stadsbyggnadskontor och Göteborg & Co är problemet att aktörerna idag har olika mål och syften och driver parallella utvecklingsprocesser, se figur 1. Ett exempel som togs upp inledningsvis var konflikten mellan stadens mål att förtäta staden och turismens mål att skapa nya evenemangsytor. Att aktörerna har olika mål och syften är väl egentligen inte konstigt, men det kan vara en av förklaringarna till att det uppstår *gap* och konflikter då och då. Inledningsvis beskrev jag att det finns två parallella utvecklingsprocesser och att utmaningen ligger i att få ihop de två spåren. En effekt av utökad samverkan kan vara att aktörerna och deras respektive utvecklingsprocesser kommer närmare varandra och på så sätt blir de mer effektiva. Min tolkning är att onödiga konflikter kan minskas eller tom undvikas i framtiden. En annan effekt av att låta processerna inkludera turisperspektivet i stadsplaneringen, är att aktörerna arbetar för att gynna både lokalbefolkningen och besökarna i staden.

4.5.2 Egen analysmodell

Tabellen nedan är en sammanfattning av resultaten från intervjustudien och innehåller ett antal teman eller olika nyckelord som informanterna uppgivit.

Tabell 4: Sammanfattat resultat

Sammanställning	
Befintlig samverkan	Saknar ett samverkansforum mellan stadsplanering och destinationsutveckling. De sociala och mjuka frågorna saknas i utvecklingsprocessen. Idag enskilda intressen i lagstyrda planprocesserna. Evenemangsstaden och Evenemangsstrategin. Samverkansforum såsom Nålsögat. Tröga vs snabba processer.
Inställning till vidareutvecklad samverkan och drivkrafter som anses viktiga	Efterfrågar uttalad strategi för turismen och destinationen. Kommunikation och öppen dialog viktigt. Samverkan som konkurrensfördel och drivkraft. Eldsjälar en drivkraft Infrastruktursatsningar som drivkraft. Hamnen, skärgården och älven är drivkrafter.
Konkreta förslag	Uttala destinationens mål. Vad och hur vill man utveckla destinationen. En vision för både invånare och besökare, dvs staden och destinationen. Gemensam strategi i form av policydokumentet ex: en turismplan. Använda ett hela-staden-perspektiv i utvecklingen. Samverka enligt Triple-Helix modellen. Vidareutveckla forumet <i>Nålsögat</i> . Tillsätt ett övergripande strategiskt råd för frågor om stadens utveckling. Samverka spontant.

¹⁶⁷ Hallén (2009), s. 72-74

Min analys av intervjusamtalen är att informanterna inte är medvetna turismens produktionsprocess, dvs. de fyra steg som Smith's definierar.¹⁶⁸ Samtalsintervjuerna handlade framför allt om samverkan och utvecklingen av Evenemangsstaden Göteborg. Denna del av turismproduktionen är väl inarbetad och alla informanter var väl medvetna om vad ett evenemang kan ge för positiva effekter för staden. Flera av informanterna är inte lika upplysta kring turismen som industri och dess olika element, utvecklingsprocess och produktionskedja. Enligt min analys räcker det inte att bara skapa samverkan kring evenemang och andra traditionella turistprodukter, utan det krävs strategier för driva utveckling av stadens alla olika element.¹⁶⁹ Staden eller den s.k. *turiststaden* består av flera olika element, inte minst *stadsrummet*.

Utifrån studiens resultat finns det alltså ett gap när det gäller samverkan kring turismens- och destinationens produktionsprocess. Detta kan kopplas till vad Ioannides och Debbage menar med att turism bör ses i ett vidare perspektiv, vilket innebär att det är speciellt producentledet som måste lyftas fram. Turismnäringen måste få vara delaktig i alla fyra steg i produktionsprocessen.

Det centrala problemet är just varför aktörerna inte aktivt samverkar kring den största attraktionen. Detta kan kopplas till den forskning som exempelvis Gehl skriver om, vilken pekar på att stadsrummet är den största attraktionen.¹⁷⁰ Respondenterna har flera konkreta förslag på hur aktörerna kan förbättra samverkan sinsemellan. Ett exempel är att ta fram ett policydokument (turismstrategi) för destinationsutveckling. Detta överensstämmer med vad Page menar med att utforma en turismplan för att systematiskt driva turismutvecklingen i staden.¹⁷¹ När det handlar om utvecklingsplaner lyfter även Johannesson fram vikten av att ha en utvecklingsplan eller en s.k. ”*roadmap*” som ska innehålla tydliga utvecklingsmål och syfta till att stärka regionens konkurrenskraft och tillväxt.¹⁷²

¹⁶⁸ Smith (1998), s. 51-52

¹⁶⁹ Ashworth och Page (2011), s. 9-10

¹⁷⁰ Gehl (2010), s. 89

¹⁷¹ Page (1995), s. 159-160

¹⁷² Johannesson (2004), s. 222-224

5 Sammanfattning, slutsatser och egna reflektioner

5.1 Sammanfattning

Inledningsvis lyfte jag fram att aktörerna följer Göteborgs översiktsplan, men att det egentligen inte är uttalat att turism- och destinationsutveckling ska ingå i stadsplaneringen. Göteborg & Co's uppdrag att medverka i utvecklingen av Göteborg går att tolka på olika sätt. Detta innebär att det inte alls är särskilt konstigt att det inte finns något strategiskt samarbete mellan aktörerna (med undantag för Evenemangsstaden) när det gäller destinations- och stadsutveckling.

Syftet med min studie har varit att undersöka förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering i Göteborg. Att genomföra samtalsintervjuer var ett sätt att ta reda på vad nyckelpersoner i Göteborg har för uppfattning och syn på att utöka samverkan. Enligt min analys har samtliga aktörer positiv inställning till att vidareutveckla samverkan. De till och med efterfrågar en nära samverkan vad gäller turismen och dess utvecklingsfrågor i staden. Det finns alltså goda förutsättningar till att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna. Nedan presenteras tre övergripande slutsatser för att visa hur samverkan mellan aktörerna kan vidareutvecklas.

5.2 Slutsatser för att vidareutveckla samverkan – *Lärandet*

Utifrån analysen bör aktörerna gå från en s.k. framväxande samverkan till att skapa en *designad* samverkan. Ur min synvinkel är utveckling av destinationen och staden två sidor av samma mynt och att delar av aktörernas utvecklingsprocesser egentligen ska slås ihop. Jag tänker mig att vissa områden inom destinationsutveckling och stadsplanering bör ha gemensamma utvecklings- och konkurrensstrategier.

Varför ska samverkan mellan destinationsutveckling och stadsplaneringen vidareutvecklas? Den ena delen handlar om att gemensamt skapa ett attraktivt utbud i staden, dvs. erbjuda unika upplevelser i staden som är utöver de traditionella turismprodukterna och attraktionerna. Det handlar om att se staden och dess stadsrum som den huvudsakliga attraktionen. Med detta menar jag att inte bara skapa s.k. "*tourist places*" på vissa platser i staden, utan att aktörerna måste samarbeta kring stadens markyta och den stadsmiljö som finns mellan de traditionella turismattraktionerna. Det handlar om att samverka och att utveckla stadsturismens nyckelelement, vilket Ashworth och Page kallar för stadens "*urbanicity*". Aktiviteterna handlar om att skapa mänskliga miljöer att vistas på för både invånare och besökare i Göteborgs stadsrum. Den andra delen handlar om min analys som visar att aktörerna är positivt inställda till att vidareutveckla samverkan. De efterfrågar en ny och effektiv samverkansform där utvecklingsfrågor prioriteras och där aktörerna kan ta snabba beslut. Stadens utvecklingsprocesser måste alltså vara mer integrerade än vad de är idag. En ny samverkansform kan vara ett forum där aktörerna inom turismen och stadsplaneringen har möjlighet att utbyta information och därigenom lära och berika varandra.

En annan viktig del är att stänga de *gap* som kan uppstå mellan destinationsutvecklingen och stadsplaneringen. På så sätt kan man förebygga och undvika onödiga konflikter. Enligt Dredge och Moore har turism och stadsplanering flera beröringspunkter och att det finns flera aktiviteter och områden som aktörerna kan samverka på. Samverkan handlar

exempelvis om att ta fram gemensamma mål, strategier mm, vilket på lång sikt kan gynna stadens utveckling. Det grundläggande problemet eller gapet mellan stadsplaneringen och turismen är dock att turism- och destinationsutveckling inte ingår i de lagstadgade planprocesserna.

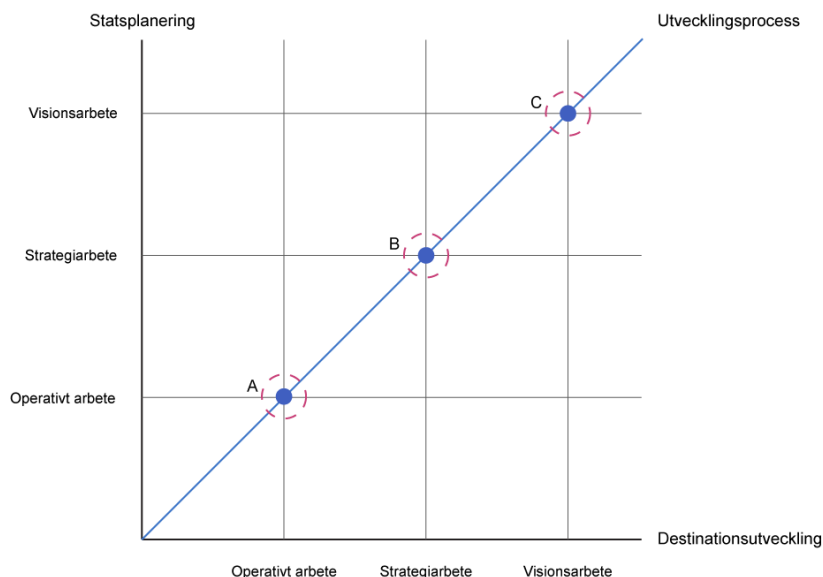
En central del varför aktörerna bör vidareutveckla samverkan är att utöka *kommunikationen* mellan varandra. Med detta menar jag att aktörerna bör skapa ett fullt *integrerat nätverk*, se Halléns figur 3. Ett fullt integrerat nätverk innebär att aktörerna och deras respektive verksamheter har starka länkar och en bra kommunikation mellan varandra. Kommunikationen sker mellan olika nivåer i verksamheterna och aktörerna har möjlighet att *lära sig av varandra*. Fördelen med denna samverkansform är att man kan skapa *förtroendefulla* relationer och man inte ser varandra som främlingar. Att vidareutveckla kommunikationen och samverkan mellan destinationsutvecklingen och stadsplaneringen i Göteborg kan ge unika konkurrensfördelar gentemot andra städer och regioner. Att kommunicera och att arbeta utefter en gemensam målbild, kräver bland annat att syfte och mål är tydliga för aktörerna. Detta överensstämmer med forskning på området samverkan, se exempelvis Hallén.

5.3 Slutsatser för att vidareutveckla samverkan – *Samverkansområden*

Utifrån min analys handlar det bland annat om att få ihop de *hårda* och *mjuka* utvecklingsfrågorna när det handlar om destinations- och stadsutveckling. Idag läggs det enligt informanterna allt för stort fokus på de hårda frågorna. De mjuka och sociala frågorna som Hall och Williams lyfter fram handlar bland annat om att skapa *livskvalitet* och en *mänsklig miljö* som är starkt relaterat till turism, men som ofta hamnar i skymundan. Problemet är att turismnäringen idag inte alltid är inbjuden i produktionsprocessen, dvs. vid förädlingen av stadens råvaror och resurser. Med detta menar jag turismens delaktighet från det första till det andra och tredje steget i Smiths produktionsprocess. När det tas beslut kring utveckling av markyta, byggnader och vatten, så bör det turistiska perspektivet ingå. Det första steget i produktionsprocessen inkluderar bara en del av stadens intressegrupper. När det gäller turism och destinationsutveckling läggs ofta fokus på det sista steget i produktionsprocessen, dvs. skapandet av *upplevelsen*.

För att tydligt visa hur aktörerna i framtiden bör samverka, visas nedan en graf med tre beröringspunkter, dvs. samverkansområden. Grafen inkluderar studiens fyra dimensioner, dvs. destinationsutveckling, stadsplanering, samverkan och innovationer. Grafen kan förklaras såhär; Y-axeln representerar staden och stadsplaneringen som här identifieras med de tekniska utvecklingsprocesserna som bland annat handlar om infrastruktur och stadens fysiska miljö. Denna del illustrerar stadsplaneringens lagstadgade planprocesser. X-axeln representerar turism- och destinationsutveckling. Dessa processer kan exempelvis handla om destinationsmarkandsföring, framtagning av turistiska produkter mm.

Den blå utvecklingslinjen ska symbolisera stadens utvecklingsprocess. Rutnätet som ligger i bakgrunden symboliserar samverkansplattformen i Göteborg. Utvecklingsarbetet sker på olika nivåer i verksamheterna. Det finns idag ett antal befintliga samverkansområden mellan aktörerna som exempelvis *Nålsögat*. Med min graf vill jag visa på att det kan vara positivt att vidareutveckla samverkan mellan aktörerna.



Figur 6: Innovation genom samverkan

Punkterna A, B och C är de beröringspunkter där samverkan enligt min mening kan vidareutvecklas för att aktörerna gemensamt ska skapa innovationer och driva utvecklingen av destinationen och staden och för att vara mer konkurrenskraftiga. Punkten A är det operativa arbete som bedrivs som exempelvis *Nålsögat*. Här kan integrationen mellan Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor utökas genom att samverka (skapa fler samverkansformer som liknar Evenemangsstaden och forumet *Nålsögat*) och ha gemensamma aktiviteter på områden som exempelvis; Kongresstaden, Shoppingstaden, Kulturstaden och inte minst *Turiststaden*. Detta kan kopplas till de olika element och alla de olika "städer" som en turiststad egentligen består av.

Punkten B handlar om strategiarbete kring stadens och destinationens utveckling. Detta kan exempelvis handla om utvecklingsfrågor kring stadens utformning, dess fysiska och mänskliga miljö. Här finns idag inget formellt forum, utan här bör staden skapa ett nytt samverkansforum. Detta är själva poängen med uppsatsen, dvs. att uppmana till att strategiskt arbeta och utveckla stadsrummets primära delar. Idag uppstår spänningar mellan aktörerna när det gäller utformningen av stadsrummet just för att det inte finns någon helhetsbild. Strategiarbetet kring Göteborgs stadsrum ska handla om att skapa *förnyelse- och konkurrensstrategier*. Nu när Göteborg har satt igång ett stort stadsutvecklingsprojekt (Göteborg 2021), så handlar det om att våga välja "rätt" väg. Enligt Hall och Williams innebär den mest framgångsrika förnyelsestrategin att välja en s.k. *high-roadstrategi*, vilket innebär att en region inte imiterar andra platser. Den regionala utvecklingen sker genom satsningar på att skapa *genuina* och *äkta* innovationer. Detta strategiarbete innebär att aktörerna på platsen skapar s.k. *interaktiva innovationssystem*. Genom att satsa på rätt förändringsstrategi kan Göteborg medvetet förflytta sin position till att bli en framgångsrik region, eller som Svensk Turism uttrycker det; skapa en destination i världsklass.

Punkten C handlar om stadsutvecklingens visionsarbete. Aktiviteter inom denna del ska enligt min mening handla om att skapa en gemensam vision för staden och destinationen. När det gäller stadens vision är det Kommunstyrelsen som har helhetsperspektivet. De är den aktör som presenterar vilka intressen, perspektiv och frågor som ska drivas. Enligt

respondenterna finns det idag en avsaknad av ett policydokument, eller en utvecklingsplan för turismindustrin i Göteborg. Att *uttala* och tydliggöra vad turismen och destinationen har för mål med att utveckla Göteborg som destinationen skulle underlätta planerings- och utvecklingsarbetet. Respondenterna menar att det handlar om att få ihop stadens och destinationens vision för att på så sätt skapa en gemensam syn. Att genomföra en förändring så att turismindustrin blir mer delaktig i stadsplaneringen och att turismen kan vara med och påverka utformningen av stadsrummet är en viktig del i att skapa en attraktiv destination med mänskliga miljöer och som lockar besökare, året om.

Om turismindustrin kan vara med och påverka utformningen av stadsrummet, så visar det även på förtroende och kan skapa engagemang. Det kan uppstå ett kunskapsutbyte mellan aktörerna i deras utvecklingsarbete kring produkten, dvs. staden och destinationen Göteborg. Till sist vill jag tillägga att det kan vara komplicerat med institutionella innovationer och att genomföra strukturella förändringar.

Om turism är en viktig näring i Göteborg måste politikerna uttala detta i stadens översiktsplan, dvs. inkludera turism- och destinationsutveckling i de 13 huvudstrategierna. Först när turismperspektivet inkluderats får turismnäringen mandatet att vidareutveckla Göteborg till en destination i världsklass. Dessa samverkansområden ska enligt min mening uttryckas i Göteborgs översiktsplan och införas i verksamheterna. På så sätt blir turismperspektivet en mer formell del i stadens utveckling.

5.4 Slutsatser för att vidareutveckla samverkan – *Triple Helix*

Det finns alltså en möjlighet till att vidareutveckla samverkan mellan Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontor. Det handlar om att överlappa varandras verksamheter och skapa länkar på olika nivåer. Aktörerna ska kunna kommunicera samt överföra kunskap och lära av varandra. Enligt Hallén behöver aktörerna bygga *broar* till andra sektorer i samhället för att på så sätt ständigt få in ny kunskap i nätverket.

Vilka aktörer ska då ”nätverka” för att skapa en gynnsam utveckling? Hallén menar att för att skaffa sig kunskap bör aktörerna i nätverk bygga broar till andra sektorer i samhället som exempelvis akademien. Denna samverkansform kallar Johannesson för *triple helix* och kan med fördel användas för att skapa s.k. innovationssystem och för att driva utvecklingen. Att koppla ihop aktörer från olika sektorer i samhället och inkludera kreativa näringar är enligt Halls innovationsteori ett sätt att driva framgångsrik regional utveckling.

5.5 Egna reflektioner

I dagsläget har Göteborg & Co fått uppdraget av Kommunstyrelsen att ansvara för turism- och destinationsutvecklingen i Göteborg. Svensk Turism har uttalat att Göteborg är en av de platser i Sverige som kan utvecklas till en destination i världsklass. Frågan är hur man når detta mål. Jag sitter inte inne med någon quickfix-lösning, men jag tror såhär. För att skapa en destination i världsklass kan inte det turistiska ansvaret ligga på enbart en verksamhet, utan turism- och destinationsperspektivet måste vara en integrerad del i alla Göteborgs förvaltningar och bolag.

Jag ser en förändring och en vidareutvecklad samverkans- och organisationsform i två steg. Det första steget innebär en s.k. *radikal förändring*, vilket innebär en mer långsiktig förändring. I Göteborgs översiktsplan finns idag 13 strategiska frågor om stadens utveckling

formulerade. Jag anser att politikerna måste lägga till en ny strategisk fråga som beskriver turism- och destinationsutvecklingen i Göteborg. Med detta tillägg får stadens förvaltningar och bolag uppdraget att inkludera turismperspektivet i deras respektive utvecklingsprocesser. Det andra steget är den praktiska delen och kan liknas med en s.k. *inkrementell förändring*, vilket innebär stegvisa förbättringar. Effekten av politikernas beslut om en ny strategi bör medföra att aktörerna successivt skapar både en designad och spontan samverkan mellan organisationerna. På så sätt kan samverkan kring destinationsutveckling och stadsplaneringen vidareutvecklas på det sätt som informanterna föreslagit i denna studie.

Mitt konkreta förslag är att representanter från Göteborg & Co, Göteborgs Stadsbyggnadskontor, Göteborgs Universitet och Göteborgs näringsliv ska skapa en gruppering. Denna grupp ska driva de strategiska utvecklingsfrågorna som handlar om Göteborgs stadsmiljö. Gruppens uppdrag ska bland annat vara att utveckla mellanrummen, dvs. markytorna och miljöerna i stadsrummet som finns mellan turistattraktionerna. I detta forum kan representanterna utbyta kunskap, definiera och kartlägga utvecklingsområden mm. för att utveckla och skapa attraktiva miljöer i Göteborg.

För tillfället pågår projektet Göteborg 2021. Jag tycker vi ska tillfället i akt och ta fram visioner och strategier för destinationen som är långsiktiga. Låt projektet Göteborg 2021 vara startskottet för att skapa en kontinuerlig samverkan i Göteborg och som kan bidra till att skapa en destination i världsklass.

I den här undersökningen har jag studerat förutsättningarna för att vidareutveckla samverkan mellan destinationsutveckling och stadsplanering. Studien har haft ett producentperspektiv. Det skulle även vara intressant att studera konsumentperspektivet, dvs. hur besökarna och invånarna i staden verkligen upplever Göteborgs stadsrum, är det inbjudande? Här är frågan om den visuella bilden överensstämmer med den verkliga bilden?

Till sist tycker jag att det skulle vara intressant att studera hur man i framtiden skulle kunna organisera kontinuerlig aktionsforskning som har fokus på utvecklingsområden inom destinations- och stadsutveckling.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Ashworth, G. & Page, S. (2011): *Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes*. Elsevier Science Ltd. Vol. 32 (2011) s. 1-15.
- Asplund, C. (2004): *Att mobilisera en region*, ur: Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004): *Att mobilisera för regional tillväxt*. Studentlitteratur, Lund.
- Beatley, T. (2000): *Land use and Urban Planning Compact Cities*, ur: Birch, E. m.fl. (2009): *The Urban and regional planning reader*. Routledge, New York.
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009): *Varför vetenskap?* Studentlitteratur, Lund.
- Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004): *Att mobilisera för regional tillväxt*. Studentlitteratur, Lund.
- Debbage, K. & Daniels, P. (1998): *The tourism industry and economic geography – Missed opportunities?*, ur: Ioannides, D. & Debbage, K. (1998): *The Economic Geography of the Tourist Industry*. Routledge, London.
- Denscombe, M. (2009): *Forskningshandboken*. Studentlitteratur, Lund.
- Dredge, D. & Moore, S. (1992): *A Methodology for the Integration of Tourism in Town Planning*. The Journal of Tourism Studies. Vol 3, No. 1, (1992) s. 8-21.
- Duch, E. (2004): *Att stärka klusters konkurrenskraft*, ur: Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004): *Att mobilisera för regional tillväxt*. Studentlitteratur, Lund.
- Esaiasson, P., Gilljam M., Oscarsson H., & Wängnerud L. (2010): *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Falkemark, G. (2010): *Göteborgsandan – Från donationer till nätverksbyggande*, ur: Holgersson, H. m.fl. *Göteborg utforskat*. Glänta Produktion, Göteborg.
- Garvin, A. (2002): *A realistic Approach to City and Suburban Planning... Ingredients of Success*, ur: Birch, E. m.fl. (2009): *The Urban and regional planning reader*. Routledge, New York.
- Gehl, J. (2010): *Cities for people*. Island Press, Washington DC.
- Göteborgs Stad Stadsbyggnadskontor. (2009): *Detaljplan – Skeppsbron*.
- Göteborgs Stad Stadsbyggnadskontor. (2010): *Rapport – Planera för verksamheter*.
- Göteborgs Stad Stadsbyggnadskontor. (2009): *Översiktsplan för Göteborg – Sammanfattning*.
- Göteborgs Stad Stadsbyggnadskontor. (2009): *Översiktsplan för Göteborg*.
- Hall, M. (1998): *The institutional setting – Tourism and the state*, ur: Ioannides, D. & Debbage, K. (1998): *The Economic Geography of the Tourist Industry*. Routledge, London.

- Hall, M. & Williams, A. (2008): *Tourism and Innovation*. Routledge, Oxon.
- Hallén, L. & Johanson M., & Roxenhall T. (2009): *Regionala strategiska nätverk i praktiken*. Studentlitteratur, Lund.
- Hartman, J. (2004): *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hjalager, A-M. (2002): *Repairing innovation defectiveness in tourism*. Elsevier Science Ltd. Vol. 23 (2002) s. 465-474.
- Ioannides, D. & Debbage, K. (1998): *The Economic Geography of the Tourist Industry*. Routledge, London.
- Johannesson, C. (2004): *Roadmap – en gemensam färdplan för regional utveckling*, ur: Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004): *Att mobilisera för regional tillväxt*. Studentlitteratur, Lund.
- Johanson, M. & Lundberg, H. (2011): *Network Strategies for Regional Growth*. CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.
- Judd, D. & Fainstein, S. (1999): *The Tourist City*. Yale University Press, London.
- Kriken, J. (2010): *City Building – Nine Planning Principles for the Twenty-First Century*. Princeton Architectural Press, New York.
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsson, L. (2010): *Intervjuer*, ur: Ekström, M. & Larsson, L. (2010): *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Law, C. (2002): *Urban Tourism – The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. Cromwell Press, London.
- Lundquist, U. (2006): *Arkitektur och samhällsbygge – om stadsstudier*. PR Offset, Mölndal.
- Marmgren, L. (2004): *Kan man leda en regional utvecklingsprocess?*, ur: Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004): *Att mobilisera för regional tillväxt*. Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, M. (2010): *Nationell strategi – hållbar tillväxt för företag och destinationer i svensk besöksnäring*. Svensk Turism.
- Page, S. (1995): *Urban Tourism*. Routledge, London.
- Schoenberger, E. (1991): *The Professional Geographer*. Vol. 43(2), 1991, pp. 180-189.
- So, F. & Getzels, J. (1988): *Planning Enviroments – From the Practice of local Government Planning*, ur: Birch, E. m.fl. (2009): *The Urban and regional planning reader*. Routledge, New York.
- Smith, S. (1998): *Tourism as an industry*, ur: Ioannides, D. & Debbage, K. (1998): *The Economic Geography of the Tourist Industry*. Routledge, London.

Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003): *Innovation strategies and technology for experience-based tourism*, Elsevier Science Ltd. Vol. 24 (2003) 35-43.

Svensson, L. & Åberg, C. (2004): *Nätverket som utvecklingskraft – Vision eller verklighet?*, ur: Christensen, L. & Kempinsky, P. (2004): *Att mobilisera för regional tillväxt*. Studentlitteratur, Lund.

Thörn, C. (2010): *Att fiska efter autenticitet – Staden som teater*, ur: Holgersson, H. m.fl. *Göteborg utforskat*. Glänta Produktion, Göteborg.

Van den Berg, L., Van der Borg, J. & Russo, A. (2003): *The infrastructure of Urban Tourism – a European model?*, ur: Judd, D. (2003): *The Infrastructure of Play – Building the Tourist City*. M.E. Sharpe, Inc, New York.

Vázquez, R. (2010): *Att föreställa sig Göteborg på nytt – Kritisk fotografi*, ur: Holgersson, H. m.fl. *Göteborg utforskat*. Glänta Produktion, Göteborg.

Web/länkar

www.goteborg2021.com/, Stadsutvecklingsprojekt i Göteborg
www.vinnova.se/upload/EPiStorePDF/vi-11-08.pdf, Utmaningsdriven Innovation
www.vinnova.se/sv/Om-VINNOVA/Bakgrund---VINNOVAs-omvarld/Innovationer-innovationssystem-och-hallbar-tillvaxt/

Muntliga källor; informatörer, möten mm

Extern handledare – Nilsson, L (löpande)

Informant – Göteborgs Stadsbyggandskorntor, Gibson, K (2011-05-31)

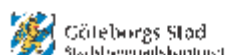
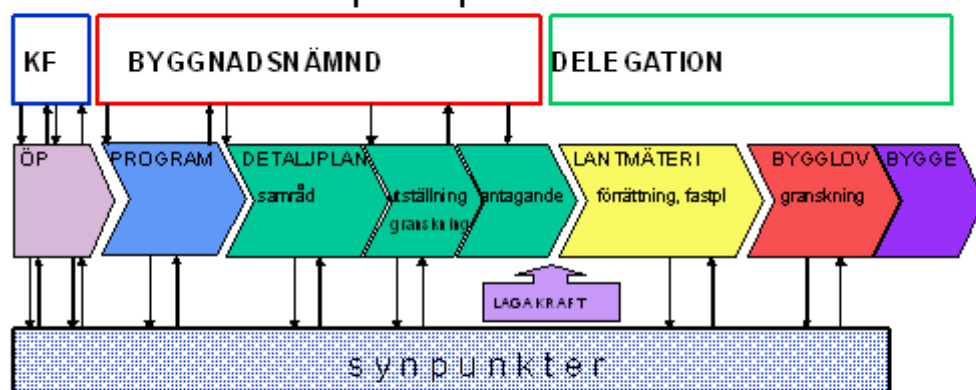
Nålsögat – Samordningsgrupp (2011-05-11), Göteborg & Co

Kick off – Göteborg 2021, Stadsutvecklingsprojekt, (2011-05-24), Stora Teatern

Personalmöte – Göteborg & Co, Stiernstrand, O (2011-06-20), Långedragts värdshus

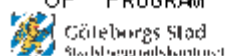
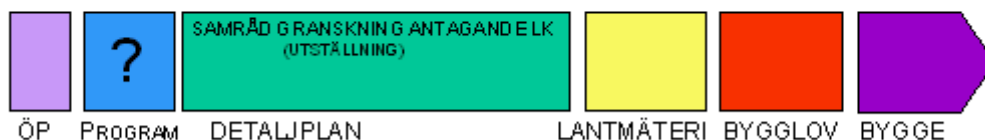
Workshop – Destinationsperspektiv i stadsutvecklingen (2011-05-19), Världskulturmuseet

Kommunikation och beslut i planprocessen



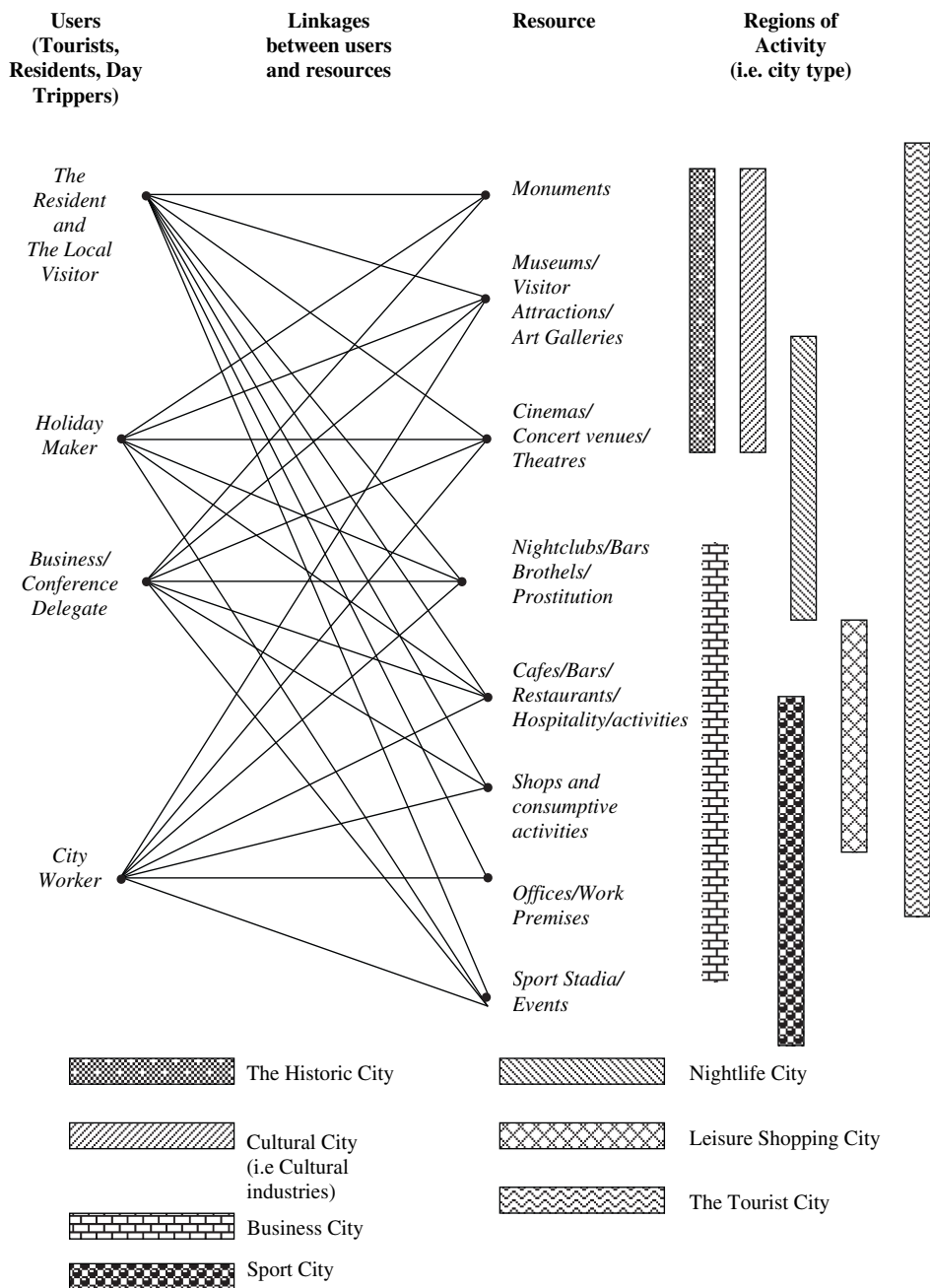
PLANPROCESSEN status och syfte / skede

ÖP		användning mark-vatten	ej bindande
Program		lämplig markanvändning	ej bindande
Plansamråd		möjlighet till insyn och påverkan	
Utställning/ Granskning		slutligt förslag ev synpunkter	
Antagande		rättigheter och skyldigheter reglerade	
Överklagande		rätt avvägningar	L/Reg avgör
Laga kraft		BNs arbete godkänt	bindande



Turiststadens element

Bilaga 3



Regionens kännetecken	Regionala konkurrensstrategier	Sektoriell mångfald	Sektoriell specialisering
ÄKTA/GENUIN INNOVATION	HIGH ROAD	STARS	SHOOTING STARS
Regioner med de bästa metoderna	Öka interna och externa nätverk. Investering i infrastruktur. Global syn för att få ny kunskap. Utvecklar informations- och kommunikationsnätverk. Utveckling av externa transportlänkar, flyg mm. Ser turism som ”möjliggörare”	Platser för ledande innovationer. Starka länkar med andra plaster. Ex: Silicon Valley och Stockholm	Överlever då det finns en stark innovation eller sammanhängande sektor specifika innovationer. Ex: Napa Valley (mat och vin turism), Queenstown (äventyrs turism)
ADOPTANTER INNOVATION	MIDDLE PATH	RISING STARS	SPOTLIGHTS
Regioner med relativt hög nivå av kompetens	Statlig finansiering av program för utbildning	Aktörer med nära länkar med lokala och icke-lokala kontakter	Engagerade i främst stegvisa innovationer genom starka kopplingar. Förmåga att respondera på forskning, ex: Macau (casino och kulturarvsturism)
ADOPTANTER INNOVATION	LOW ROAD	CHANDELIERS	CANDLES
Regioner med produktorienterad kompetens	Marknadsföring och kampanjer, dvs. lägger stor vikt vid synlighet. Fokus på att locka rörliga investeringar, företag och kapital. Fokus på turism (besök) i form av antal. Subventionerade investeringar inom produktion, platser och lokaler.	Regioner där sektorer är sam-lokaliserade, men inte starkt länkade till varandra, s.k. isolerade industriella ö:ar. Sam-lokalisering som ibland finansierats av staten, med förbättringar av den innovativa miljön, utbildning och infrastruktur. Ex: Aukland eller Bangkok	Överlever så länge som dess relativt enkla produktorienterade kompetens får stöd, genom externt baserade kunder, företagsstrukturer eller av regional marknad som inte har några alternativ.

Hej!

Mitt namn är Sofia och jag skriver nu min magisteruppsats inom Kulturgeografi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Jag har valt att studera stadsutveckling i Göteborg ur ett turistiskt perspektiv. Jag skriver till dig som nyckelperson för att jag är intresserad av att få komma och intervjua dig. I min uppsats kommer fokus att riktas mot turiststaden Göteborg och samverkan mellan aktörerna inom destinationsutveckling och stadsplanering.

Min fråga

Skulle du vilja ingå i en intervjustudie med olika aktörer bland annat kommunens syn på stadsplanering och stadsutveckling ur det turistiska perspektivet lyfts fram.

Intervjuer kommer att genomföras med nyckelpersoner på bland annat Göteborg & Co och Göteborgs Stadsbyggnadskontoret. De personer som valts ut har inriktningen beslutsfattare. Detta representativa urval är gjort dels som en avgränsning då en hel stads samtliga aktörer innebär en för stor studie relaterat till den tid jag har till förfogande för studien.

Det handlar alltså om en intervju med dig som nyckelperson. Intervjuerna kommer att ta max 1 timma. De kommer att bandas för att underlätta min vidare bearbetning av texten. Det insamlade materialet kommer endast att användas i studien. Uppsatsens innehåll kommer jag att återkoppla till alla de intervjupersoner som deltar i studien.

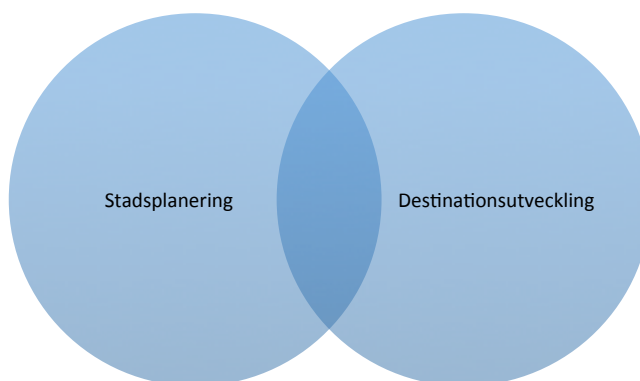
Jag ringer upp dig under nästa vecka för att höra om du vill och har möjlighet att medverka i studien och för att boka in ett möte.

Jag ser fram emot ett givande samtal!

Vänliga hälsningar
Sofia Berntsson

Intervjuguide

I min undersökning studerar jag samverkan mellan stadsplanering och destinationsutveckling i Göteborg. Hur kan stadsplanering vara en del i att stödja turismnäringen och vice versa hur kan turismnäringen stödja stadsplanering? Hur berikar de varandra?



Del 1 Betydelsen av integration mellan aktörer

- Hur ser du på betydelsen av att områdena (stadsplanering och destinationsutveckling) integreras mer?

Del 2 Drivkrafterna för Turiststaden Göteborg

- Vilka anser du vara de stora drivkrafterna för Turiststaden Göteborg? (vad/vilka är det som gör att utvecklingen går framåt i Turiststaden).

Del 3 Förutsättningar för stärkta länkar i Turiststaden Göteborg

- Vad tycker du behövs för att stärka länkarna i Turiststaden Göteborg?

Del 4 Helhetsperspektiv i Turiststaden Göteborg

- Hur ser du på ett helhetsperspektiv, där aktörer i team arbetar med en gemensam strategi för att utveckla turiststaden Göteborg?

Övrigt:

- Har du förslag på ytterligare aktörer som kan vara relevanta att intervjua?
- Får jag lov att kontakta dig för eventuellt fler intressanta frågor?