

Mittuniversitetet i Östersund  
Institutionen för samhällsvetenskap  
Avdelningen för turism  
Ansvariga lärare: Anna Gudmundsson,  
Bo Svensson

Upplevelser och destination  
Destinationsutvecklingens grunder 7,5  
hp, VT 09  
Av Margareta Ivarsson, april 2009

## Inlämningsuppgift 3

### Destinationen som produktionssystem och lokalsamhälle





## Innehåll

Inledning & syfte.....	3
Tillvägagångssätt.....	3
Teori .....	3
Frågeställningar och resonemang.....	4
Fördelar med ett integrerat produktionssystem.....	4
Butlers analytiska modell .....	5
Destinationsstrategier .....	6
The rise and decline of destinations .....	7
Framgångsrik aktörssamverkan.....	8
Källkritik .....	9
Källförteckning.....	9

## Inledning & syfte

Jag kommer i denna uppgift att resonera kring hur en destinations produktionssystem och dess aktörer kan hantera omvärldsförändringar och de konflikter och spänningar som uppstår över tid.

Syftet med detta PM är att utifrån ett antal artiklar besvara nedanstående frågor genom att redogöra för och diskutera dessa samt att motivera mina svar, bland annat med exempel:

1. Vilka fördelar har ett integrerat produktionssystem och vilka två metoder/-perspektiv kan vägleda aktörerna på en destination i deras arbete att skapa ett sådant system?
2. Hur kan Butlers analytiska modell/referensram användas för att förklara destinationers utvecklingsförlopp? Vilka är modellens basbegrepp och varför sker förändringar?
3. Vilka strategier/åtgärder krävs för att en destination ska kunna bevara och/eller öka sin konkurrenskraft och utvecklingskraft (hållbarhetsaspekten).
4. Vilka orsaker/drivkrafter kan förklara "the rise and decline of destinations" och i vilken utsträckning kan deterministiska inslag förklara utvecklingsförlopp?
5. Hur ska aktörerna på en destination konkret gå tillväga för att hantera potentiella spänningar, konfliktytor och målkonflikter i sitt arbete att skapa integrerade produktionssystem och nå framgång i bred mening, d v s både ekonomiskt, miljömässigt, kulturellt och socialt? Vilka svårigheter möter en destinations aktörer i sina ansträngningar att utifrån dessa mål förena både "Business Success" och "Community Success"?

## Tillvägagångssätt

Jag har ställt upp ett syfte för PM:et. För att kunna besvara frågeställningarna och nå syftet använder jag mig av huvudsakligen av fakta från kurslitteraturen.

## Teori

Den teoretiska referensramen för detta PM baseras på fyra artiklar:

1. Agarwal S (2002) *Restructuring seaside tourism*
2. Bodén B (2007) *Åre – en turistdestination med anor*
3. Bordas E, (2001) *Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations*
4. Machiavelli, A (2001) *Tourist Destinations as Integrated Systems*

## Frågeställningar och resonemang

Här följer mina resonemang kring frågeställningarna under respektive rubrik. Rubrikerna med tillhörande frågeställningar enligt inledning & syfte, presenteras i samma ordning som ovan.

### Fördelar med ett integrerat produktionssystem

För det första behöver man ta i beaktande det paradigmskifte som skett i (väst)världen under senare år. Detta har medfört ett skifte från ett industriellt betingat synsätt på världen till ett mer holistiskt och upplevelsebetingat. Globaliseringen sätter press på hela marknaden och medför stor komplexitet och dynamik i konkurrensen och marknads svängningar. Det är svårt för enskilda små aktörer att konkurrera i dessa nya betingelser, då de inte kan dra nytta av skalfördelar och kan ha svårt att ensamma uppfylla kräsna turisternas krav på tillgång till många olika produkter, samtidigt som priset ska vara lågt (Machiavelli, 2001). Att samverka i ett integrerat produktionssystem gör att många olika attraktioner och upplevelser marknadsförs gemensamt och priset kan hållas nere, vilket tilltalar dagens upplevelsefokuserade turister. Man kan vara tydligare med bilden för destinationen, det är lättare att få tillgång till större kapital för investeringar, man kan ha gemensamma utbildningsprogram för personalen och därigenom kvalitetssäkra servicemötet med turisten, man kan ha en helt annan strategisk ingång och tydlighet samtidigt som man stärker sina affärsrelationer. Bordas (2001) går så långt i sin artikel att han hävdar att konkurrenskraften är ensam avgörande för hur turistdestinationer kommer att klara sig framöver. Med det menar han att destinationen behöver kunna konkurrera med de bästa destinationerna i världen, skapa större rikedom än genomsnittet och kunna bibehålla denna kapacitet över tid samtidigt som man håller de sociala och miljömässiga kostnaderna låga. Han menar även att konkurrenskraften i sig är det som gör ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet möjlig. Detta görs bäst i det han kallar turistkluster och tar Sharm el Sheikh i Egypten och Cuzco/Machupichu i Peru som några exempel.

Machiavelli (2001) presenterar en lista på potentiella fördelar med ett integrerat produktionssystem. Här följer en översiktlig beskrivning:

- Minska risker och hantera osäkerhet
- Konkurrera ut andra aktörer med hjälp av större operativ styrka genom strategiska resurser
- Skalekonomi inkl. ökad effektivitet, större kapacitet
- Större marknads kontroll och möjlighet till specialisering
- Större gemensam kunskap inom teknologi och organisation
- Varumärkesförstärkning och imageskapande blir lättare
- Kvalitets- och effektivitetstillväxt
- Synergieffekter såsom ökad kreativitet, vilket i sin tur ger större affärsmöjligheter
- Positiva effekter på den lokala ekonomin

Machiavelli (2001) beskriver två metoder/perspektiv som kan vägleda aktörerna på en destination i deras arbete att skapa ett integrerat produktionssystem. Båda utgår ifrån att

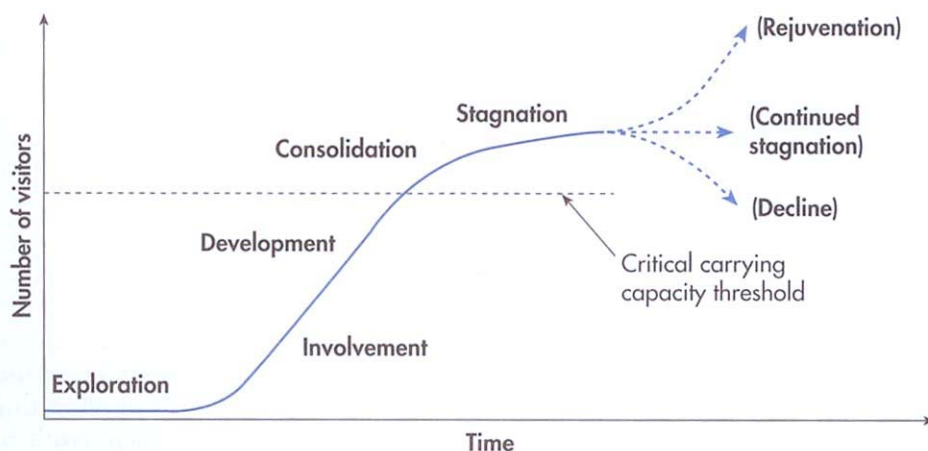
destinationen i sig inte är en produkt, bara en gruppering av funktioner. Det första synsättet handlar om hur producenter respektive turister ser på "produkten". Machiavelli menar att turistföretagen tenderar att se det hela från ett aktörsperspektiv, inte från kundens perspektiv. En aktör ställer frågor som *-Så här vill jag ha det! -Varför gör dom på detta viset?* Medan kundperspektivet innebär frågeställningar som *-Vad har kunden för behov och problem? -Hur får jag veta det?* Machiavelli kallar det vertikalt respektive horisontellt perspektiv och menar att en överlappning av de båda perspektiven är avgörande för att få till en bra utveckling på destinationen.

Det andra perspektivet handlar om ett industriellt betingat perspektiv omsatt till turismnäringen. Precis som vid bilproduktion på ett löpande band, behöver turismnäringen tänka i produktionsled som i slutänden bildar en sammanhängande kedja. Turistföretagen behöver organisera sig runt denna produktionskedja och dess slutprodukt, inte tvärt om. I praktiken innebär det att man som företagare inte kan börja med infallsvinkeln – *vi har inte råd med samarbete, så det är inget för oss*. Utgångspunkten måste vara: *- om vi samarbetar kan vi erbjuda denna produkt/kombination av produkter till detta konkurrenskraftiga pris!* Bordas (2001) menar att detta sätt att tänka innebär att turistföretagarna behöver fokusera på att göra saker bättre än konkurrenterna samtidigt som man gör andra saker än konkurrenterna, till minsta möjliga kostnad och ansträngning för kunden = turisten.

Under de närmaste åren kommer en turistdestinations framgång vara direkt kopplad till huruvida man lyckas presentera den som ett integrerat erbjudande eller ej.

## Butlers analytiska modell

Agarwal (2002) diskuterar den turistiska livscykeln (the tourism lifecycle) och använder Butler's S-formade tillväxtkurva som illustration. Livscykelkurvan anses bidra med en analytisk referensram för att kunna undersöka utvecklingsförloppet för turistdestinationer inom ramen för deras komplexa ekonomiska, sociala och kulturella omgivning.



The Butler sequence. (Butler 1980) i Weaver & Lawton (2006)

Kurvan beskriver på ett enkelt sätt en mycket komplex utvecklingsstruktur som alla turistdestinationer förväntas gå igenom. S-kurvan består av sex faser. Den första fasen kallas

exploration och består av utforskande. Hur kan man använda orten/destinationen i turistiskt syfte? Någon/några har kommit på att det kan gå att göra pengar här. Den andra fasen kallas involvement och här blir turismen en angelägenhet för allt fler. Både på själva turistorten men även i samhället för övrigt såsom offentlig sektor. Denna behöver involveras bland annat för infrastrukturutveckling. Den tredje fasen kallas development och kännetecknas av byggboom och stark utveckling. Hittills har kurvan pekat uppåt, men nu börjar destinationen nå det Butler kallar för *critical carrying capacity threshold* – den gräns då destinationen inte kan ta emot fler turister utan förändring (eller för stor negativ påverkan av omgivningen). Därefter inträder stagnationsfasen. Därifrån kan sedan destinationen ta tre olika vägar enligt figuren i Weaver & Lawton (2006) 1) rejuvenation eller förnyelse 2) fortsatt stagnation eller 3) nedgång. Enligt Agarwal beskriver Butler egentligen fem vägar, eller scenarios, som destinationen kan ta efter stagnationsfasen, men ytterligheterna är desamma och det finns helt enkelt fler än tre möjliga utvecklingsvägar mellan dessa. Nedgången inträffar om destinationen tappar marknadsandelar beroende på hårdare konkurrens med nyare destinationer. Men om destinationen fokuserar om och reorienterar innehåll och aktiviteter kan nedgången vändas.

## Destinationsstrategier

Det finns några strategier som återkommer i artiklarna som grund för att en destination ska kunna bevara och/eller öka sin konkurrenskraft och utvecklingskraft och dessutom bibehålla den över tid. De flesta författarna poängterar vikten av:

- Samverkan med stort engagemang
- En integrerad produkt/produktutveckling med identifierad värdekedja och kvalitetssäkring
- Strategiskt systemtänkande med en gemensam vision
- Välutbildad personal
- Systemet får inte vara för litet
- En välutbyggd offentlig sektor med god infrastruktur (vägar, vatten, avlopp, flygplatser etc.)
- Starkt ledarskap
- Nyttan för lokalsamhället
- Kundorienterat förhållningssätt
- Destinationens image och hur gästerna pratar om destinationen med varandra (word-of-mouth)

Machiavelli (2001) nämner storstädernas turistkort som exempel på verktyg både som underlättare för turisten och för destinationen i marknadsförings syfte. Men hon varnar också för att ta samverkan för given. Först av allt behöver man bli medveten om att man ingår i ett system och identifiera systemets olika delar. Samverkan kräver förändring menar hon, men på många håll är dessvärre inte turistföretagarna mogna för det.

Bordas (2001) menar att det är regioner som konkurrerar med varandra, inte länder – det är alltså inte Spanien som konkurrerar med Egypten, utan att det är Kanarieöarna som

konkurrerar med Sinaihalvön. Medvetenheten om detta och skapandet av sk. kluster, är en viktig strategi enligt honom. Han menar även att partnerskapen behöver vara starkare och mer professionella än vad många är idag.

Bodén (2007) menar att förändringsbenägenhet är en viktig faktor. Det går inte att en gång för alla genomföra förändringar, utan man måste anpassa sig till omvärldens förändringstryck. Samme författare visar också på vikten av samverkan mellan sk. push-and-pull faktorer. Hade inte svenskarna fått fler semesterdagar, hade vi ju t ex inte kunnat åka på skidsemester i Åre. Och hade vi haft semester, men det inte funnits slalombackar i Åre, hade inte utförsåkning varit Åres mest populära vinteraktivitet idag!

Agarwal (2002) menar att marknadsundersökningar är mycket viktiga för att få kunskap om omvärlden och marknadstrender, liksom specialisering av produktutbudet.

### **The rise and decline of destinations**

Om man ska fokusera på de orsaker och drivkrafter som kan förklara "the rise and decline of destinations" dvs. turistdestinationernas uppgång och fall skulle man kunna säga att många turistorter haft liknande utvecklingsförlopp, eller i alla fall varit beroende av liknande faktorer. En av dessa är goda transportmöjligheter och logistik. Bodén (2007) beskriver hur Åre endast kunde utvecklas till turistort sedan järnvägen byggts. Han skriver "Möjligheten för mer välbeställda svenskar att inom två dygn nå Åre var av avgörande betydelse för att 'fjällturismens vagga' skulle komma att stå vid Åreskutans fot." En annan viktig orsak för uppgångsdelen av en destinations utveckling är tillgången på kapital. Ofta är detta externt såsom Bodén beskriver i fallet Åre. Precis som Agarwal (2002) beskriver är det viktigt med turisternas semestervanor. Västjämtland blev t ex tidigt ett populärt resmål bland rika träpatroner och brittiska lordar. Att välkända destinationer sedan tappar i popularitet kan bero på flera olika faktorer. Det handlar enligt Agarwal bland annat om att turisterna ändrat sina semestervanor och därmed har efterfrågan på turistorterna förändrats. Bakom detta ligger demografiska förändringar samtidigt som tillgången på olika geografiska turistdestinationer ökat. På senare år har även ekonomiska kriser karakteriserat vissa orter t ex. längs medelhavskusten. Deras ekonomiska livskraftighet har minskat, pga. minskade vinstmarginaler och gradvis minskning av turistantalet och deras genomsnittliga spenderande. Det är även andra allmänna problem som påverkat. Agarwal tar exempel såsom bristande investeringar och minskande inhemsk del av semestermarknaden. Sedan finns det externa hot som ökad konkurrens och uppkomsten av den sk. postmoderna turisten med andra krav, behov och önskemål än tidigare turister. Turistdestinationernas företagare har inte heller haft tillgång till särskilt bra statistik för att kunna analysera turistflödena och göra strategiska förändringar. Sammantaget menar Agarwal att det är en samverkan mellan inre och yttre faktorer som orsakar the rise and decline of destinations – turistorternas uppgång och fall.

Machiavelli (2001) hävdar att dagens turister är mer mogna och mycket mer priskänsliga än tidigare turister. Detta beror på fler valmöjligheter och större resvana. Dessutom finns idag en enorm tillgång på information som möjliggör jämförelser. En annan viktig faktor för en



turistdestinations uppgång och fall är enligt Bordas (2001) hur den offentliga sektorn agerar. Ger den stöd, uppmuntrar den eller motverkar den turistdestinationens utveckling?

Deterministiska inslag kan förklara vissa delar av turistdestinationers utvecklingsförlopp. Agarwal menar att omstrukturering är en pågående process som påverkas av ett bredare samhällsperspektiv med social och ekonomisk förändring. Men det krävs enligt henne mer forskning för att avgöra hur sambanden ser ut exakt. Agarwal ifrågasätter det deterministiska anslaget i Butler's s-kurva och hävdar istället att det mer handlar om rekonstruering eller omvandling av en turistdestination och att alla destinationer inte alla behöver passera kurvans olika stadier. Hon menar, liksom Machiavelli (2001), att faktorer som den ökade globaliseringen skapat ett annat förändringstryck på turistorter än vad som tidigare var fallet. Hotet om tillbakagång för vissa turistdestinationer är därför en ständigt pågående process. Inte ett resultat av en deterministisk s-kurva eller en viss kapitalistisk fas, som vissa andra forskare anser.

### **Framgångsrik aktörssamverkan**

För det första är det ofta externa personer, dvs. folk som inte själva är födda och verkar på den aktuella turistorten, som ser möjligheterna till destinationsutveckling. Redan här ligger en spänning mellan externa och lokala representanter. Bodén (2007) beskriver t ex. hur det var rika externa personer som såg fjällvärldens potential i början av 1900-talet. Det är därför viktigt med samverkan präglad av arbetsmöten och dialog mellan offentliga, kommersiella och lokala intressen samt att lokalsamhället får del av den turistiska "kakan". Annars finns risk för stora spänningar. Bodén beskriver hur den exploatering av mark som skedde under tvång i Åreområdet under 1970-talet skapade konflikter mellan å ena sidan markägare och samer och å andra sidan statsmakten som såg möjligheter för Åre att skapa nya arbetstillfällen i en avfolkningsbygd. Framgångsrik aktörssamverkan handlar även om att hitta en bas av gemensamma värderingar och visioner. Som exempel på det tar Bodén hur företrädarna för en kommersialiserad volymturism allvarligt hotade de traditionella värden som många ur lokalbefolkningen och vissa grupper av de lokala turistföretagarna företrädde i Åre under 1980-talet. En annan viktig aspekt är att offentligt stöd måste ta hänsyn till hur det påverkar redan befintliga anläggningar. Man behöver även vara försiktig med storskalighet och stora aktörer som undviker samverkan med de mindre aktörerna och som dessutom undviker att ta ansvar för lokalsamhället utanför säsong. Lokalsamhällena är beroende av att service och annat fungerar året runt. För att återknyta till exploateringsproblematiken är det viktigt att det finns tydliga spelregler för hur exploateringen får gå till, för att undvika osämja. Bodén beskriver hur Åreområdet utsatts för tydlig spekulation när det t ex. gäller bostäder och hur exploateringen lett till en allmänt hög prisnivå, som förstas är till nackdel för lokalbefolkningen som ska ha råd att leva där året om. En annan aspekt av att nå framgång i bred mening, dvs. både ekonomiskt, miljömässigt, kulturellt och socialt handlar om de inblandades förmåga att tolka tidens tecken och "anpassa sig till och aktivt agera på omvärldens hot och möjligheter, liksom att hantera destinationens styrkor och svagheter" (Bodén 2007). Det är även viktigt att aktörerna har förmåga att ompröva en tidigare framgångsrik strategi. Trots den beskrivna problematiken anses ändå Åre ha varit lyckosamt ur perspektivet att kombinera kommersiell framgång och lokal samhällsutveckling.

Machiavelli (2001) är väldigt tydlig med betydelsen av samverkan, men menar att det finns en inbyggd risk för konflikter då små leverantörer av turistprodukter/tjänster inte alltid förstår varför man ska samverka. Men just för att små aktörer inte ska känna sig överkörda av de större, behöver de samverka annars konkurreras de ut. Lokalsamhället är inte heller alltid moget för den förändringsprocess som samverkan innebär. Här kan det också skapas konflikter. Detta kan delvis motverkas genom att man har en stark huvudansvarig med mandat och kvalitetssäkringsdirektiv som håller samman de olika intressenterna. Enligt Bordas (2001) behöver samverkan präglas av styrka och professionalitet samtidigt som man har ett starkt ledarskap med mycket engagemang. Agarwal (2002) beskriver hur samarbetsbolag mellan privat och offentlig sektor kan vara ett sätt att öka samverkan och minska spänningar på en destination och visar på exempel från Katalonien och engelska badorter. Hon menar, liksom Bodén, att aktörernas förmåga att anpassa sig efter omvärldsförändringar är en viktig faktor för att undvika motsättningar och en nedåtgående spiral på destinationen.

### **Källkritik**

Eftersom arbetet delvis på bygger författarens subjektiva reflektioner, finns en hel del utrymme för andra tolkningar. Dessutom måste man beakta att jag kan ha missuppfattat delar av teorin i kurslitteraturen.

### **Källförteckning**

Agarwal S (2002) *“Restructuring seaside tourism”* Annals of Tourism Research Vol. 29 No.1

Bodén B (2007) *“Åre – en turistdestination med anor”* (bokmanus).

Bordas E, (2001) *Improving public-private sectors cooperation in tourism: A new paradigm for destinations* Tourism Review, Vol 56, No 3+4.

Machiavelli, A (2001) *Tourist Destinations as Integrated Systems* Tourism Review, Vol 56, No 3-4.

Weaver, D & Lawton, L (2006) *Tourism Management* London: Weiley