

Mittuniversitetet i Östersund
Institutionen för samhällsvetenskap
Avdelningen för turism

Upplevelser och destination
Verksamhetsbaserat projekt 7,5 hp VT- 09
Ansvarig lärare: Jan Lingvall

Strategiskt arbete med turismutveckling i Hylte Kommun

Margareta Ivarsson, 3 juni 2009

Sammanfattning

Detta är ett arbete som handlar om hur Hylte, en liten kommun utan någon kommunal turistorganisation, arbetar med turismfrågor och turismutveckling.

De flesta i Hylte är överens om naturens goda och positiva värde för kommunen. Skogen och sjöarna framhålls, liksom möjligheten till promenader, cykling, svamp- och bärplockning med mera. Den politiska arenan har dock varit turbulent, med flera år av öppna motsättningar. Under de senaste åren har man även bytt kommunchef ett par gånger och den kommunala ekonomin är inte särskilt stabil. Kan en liten kommun, med starka bruks- och industritraditioner och med begränsade ekonomiska möjligheter och andra förutsättningar, överhuvudtaget arbeta strategiskt för att öka turismen i kommunen och hur tar sig detta i så fall uttryck? Vill man utveckla i Hylte kommun som turistdestination? Svaret på båda frågorna blir; ja! Detta tar sig uttryck i den nybildade föreningen Hylte Turist Inspiration, som genom ett formellt uppdrag från politiskt håll ska ansvara för den operativa delen av turistinformationen. Kommunen når genom samverkan med Hylte Turist Inspiration ut med information till turisterna på två bemannade turistinformationsställen, biblioteket samt 21 informationsställ. Även om Hylte kommun inte har en formell turismstrategi, finns det ett mycket tydligt strategiskt "tänk" från tjänstemannahåll. Men industrisamhällets attityder och mentala bilder är starka, vilket inte gynnar upplevelsenäringen och turismsektorn. Det gäller inte bara attityder till företagande, utan även medvetenheten bland politiker om skillnaderna mellan tillverkningsindustri och tjänsteproduktion.

Medan föreningen Turist Inspirations företagare är aktiva i ett nytt partnerskap, är det många andra företagare som inte ser någon nytta med samverkan. Små turistföretags förmåga att utveckla större konkurrenskraft avgörs av deras förmåga att samverka, forma partnerskap och inordna sig som en naturlig del i en större helhet. Det verkar vara det sistnämnda som det är störst problem med i Hylte. Majoriteten av turistföretagarna inser inte att de är små delar i ett stort system.

De formella hindren för att bygga upp en framgångsrik kommunal upplevelsestrategi är inte stora. Men de mentala hindren är desto större. Lyckas Hylte kommun luckra upp det industriella paradigmets hårda grepp om sina invånare, lyckas politikerna ta till sig ett annat sätt att tänka och samtidigt vända mediebilderna och lyckas Turist Inspiration få med fler företagare i sitt partnerskap finns stora möjligheter till ännu tydligare strategisk turismutveckling i Hylte kommun.

Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemställning.....	2
1.3 Syfte	2
2 Metod	3
2.1 Angreppssätt och ansats	3
2.2 Intervju	3
2.3 Litteraturstudie	4
2.4 Val av organisation och respondent	4
2.6 Metodproblem	5
3 Teori	6
3.1 Attityder och mentala bilder.....	6
3.2 Destination och destinationsutveckling.....	7
3.3 Samverkan.....	8
3.3 Stakeholderteori	9
3.4 Butler´s livscykel för turistdestinationer	9
4 Empiri.....	11
4.1 Hylte kommun.....	11
4.1.1 Arbets- och näringslivskontoret	12
4.1.2 Informationsenheten vid Kommunledningskontoret.....	13
4.1.3 Kommunens ledningsgrupp.....	13
4.2 Turistorganisationen i Hylte kommun.....	13
4.2.1 Hylte Turist Inspiration	14
4.2.2 Regional samverkan	15
4.3 Intervju med Sten Liljedahl.....	16
4.4 Turistföretag och företagsklimat	18
4.5 Egna erfarenheter från Hylte kommu.....	20
5 Analys.....	21
6 Slutdiskussion.....	23

1 Inledning

Detta är ett arbete som handlar om hur en liten kommun utan någon kommunal turistorganisation arbetar med turismfrågor och turismutveckling. Under mina studier i Turismvetenskap och kursen Upplevelse och Destination är det just det strategiska perspektivet som intresserat mig mest.

1.1 Bakgrund

Hylte kommun med 10 200 invånare är Hallands enda inlandskommun och ligger mitt i ett stort skogs- och sjödistrikt, ca 4,5 mil från västkusten. Kommunen tillhör två landskap; Halland och Småland. Huvudorten Hyltebruk med cirka 4 000 invånare grundades för hundra år sedan kring pappersbruket Stora Enso. Idag är Hylte Mill – eller bruket i Hylte - en av världens största tillverkare av tidningspapper. Företaget är jämte Hylte kommun den största arbetsgivaren i kommunen, då båda har närmare 1000 anställda vardera.

I en enkätundersökning som genomfördes på kommunens webbplats 2007 var alla respondenter överens om naturens goda och positiva värde för kommunen. Skogen och sjöarna framhölls, liksom möjligheten till promenader, cykling, svamp- och bärplockning med mera. Till Hylte flyttar man för lugnet och naturen. Föreningslivet präglas av idrott och man har i Hylte Volley ett topplag i svensk volleyboll.

Tidningen Fokus rankar Sveriges kommuner i förhållande till hur bra de är på integration. De grundar sig på sju olika kriterier. Bland annat mäts andelen utlandsfödda i förhållande till sysselsättning samt flyktingmottagande. Det samlade omdömet anger hur duktig kommunen är på att integrera nyanlända i samhället. Hylte kommun har flera år i rad legat i topp på dessa undersökningar om integration i Sverige och man agerar aktivt på den internationella marknaden för att rekrytera kompletterande arbetskraft till orten. Bland annat satsar man på att locka personer från Holland och Tyskland till kommunen.

Den politiska arenan har dock varit turbulent i Hylte, med flera år av öppna motsättningar, som återgetts i lokalpressen. Under de senaste åren har man även bytt kommunchef ett par gånger och den kommunala ekonomin är inte särskilt stabil. Utmaningen är att höja kvalitén på den kommunala servicen och samtidigt få pengarna att räcka till.

Hylte kommun har inte någon kommunal turistorganisation i form av turistbyrå, som de flesta andra kommuner i Sverige och alla andra kommuner i Halland har. Hylte har en turistinformation i biblioteket, som betjänas av bibliotekets personal.

Intressant är även perspektivet att Hylte är den enda Hallandskommun som inte har en fantastisk strandlinje vid västkusten. De andra Hallandskommunerna har ju helt andra förutsättningar, där turisterna mer eller mindre kommer av sig själva.

1.2 Problemställning

Mitt arbete ska undersöka om en liten kommun, med starka bruks- och industritraditioner och med begränsade ekonomiska möjligheter och andra förutsättningar, överhuvudtaget kan arbeta strategiskt för att öka turismen i kommunen och hur detta i så fall tar sig uttryck.

1.3 Syfte

Syftet med detta PM är att svara på följande frågor:

- Hur arbetar man i Hylte kommun med sitt områdes upplevelsemöjligheter, när man inte har någon egentlig turistorganisation?
- Hur når man ut med informationen till turisterna?
- Vad vill man utveckla i Hylte kommun som turistdestination och hur vill man i så fall göra det?
- Finns det någon strategi?



Bild 1. Paddlingsturism i Hylte kommun.

2 Metod

Enligt Nationalencyklopedin (2009) definieras metod som ett planmässigt tillvägagångssätt för att uppnå visst resultat. I detta sammanhang handlar metodbegreppet om hur jag konkret arbetat med min undersökning varför jag valt just detta arbetssätt. Det betyder att jag här kommer att motivera de val och beslut som gjorts och vilka tekniker som använts för att samla in och bearbeta insamlad data. Nedan beskrivs metodiken, dvs. undersökningsdesignen (Björklund & Paulsson, 2003).

2.1 Angreppssätt och ansats

Jag har ställt upp ett syfte för PM:et. För att kunna besvara mina frågeställningar och nå syftet har jag huvudsakligen använt mig av fakta från personliga intervjuer och besök, kurslitteratur och webbplatser. Information har även samlats in via omvärldsbevakning av andra källor såsom tidningar. Denna övergripande och breda ingång med flera parallella metoder har jag valt eftersom problemställningen i sig är bred och det inte är säkert att den går att besvaras med en enskild metod.

Man skiljer huvudsakligen mellan två sätt att dela in data: kvantitativa och kvalitativa (Christensen, Engdahl, Gräas, Haglund, 2001). Detta arbete bygger huvudsakligen på data av kvalitativ karaktär, vilket innebär att en stor del av arbetet handlar om tolkningar av insamlad data. Angreppssättet är en explorativ, undersökande, studie. Syftet med den här typen av studie är bland annat att skapa grundläggande förståelse (Björklund & Paulsson, 2003) för underliggande mönster och hitta förklaringsorsaker till varför något är som det är. Ett annat sätt att benämna denna typ av studie är fallstudie.

Enligt Björklund & Paulsson (2003) påverkar en persons grundläggande syn på kunskap dennes mål med forskningen. Föreliggande arbete får anses baserat på en kombination av ett analytiskt synsätt och ett systemsynsätt. Det analytiska synsättet har ambitionen att så objektivt som möjligt förklara sanningen. Systemsynsättet baseras på det analytiska synsättet, men "anser att helheten är skild från – och ofta mer än – summan av delarna" (Björklund & Paulsson, 2003). I det senare synsättet ingår även antagandet att det finns synergieffekter mellan olika delar och "att relationerna mellan delarna är lika viktiga som själva delarna" (Björklund & Paulsson, 2003).

2.2 Intervju

I denna undersökning har personlig intervju valts framför t ex enkät. Intervjuer är lämpliga att använda då man vill ha möjlighet till en djupare förståelse av något som är direkt relevant för undersökningen och de ger så kallad primärdata, dvs. "data som samlats in i syfte att användas i den aktuella studien" (Björklund & Paulsson, 2003). Det har i detta fall inte varit önskvärt med mycket information från en mängd respondenter vilket fås genom

exempelvis en enkät och brukar benämnas kvantitativ information. Intervjuer kan man enligt Björklund & Paulsson (2003) benämna kvalitativa, då tenderar att ge hög validitet beroende på att det går att minimera risken att få felaktiga svar på grund av missförstådda frågor. Validitet är ett viktigt krav vid en undersökning. Med validitet menar Christensen, Engdahl, Gräås, Haglund (2001) förmågan att mäta det som avses att mäta. En i förväg upprättad intervjuguide, vilken återfinns i bilaga 1, användes. Då antalet frågor var omfattande, delades intervjun med den ena respondenten upp på olika tillfällen. Vissa av frågorna hade mer karaktären av ett samtal för att skapa förståelse.

2.3 Litteraturstudie

Den litteratur som i huvudsak använts är till kursen Turismvetenskap GR (A), Upplevelse och destination, 30 hp fastställd kurslitteratur. Dessutom har kompletterande artiklar, digital media på Internet såsom tidningsartiklar och databassökningar via bland annat sökmotorn google (www.google.se) använts. Denna information består därmed av sekundärdata i form av böcker och rapporter. Med sekundärdata menas i detta sammanhang data som skapats och sammanställs vid en annan tidpunkt och med ett annat syfte än fallstudien som ligger till grund för detta arbete (Christensen, Engdahl, Gräås, Haglund, 2001).

2.4 Val av organisation och respondent

När det gäller val av organisation var det några kriterier som var särskilt viktiga för urvalet. Jag ville om möjligt studera

- en organisation i Halland, för att personligen kunna träffa intervjuobjektet
- ett geografiskt område jag själv har besökt och har erfarenheter av
- en organisation som arbetar utanför de självklara geografiska turistdestinationerna
- en atypisk turistorganisation, dvs. enligt Nationalencyklopedin (2009) en organisation som avviker från det typiska

Vid valet av respondent var det betydelsefullt att

- personen har egen ledar/chefsroll inom organisationen
- personen har anledning att fundera över och mandat att fatta övergripande strategiska beslut för organisationen

Sammantaget föll då valet på Arbets- och näringslivschef Sten Liljedahl på Hylte kommun.

Efter intervjun med Liljedahl gjordes även en kompletterande telefonintervju med Vicky Kirsebom-Ekwall, turistföretagare och sekreterare i föreningen Hylte Turist Inspiration för att få ytterligare en infallsvinkel.

2.6 Metodproblem

Metodproblem uppstår ofta vid användandet av olika undersökningsmetoder. Eftersom metoden i detta fall varit personlig intervju, finns det alltid en risk att det uppstår intervjuareffekter vilket kan ge icke önskvärda effekter i svaren. En intervjuareffekt är enligt Christensen, L, Engdahl, N, Gräås C, Haglund, L. (2001) en interaktion mellan intervjuare och respondent. Med intervjuareffekter menas att respondenten ger det svar intervjuaren vill ha. Anledningen till denna effekt kan till exempel vara intervjuarens tonfall, kroppsspråk eller andra sätt att göra betoningar. I föreliggande intervjuer har förhoppningsvis inte sådana effekter förekommit i någon nämnvärd utsträckning. Det kan vara svårt att inte påverka respondenten när man gör en personlig intervju. Då medvetenheten om fenomenet funnits, har ambitionen varit ställa frågor på ett sådant sätt att respondenten inte skulle ledas i någon särskild riktning. Den intervjuguide som upprättats har följts, om än inte slaviskt. Jag har försökt vara neutral vid frågeställningarna och ställa korta följdfrågor om något varit särskilt intressant. Eftersom arbetet till viss del bygger på författarens subjektiva erfarenheter, finns en hel del utrymme för andra tolkningar. Arbetet gör inte heller anspråk på att vara heltäckande, utan endast vara ett praktiskt exempel på utgångspunkt för resonemang utifrån kurslitteraturen. Dessutom måste man beakta att de tidningsartiklar och webbplatser som använts kan ha innehållit felaktigheter.



Bild 2. Friluftsturism

3 Teori

Teori är enligt Nationalencyklopedin (2009) en grupp antaganden eller påståenden som förklarar företeelser av något slag och systematiserar vår kunskap om dem. I denna del presenteras relevant teori för kunskap som sedan används i den kommande analysen. Den teoretiska referensramen för detta arbete baseras på följande teorier.

3.1 Attityder och mentala bilder

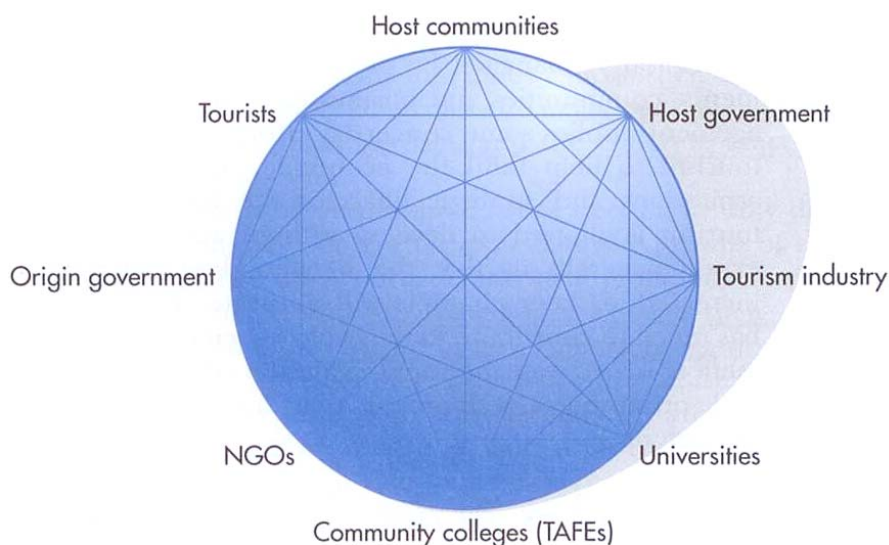
Entreprenörer behövs för att marknadsföra en ort menar Wahlström (sid. 58) Han anser vidare att en ort med en entreprenörsinriktad befolkning skapar ett eget varumärke och tar Gnosjöandan som ett positivt exempel på detta faktum. Rylander & Abbasian (2008) tar däremot Gnosjöandan som ett exempel på det motsatta. De menar att den positiva Gnosjöandan bara gäller tillverkningsindustrin, inte upplevelseindustrin. Detta beror på att man i Gnosjöregionen inte anser företag inom upplevelsenäringarna vara riktiga företag med riktiga jobb, vilket istället hämmar upplevelseindustrins utveckling i regionen.

Wahlström fortsätter med att (sid. 64) beskriva två schablonbilder av utvecklingstendenser i Sverige. Den ena handlar om att ungdomar och äldre kunskapsinriktade personer flyttar till Stockholm eller andra kunskapscentra. Kvar i de gamla industribygderna, på mindre orter och på landsbygden blir en minskande och åldrande befolkning som får allt sämre service. Den regionala sammanhållningen försvagas. Den andra bilden beskriver att Sverige utvecklas mot flera olika, livskraftiga regionala och lokala upplevelsesamhällen som "existerar i samspel med de stora kunskapsklustren" (sid. 64). Han menar att detta kan utvecklas om de lokala och regionala samhällena satsat på kunskap, kluster, högskolor, upplevelser och därmed livskvalitet på alla områden. Han anser att det kommer att bli avgörande för den fortsatta utvecklingen den offentliga sektorns tjänstemän på regional och lokal nivå bemöter sina invånare och hanterar deras drömmar och önskemål. Utmaningen ligger i att gå från ett rationellt synsätt på kommunal verksamhet till ett upplevelseinriktat, vilket kräver andra kompetenser. Han fortsätter: "Naturligtvis kommer denna utveckling att ske i samspel mellan det offentliga och det privata. En av de viktigaste frågorna är om den rationella och effektiva traditionen inom lokal och regional förvaltning kan anpassas till de nya villkor som gäller inom upplevelsessektorn och här lär privata eldsjälar och entreprenörer bli outhärliga." Wahlström menar att de formella hindren för att bygga upp en kommunal upplevelsestrategi inte kan vara särskilt stora. Utan de "mentala och erfarenhetsmässiga hindren är desto större". Han fortsätter "I stora delar av landet finns det fortfarande en bruksmentalitet som gör att upplevelsebaserade arbetstillfällen inte anses vara verkliga jobb." (sid. 152). En annan viktig fråga som Wahlström lyfter är mediebilderna av en region. Han menar att en negativ uppmärksamhet kan omintetgöra ambitiösa satsningar, medan en positiv uppmärksamhet skapar stolthet och nyfikenhet. Därför är det av största vikt att ha med sig befolkningen (sid. 73).

3.2 Destination och destinationsutveckling

Begreppet destination, eller "avsett resmål" som Nationalencyklopedin uttrycker det (2009) är ett centralt begrepp inom ämnet turismvetenskap. Det är på destinationen mötet sker mellan turist, entreprenör och lokalbefolkning. Det har stor betydelse vilken den presumtiva destinationen är, när människor planerar sin turistresa. Det behöver finnas en reseanledning till destinationen (Weaver & Lawton 2006). Det krävs även planering och organisering och en drifts/ledningsorganisation som har förmåga att bemöta och hantera turisterna på ett bra sätt om destinationen ska kunna vara konkurrens- och utvecklingskraftig (Weaver & Lawton 2006). Ofta sker detta i lokala och regionala samarbetsorganisationer på destinationen.

Aktörer som är inblandade i ovanstående processer brukar kallas stakeholders. På svenska benämner vi dem oftast intressenter (www.tyda.se 2009) och de representerar ofta så olika delar av samhället som offentlig sektor, företagare och företagarföreningar samt ideell sektor. Weaver & Lawton (2006) menar att turismen i praktiken utgör ett enda stort system:



Figur 1. Turismsystemet. (Weaver & Lawton 2006)

Ovanstående bild av turistsystemet visar att systemet är komplext och att det är många olika delar och inriktningar som behöver kunna samverka.

Machiavelli (2001) går ett steg längre genom att hänvisa till Brackenbury (sid. 45, 2000) som menar att ett geografiskt område inte blir en destination innan där finns en turistorganisation som är redo att ta ansvar för samverkan och marknadsföring baserad på en strategisk vision eller plan. Om det inte finns en förståelse för att det krävs ett systemtänkande som täcker hela destinationen, kan man inte heller uppfylla turistens

önskemål, eftersom turisterna upplever en destination som ett integrerat system – ett unikum. Missnöjda turister återfinns därför ofta där turistkulturen på destinationen fortfarande är omogen och där turistföretagen driver andra näringsverksamheter parallellt. Den rådande kulturen är då fortfarande baserad på ett industriellt synsätt. Machiavelli anser att detta underminerar möjligheterna till destinationsutveckling, då näringsidkarna t ex inte anser det viktigt att förstå turisternas behov och inte heller anstränger sig för att motsvara kundernas önskemål. Detta synsätt, om så bara hos några turistföretagare, riskerar trovärdigheten hos hela destinationen enligt Machiavelli. Detta medför att hela destinationens varumärke påverkas negativt.

Det är inte bara turismsystemet i sig som markerar gränsen för behovet av systemtänkande. Bodén (2007) menar att om man tittar på en turistdestination som Åre i ett historiskt perspektiv, ser man hur beroende Åre varit beroende av ekonomiska, politiska och kulturella förändringar i omvärlden.

Att turismsystemet är globalt, komplext och att många faktorer påverkar turistdestinationen visas även av Emmelin (2009):

- i reseguiden Lonely Planet står att den svenska skogen är ointressant och myggrik
- det krävs bättre kunskaper för att undvika hemmablindhet och självöverskattning
- kommunerna tror att "om utlänningarna bara visste hur fint här är skulle de komma strömmande"
- nästan alla kommuner använder friluftsliv som argument i sin marknadsföring: skog & mark och traditionella friluftaktiviteter
- Friluftsliv står relativt svagt i kommunal och regional planering och kunskap saknas ofta

3.3 Samverkan

Machiavelli (2001) menar att små turistföretags förmåga att utveckla större konkurrenskraft avgörs av deras förmåga att samverka, forma partnerskap och inordna sig som en naturlig del i en större helhet. Men det som ofta är problematiskt är att turistföretagaren vill se direkta resultat i sitt företagande, medan turistsystemet endast kan fungera om man tänker i helheter och på lång sikt. Man behöver alltså utveckla en samverkanskultur sinsemellan. Machiavelli anser att turistföretagen gör misstaget att först värdera kostnaderna för samverkan och de bromsande krafter som en samverkansprocess innebär. Anledningen till detta menar Machiavelli, är att de inte förstår att de är delar i ett system.

Först behöver turistföretagarna inse att de är små delar i ett stort turismsystem. Sedan behöver de definiera och förstå systemets aktörer, bindningar, interaktioner och den konkurrerande omgivningen. Om man därefter kan utveckla samverkan med företag i andra

sektorer, kommer ytterligare synergieffekter att utvecklas enligt Machiavelli. Medan vissa företagare är aktiva i nya partnerskap, är det många andra företagare som inte ser dess nytta och antar en kritisk hållning som leder till att de motsätter sig samverkan med andra. Bakom denna attityd ligger enligt Machiavelli ofta en förändringsrädsla. För att kunna ingå i ett partnerskap krävs ofta förändringar i ledningen och organisationen av ett företag. En utmaning turistföretagarna inte känner sig redo för. En annan orsak till motståndet är att samverkan och partnerskap medför omfördelningar i sociala roller och styrkeförhållanden, vilket inte är lätt att acceptera för dem som "betalar det högsta priset" (Machiavelli 2001) En tredje orsak till motviljan mot samverkan beror på de kostnader som det medför att ingå i ett partnerskap. Denna motvilja är till och med ännu mindre motiverad än de förra, anser Machiavelli, då utfallet på längre sikt vida överstiger den insats man gör i början. Denna attityd visar en brist i tilltron till de potentiella fördelarna och en vilja att tänka kortsiktigt inom ett område som endast kan visa resultat på längre sikt.

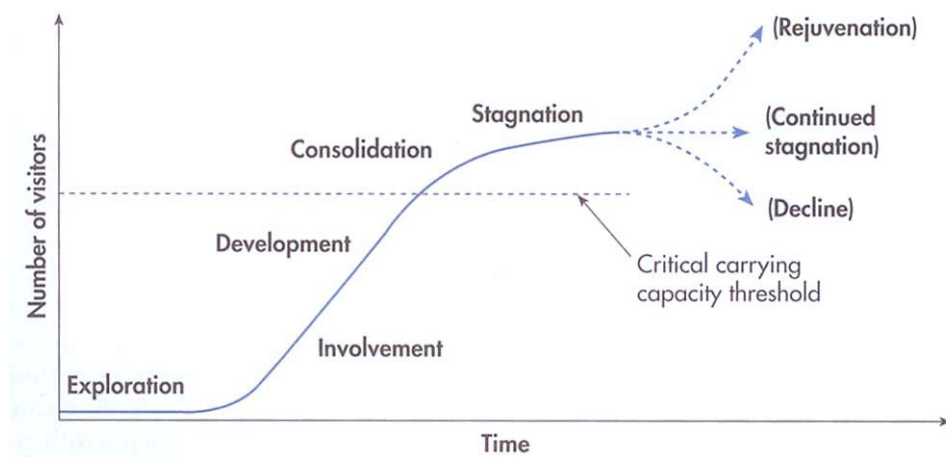
3.3 Stakeholderteori

Getz & Jamal (1994) hänvisar till Grey (1989) och beskriver en stakeholderteori som innehåller följande riktlinjer:

1. det krävs ett erkännande av ett ömsesidigt beroende av varandra då det gäller att planera och styra området
2. det krävs en insikt om en ömsesidig nytta som kan härleda ur en samarbetsprocess
3. det krävs en förvissning om att beslut kommer att verkställas och planer att genomföras
4. planering av en destination kräver medverkan av och i den politiska processen
5. en samordnare med auktoritet behövs för att initiera och underlätta destinationsbaserad samverkan
6. det behövs en vision där den önskade utvecklingen finns formulerad

3.4 Butler´s livscykel för turistdestinationer

Turismen är viktig som drivkraft för ekonomisk utveckling i mindre utvecklade regioner. I många fall anses den vara den enda realistiska samhällssektorn som kan ge tillväxt. Anledningen är att den är "sysselsättningsintensiv, lämpad för utbildad arbetskraft, genererar inflöden av pengar och även utländsk valuta och underhåller eller utvidgar det infrastrukturella nätet" (Gudmundsson m fl. 2009). Men det finns även forskning från de senaste årtiondena som visar att turismen kan påverka destinationen negativt, sett i ett längre tidsperspektiv. En ofta citerad källa för denna utveckling av en turistdestination är Butler´s (1980) Tourist area life cycle (Weaver & Lawton 2006).



Figur 2. Butler's Tourist area life cycle (Weaver & Lawton 2006)

Den första fasen kallas *exploration* och karaktäriseras av en mycket liten mängd besökare, ofta drivna av äventyrlusta, som är spridda över destinationens geografiska område. Det finns inga turistföretag på destinationen och inte heller någon särskild service för inkommande turister. Eventuella turisternas inverkan på destinationen är försvinnande liten.

Den andra fasen benämns *involvement* (på svenska: engagemang, intresse) och innebär att lokalsamhället reagerar på de möjligheter som skapas av turismen. Det innebär att företag nu börjar erbjuda specialiserad service som kopplas samman med en gravis ökning av besöksantalet. Men tillväxten är låg, ofta halvkommersiell och turistnäringens geografiska koncentration på destinationen karaktäriseras av noder. Huvuddelen av företagen är lokalt ägda men det förekommer även externt ägande. Övernattningsmöjligheterna kännetecknas av småskalighet och attraktionerna är huvudsakligen kulturella eller naturbaserade. Turismens ekonomiska status på destinationen är av kompletterande art och turisternas påverkan på den omgivande miljön är låg, men den vanliga affärsverksamheten på destinationen börjar bli mer involverad. Faktorer som triggar denna utvecklingsfas är t ex en entreprenör som skapar och annonserar om en ny attraktion eller word-of-mouth marknadsföring av tidigare besökare. Det kan också vara ett resultat av bevakningen på en avlägsen plats såsom en weblog eller en resepublikation som Lonely Planet (Weaver & Lawton 2006).

Nästa fas heter *development* och i den sker en accelererande ökning av turismen under en förhållandevis kort tidsperiod. Detta medför att turismsektorn blir dominerande på destinationen (Weaver & Lawton 2006). Därefter kan utvecklingen fortsätta enligt figuren ovan. Numera är destinationer mer medvetna om betydelsen av långsiktigt hållbar turism, så man inte tar emot fler turister än destinationen kan hantera.

4 Empiri

Kapitlet om empiri är den del av ett akademiskt arbete som innehåller resultatet från datainsamlingen och kunskap baserad på erfarenhet. Alltså en beskrivning av den verklighet som undersökningen avser (Björklund & Paulsson 2003). Nedan redovisas resultatet av de empiriska studier som gjorts inom ramen för detta arbete.

4.1 Hylte kommun

För att hejda den negativa ekonomiska utvecklingen i kommunen har kommunfullmäktige beslutat om en rad åtgärder. En av de viktigaste är en organisationsöversyn som resulterat i fokusering på kärnverksamheterna vård, skola, omsorg och myndighetsutövning, samt samordning och resursoptimering av kommunens verksamheter. Den politiska styrningen har samtidigt övergått till målstyrning: politikerna formulerar mål och följer upp verksamheten, dvs. beslutar vad som ska göras och förvaltningsorganisationens ledningsgrupp formulerar uppdragen och hur de ska genomföras. Beslutet för den stora omorganisationen fattades under 2006, skulle genomföras stegvis och innebar att man från och med 2007 organiserades i fem kontor: barn- och ungdomskontor, omsorgskontor, arbets- och näringslivskontor, samhällsbyggnadskontor samt kommunledningskontor. För varje kontor finns en nämnd, vilket skapar en tydlighet i organisationen. Kontorsbegreppet är valt för att även betona utveckling.



Fig. 3 Politisk organisationsstruktur i Hylte kommun. (www.hylte.se)

Med utgångspunkt från krav på effektiviseringar och därmed ledarskap som krävs i kommunen, beslutade kommunfullmäktige att hierarkiska nivåer i möjligaste mån ska minimeras till maximalt tre chefsnivåer per nämndsområde.

I samband med organisationsöversynen föreslogs att man starkare skulle profilera Hylte kommun som "Sveriges första vildmark" men man nådde inte politisk enighet. En av anledningarna är att de östra delarna av Hylte kommun, de som ligger "längst bort", har en väldigt modern industri, vilken inte ansågs gynnas av denna profil. Profilen skulle dock ligga helt i linje med Hylte kommuns Vildmarksgymnasium, ett treårigt naturbruksprogram med inriktningar mot Friluftsliv, Jakt och Fiske – vattenvård (med riksintag).

Varumärket och marknadsföring av Hylte kommun

Hylte kommun har många starka värden. Bland annat bruksorten och dess traditioner, vildmarkskaraktären så långt söderut i Sverige, närheten till kust och kontinent och vårt rika föreningsliv...turismen skulle exempelvis kunna utvecklas med en prägel av "vildmark", närheten till Gekås i Ullared och deras utveckling av flygtransporter till företaget skulle kunna kombineras med vildmarksupplevelser för att skapa PR och nyfikenhet på Hylte kommun.

Ur Organisationsöversynen 2006

I jämförelse med andra kommuner av samma storlek står sig nu (2009) Hylte kommun väl i konkurrensen enligt kommunkompassen, det utvärderingsverktyg som Sveriges kommuner och landsting (SKL) erbjuder kommunerna. Verktöget belyser kommunen utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv och innebär att se hur kommunen skapat förutsättningar för sina olika verksamheter och hur den kommunala styrningen fungerar.

Vid omorganisationen i kommunen beslutades det om en ansvarsfördelning för turismfrågor mellan Arbets- och näringslivskontoret och Informationsenheten.

4.1.1 Arbets- och näringslivskontoret

Arbets- och näringslivskontoret i Hylte kommun har huvudsakligen tre ansvarsområden: arbetsmarknads- och näringslivsfrågor samt folkhälsa. Arbetsmarknadsenheten ansvarar för arbetsmarknadsåtgärder där arbete med långtidsarbetslösa, ungdomar och invandrare prioriteras. Enheten ansvarar också för socialbidrag samt vuxenverksamheten inom individ- och familjeomsorg. Inom kontoret organiseras även den kommunala vuxenutbildningen samt svenska för invandrare. Till näringslivsenheten knyts ansvaret för service och stöd till näringslivet och dess representanter. Tillsammans med kommunstyrelsen ansvarar organisationen för att ur ett tillväxtperspektiv utveckla kommunen. Folkhälsoarbetet kommer att utvecklas vidare i samarbete med företagshälsa och friskvårdsverksamheten. Till kontorets ansvarsområde hör även kontakter med utbildningsorganisationer, idrotts- och fritidsföreningar. Tillsammans med nämndens politiker har kontoret ansvar för det lokala brottsförebyggande rådet samt kvinnofridsfrågor. Kontoret leds av en Arbets- och näringslivschef.

Eftersom verksamheten innefattar områden som kommer från en traditionell socialtjänstverksamhet är det viktigt att ha fokus på arbete och arbetstillfällen även för de medborgare som har sämst förutsättningar. Det är därför viktigt att organisatorisk tillhörighet och namnval fokuserar på dessa möjligheter, och att det inom kontorets ansvarsområde finns möjlighet att utvecklas och rehabiliteras som medborgare.

Ur Organisationsöversynen 2006

4.1.2 Informationsenheten vid Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret ansvarar för övergripande styrning och ledning av kommunens verksamheter. Det består av flera enheter: räddningstjänsten samt den kommunrättsliga-, ekonomi-, personal- och informationsenheten. Informationsenheten arbetar med informationsvägledning och marknadsföringsfrågor. Till enheten knyts också biblioteksverksamheten, kulturen samt kommunens växel och reception. Vid informationsenheten finns även en funktion som informationschef, avseende såväl besöksnäring som övriga informationsfrågor. Informationsenheten har ansvar för kommunens övergripande interna och externa information, marknadsföring, pressservice, krisinformationsberedskap m m.

4.1.3 Kommunens ledningsgrupp

Kommunchef-, barn- och ungdomschef, omsorgschef, arbets- och näringslivschef, samhällsbyggnadschef, räddningschef utgör tillsammans med ekonomi-, personal-, kansli- och informationschef kommunens ledningsgrupp. Den ansvarar för samordning av ledning och styrning av kommunens samlade verksamheter. Cheferna har i sin anställning och som medlemmar i ledningsgruppen ett helhetsansvar för utvecklingen av Hylte kommun. Var och en har därutöver ansvar för det egna kontorets/enhetens arbete avseende personal-, målresurs- och utvecklingsfrågor.

4.2 Turistorganisationen i Hylte kommun

Hylte kommun tillhör den femtedel av Sveriges kommuner som saknar en formell turismstrategi enligt Föreningen Turism i Sverige (FörTur). En turismstrategi innebär ofta att kommunen i samverkan med turismnäring och det övriga lokala näringslivet utvecklar gemensamma strategier för att locka fler turister. Enligt FörTur krävs en helhetssyn där kommun, näringsliv och privata aktörer samarbetar kring turistfrågor. En turismstrategi syftar bland annat till att underlätta att ta tillvara turismens möjligheter, skapa arbetstillfällen och skatteintäkter. Trots att Hylte kommun inte har en formell turismstrategi ser man från kommunens håll turismen som en bland flera prioriterade näringar inför framtiden. I samband med omorganisationen las en motion i kommunfullmäktige angående en renodlad turistchefsfunktion, men den avslogs till förmån för en funktion som informationsansvarig avseende såväl besöksnäring som övriga informationsfrågor.

Under de senaste åren har Turistinformationen i Hyltebruk varit förlagd till biblioteket, som fungerat som mötesplats och turistinformation. För turisterna har detta inneburit att man varit låst vid bibliotekets öppettider. Efter omorganiseringen övergår nu biblioteket till en funktion som kombinerat bibliotek och informations- och vägledningscentral dit både kommuninvånare och turister kan vända sig. Det finns en beslutad ansvarsfördelning för turismfrågor mellan Arbets- och näringslivskontoret och Informationsenheten, men den är inte riktigt genomförd ännu. När allt är på plats, innebär den att informationsfrågorna handhas av informationsenheten och Arbets- och näringslivskontoret ansvarar för näringslivsutvecklingen. Arbets- och näringslivskontoret ansvarar för den strategiska utvecklingen inom besöksnäringen och upplevelseindustrin och för samarbetet med andra kommuner och regionala organ. Inför framtagande av material ska informationsenheten vara behjälplig med att samordna så att kommunens information kompletterar turistinformationen på bästa sätt. För detta har man en budget på 300 000 kr och ytterligare anslag till skyltning med varumärkesprofilering och allmän information om kommunen.

Programmet Tellus innefattar Evenemangskalender och en databas med information om turistföretag och kommuninformation. Informationsenheten ansvarar för licensavgifter, utbildning, utveckling och drift av Tellus på www.hylte.se

4.2.1 Hylte Turist Inspiration

Under hösten 2008 bildades en arbetsgrupp bestående av turistföretagare samt Arbets- och näringslivschefen Sten Liljedahl. Målet var att hitta möjligheter för framtidens turistinformation. Turistföretagarna i Hylte kommun har sedan dess bildat Hylte Turist Inspiration, en förening för turistföretagare. Enligt föreningens sekreterare Vicky Kirsebom-Ekwall som driver det prisbelönta företaget Tiraholms Fisk, fanns det två huvudsakliga drivkrafter bakom bildandet:

1. företagarna kände att de ville lära känna varandra bättre, lära sig mer om varandras verksamheter och samverka mer
2. företagarna tyckte att turistinformationen tidigare fungerat dåligt när kommunen haft hand om den

Syftet med föreningen är att ta hand om turisterna som kommer till kommunen och få dem att stanna i längre genom att skicka dem vidare till andra företag. De största turistföretagarna i kommunen är med till 100% och föreningen har en ambition att även få med serviceföretagen. Det handlar alltså om att kommunen och det lokala näringslivet ska samverka kring turistfrågor och erbjuda bättre service till turisterna.

Den 2 juni 2009 togs det formella beslutet i kommunstyrelsen om att ge föreningen i uppdrag att sköta turistinformationen vid ett par olika platser i kommunen. Det ena är Apoteket i Unnaryd i östra delen av kommunen och det andra är Glassbo Våffelstuga längs Nissastigen i den västra delen. Kommunen ska fortfarande ha kvar biblioteken som informationsplatser. Biblioteket i Hyltebruk kommer att vara en viktig mötesplats och finnas hela året om och i år har det inretts en ny avdelning på biblioteket med broschyrer. Apoteket och Glassbo kommer att vara öppet under högsäsong. Med det nya samarbetet blir tillgängligheten större, då butiker och företag till stor del själva bemannar

informationsställena och ansvarar för marknadsföringen. Det kommer dessutom att finnas specifika ställ i butikerna (21 st under 2009) med turistinformation och under hela året kommer man kunna hämta information i biblioteken. Arbets- och näringslivskontoret kommer att fungera som kontakt för Hylte Turist Inspirations praktiska genomförande under 2009 och kontoret är turistföretagens naturliga kontakt gällande företagsutveckling i olika former. Det operativa ansvaret flyttas då från bibliotekschefen till Turist Inspiration och det lokala näringslivet. Turist Inspiration kommer att anställa personal för att bemanna informationsplatserna i Apoteket och Glassbo. Bland annat kommer man att rekrytera elever från Vildmarksgymnasiet.

Enligt Vicky Kirsebom-Ekwall är företagarna i Turist Inspiration mycket nöjda med den samverkan de nu har fått med Hylte kommun och menar att det händer saker när man jobbar med Arbets- och näringslivschefen. Han anses diplomatisk och konstruktiv och skapar förutsättningar. Däremot ser Turist Inspiration gärna att fler turistföretagare i kommunen ansluter sig. Turistföretagarna i Hylte är visserligen inte så många, men flera är nystartade. I nystartsfasen tänker man på att bygga upp sin egen verksamhet, inte på hur positivt det är att ta del av andras erfarenheter menar Vicky Kirsebom-Ekwall. Men det kommer säkert att ansluta sig fler. - *Alla vi pratar med tycker det är bra.*

4.2.2 Regional samverkan

Det pågår regional samverkan på flera håll mellan Hylte kommun, andra kommuner, regioner och näringslivet när det gäller turism. Några exempel är:

Samverkan runt sjön Bolmen: ett samarbetsprojekt kring Bolmenbygden som innebär att berörda kommuner tillsammans beslutat att gemensamt marknadsföra sig gentemot turister. I samverkan ingår Hylte, Ljungby, Värnamo och Gislaved kommuner samt regionerna Södra Småland, Jönköping och Halland. Finansiering söks bl.a. ur Landsbygdsprogrammet och EU-programmet Leader¹. Det särskilda Bolmenrummet på turistbyrå i Ljungby är bland annat ett resultat av samarbetet. Två projekt tas nu fram vilka kan drivas separat eller samtidigt för bästa effekt. Det ena projektet syftar till att utveckla och samordna projektidéer för att göra Bolmen till "den mest attraktiva regionen i södra Sverige att besöka, bo och verka i". Det andra projektet ska ytterligare utveckla besöksnäringen och den externa marknadsföringen. Företagare i regionen har tidigare på eget initiativ arbetat för att locka folk till området, men fram tills nu har ingen övergripande marknadsföring gjorts vilket är något som de fyra kommunerna i området vill åtgärda.

BESST: är ett nyligen avslutat EU-projekt som syftar till att utveckla småskaligt turistföretagande. Programmet är inriktat på att stödja regionalt utvecklingsarbete inom Nordsjöregionen. Företag inom besöks- och upplevelsenäringen i Hylte med omnejd ingår i projektet tillsammans med Fyresdal i Norge samt Peak District och University of Derby i England.

¹ Leader betyder "Samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden" Syftet är ett genom lokal kunskap och engagemang uppnå mål för utveckling av landsbygden. Målet är att främja en ekonomisk, ekologisk och socialt hållbar utveckling av landsbygden.

Nissadalen/Fylleån: är ett samverkansprojekt mellan Hylte, Halmstad och Gislaved kommun samt Region Halland. Hylte är projektägare och finansiering kommer bland annat från Leader. Samtliga kommuner är viktiga delar av Nissadalen och också binds ihop av riksväg 26, även kallad Nissastigen. Projektet med ingående analys har utgångspunkt i ett underifrånperspektiv och de drivkrafter som finns till hållbar utveckling och innehåller förslag till utvecklingsprojekt. Analysen kan ses som ett förslag till utvecklingsplan för att i ett senare skede kunna säkerställa verksamhetens fortlevnad utan hjälp av utvecklingsstöd.

4.3 Intervju med Sten Liljedahl

En omfattande intervju i flera steg är gjord med Sten Liljedahl. Här redovisas därför de viktigaste svaren. Alla intervjufrågor finns redovisade i bilaga 1.

Sten Liljedahl är chef för Arbets- och näringslivskontoret i Hylte kommun. Han började sin anställning i februari 2007 och kom då ifrån en tidigare anställning som näringslivschef på kommunalförbundet Region Halland. Han anser att det ibland kan kännas lite splittrat att vara chef för Arbets- och näringslivsenheten då han ansvarar för så många olika verksamheter, men att det beror på vad han dyker ned i för frågor. Det finns en tydlig grundstruktur med tre perspektiv: ordning och reda, kundfokus och optimering. Målen är klara: egen försörjning, växande företag, fler företag och god hälsa. Kompetens, hälsa och fritid fungerar som stöd för dessa mål.

Sten anser att hans tidigare erfarenhet från Region Halland är ganska viktig i hans nuvarande position. Han vet vilka strukturer och processer som gäller och vet i vilket sammanhang turismfrågorna kommer in i upplevelsenäringen, som är en prioriterad inriktning i Hallands Regionala Tillväxtprogram.

Sten Liljedahl håller inte med om att Hylte saknar turismstrategi. Han menar att Hylte visserligen inte har det arbetssätt som efterfrågas av föreningen FörTur, men det betyder inte att det inte finns en genomtänkt organisation för hur Hylte vill arbeta med turismfrågor. Han tror att turismen kommer att få alltmer betydelse för arbetstillfällena under de kommande fem åren och understryker vikten av att företagarna själva engagerar sig och tar initiativ och att han är väldigt positiv till samarbetsmöjligheterna med föreningen Turist Inspiration. Han är överhuvudtaget väldigt positiv till samverkan i olika former, både med näringsliv och med andra offentliga organisationer: *-Det är viktigt med samverkan med övriga inlandet och att se på strömmarna av folk. För Hylte är det viktigare att få kontakt med E4 än E6 då våra besökare är mer skog och sjö än hav och strand. Det finns fler av dessa som reser på E 4. Besökarna bryr sig inte om kommungränser. Att kommunerna har sina egna varumärken kan motverka samverkan både på det mentala planet och rent resursässigt, när man försöker samverka med andra kommuner. Win-win är superviktigt! Det är bra att göra något konkret tillsammans: en karta, ett särskilt Bolmenrum på en turistbyrå och gemensamma projekt.*

Men det är enligt Liljedahl viktigt att man samverkar på rätt strategisk nivå. Det är lättare att arbeta "lika mot lika": bolag mot bolag, tjänsteman mot tjänsteman, politiker mot politiker. *-Om vi t ex ska samarbeta med Ljungby kommun kring Bolmen, är det inte Turist Inspiration som ska göra det utan en kommun måste prata med en annan kommun. En kommun ska inte prata med en förening i en annan kommun. Innan jag åker på ett möte stämmer jag av med Turist Inspiration vad de tycker eller så är de med på mötet tillsammans med mig.*

Att det finns en beslutad ansvarsfördelning för turismfrågor i Hylte kommun mellan Arbets- och näringslivskontoret och Informationsenheten tycker han är bra, även om den inte fullt ut är genomförd ännu. *-Det blir tydligare för Turist Inspiration hur de ska ställa frågor. T ex ska informationsfrågor till informationsenheten och jag får inte dem. Det är bra. Informationsdelen för turismen måste hänga ihop med den allmänna informationen om kommunen. Broschyrer finansieras redan idag av företagen genom annonser. Det handlar om att vidareutveckla dem. Företagen kan i ökande grad vara med och påverka innehållet. På min enhet jobbar vi mer med näringslivsutveckling, inte den typen av informationsfrågor.*

Den nya organisationen med ansvarsfördelningen och samverkan med Turist Inspiration skapar bättre förutsättningar för tillgänglighet och service till turisterna. Tidigare fanns ingen turistinformation på helgerna eftersom biblioteket är stängt. Men det är ofta på helgerna som turister kommer. Med den nya organisationen finns möjlighet till öppet sju dagar i veckan under högsäsong. Och personerna som finns i föreningens styrelse har visat resultat i sina egna företag. I styrelsen ingår även företagare utanför den vanliga besöksbranschen med marknadsföringskompetens från andra områden. Sten påpekar vikten av att tydliggöra förväntningarna mellan offentligt och privat och rollerna däremellan. De offentliga strukturerna och det privata näringslivet är oerhört beroende av varandra.

Sten Liljedahl menar att det handlar om att hitta vinna-vinna lösningar i samarbetet. Ju fler turister som kommer till Hylte, ju mer pengar tjänar de företag som samverkar i Turist Inspiration. Hade kommunen drivit turismutvecklingen hade man inte kunnat söka finansiering via EU-medel från Leader. *-De timmar företagen lägger i Turist Inspiration kan vi använda som medfinansiering i Leader, då har vi strukturen. Vi har otroligt lite pengar för detta jämfört med de andra kommunerna i regionen. Ljungby kommun lägger ett par miljoner, vi lägger 300 000 kr.*

Sten Liljedahl ser stora fördelar med den förändrade organisationen. Förut fanns det ingen i Hylte kommun som jobbade direkt med företagen, nu har man 2,5 tjänst vilket medför en kraftigt förbättrad service till företagen. Man har däremot inte gjort några besöksenkäter för att se vilka turister som kommer till Hylte, men känslan är att danskar tyskar och en ökande mängd holländare kommer till kommunen. Hylte kommun har fokuserat på arbetskraftsinvandring och destinationens inflyttar- och nyföretagarperspektiv. Om man vidgar besöksnäringsspektivet till att även gälla dagligvaruhandeln, visar det sig att man har 60% större omsättning på sommaren i Unnaryd, en ort i Hylte kommun. Det är sommargästerna och turisterna som gör det möjligt att hålla service även på vintern. Det är inte bara turister utan även besökare i form av sommarstugeägare som bidrar till ökad omsättning. Sommargästerna vill uppleva naturen men gör det i ett eget boende. De bidrar med pengar som kommer in i systemet utifrån. Det händer även mycket på handelsidan, t ex

utveckling av e-handeln i en del företag, vilket är positiva tecken som kan gynna föreningen Turist Inspiration.

Sten anser att det strategiskt är mycket viktigt att han även sitter i kommunens ledningsgrupp. Det är gynnsamt med närheten till politikerna i Hylte, vilket medför att han kan lyfta frågor till kommunråd och andra på ett enklare sätt. I många kommuner har inte turismföreträdarna närheten till den strategiska nivån, dvs. kommunråden, på samma sätt.

På frågan hur han skulle vilja beskriva sitt arbete med turismfrågor i Hylte kommun svarar Sten Liljedahl: *-Det är ganska lätt för det kan inte bli sämre. Det är positivt för att det är i en utvecklingsfas. Varken kommun eller enskilda företag kan klara detta. Det handlar om att samverka och att sätta besökaren i centrum: kundfokus. Det sista är lätt att tappa.*

När det gäller attityder till turism och upplevelsenäringen menar han att det går att identifiera en mentalitet som härrör från industrisamhällets paradig. Den tar sig i uttryck i att de som befinner sig i beslutande ställning oftast tänker kring maskiner, inte i form av tjänster. Man har svårt med producerande kontra tjänsteföretag. Det är därför inte självklart att politikerna kommer med utvecklingsidéer när det gäller turism och upplevelsenäring. I dialog med politikerna stämmer Sten av utvecklingsmöjligheter och för fram förslag som sedan fångas upp och omsätts i politiska beslut. Men man är duktig på integration. Det är lätt att bli accepterad i dessa områden om man jobbar hårt.

Enligt stakeholderteorin behövs en samordnare med auktoritet för att initiera och underlätta destinationsbaserad samverkan. Enligt Sten Liljedahl handlar det snarare om legitimitet. Det är så han jobbar och tar exemplet med Turist Inspiration; en av Stens medarbetare jobbar med Turist Inspiration som samordnare första säsongen. I nästa steg måste de anställa folk. Legitimiteten att arbeta med turism och destinationsutveckling behöver förflyttas från Sten och hans medarbetare till Turist Inspiration och företagen själva. Sten anser att han ska jobba med det strategiska arbetet gentemot de andra kommunerna, men det operativa ska ligga på Turist Inspiration. Han menar att en tydligt formulerad vision där den önskade utvecklingen finns formulerad inte är nödvändig. Det handlar snarare om att ta ansvar för bygdens utveckling och överlevnad genom samverkan och kundfokus. Att engagera sig är ett sätt att betala tillbaka till bygden.

4.4 Turistföretag och företagsklimat

Hylte kommun anses i folkmun vara Hallands svar på Gnosjö och kommunen har varit en "stabil klättrare" under perioden 2004-2008, enligt Svenskt Näringsliv. Hylte kommun har under denna tid klättrat 103 placeringar på listan. Företagsklimatet har stor betydelse för den kommunala utvecklingen. Placeringen i Svenskt Näringslivs ranking har till exempel ett starkt samband med befolknings-, sysselsättnings- och skatteintäktsutvecklingen i kommunerna. Men enligt Svenskt Näringsliv är det mest i den östra och småländska delen av kommunen som företagsamheten blommar. *-I resten av Hylte är det inte så lätt att bli accepterad som företagare*, säger Svenskt Näringslivs företrädare i Halland, Mikael Kulanko i en tidningsintervju (HP 24 mars 2009)

Hylte satsar på utveckling av ett nytt näringslivsprogram och Sten Liljedahl får ofta positiva omdömen för sin förmåga att vägleda och hjälpa företag och organisationer att söka EU-medel. En annan aspekt av detta är att administrationen för EU-programmet Leader Halland, som finansierar landsbygdsutveckling i samverkan, är lokaliserat till Hyltebruk.

Företagen inom Turist Inspiration visar engagemang och handlingskraft, men det är långt ifrån alla turistföretag i Hylte som gör det. I Förstudie analys av Nissadalens/Fylleåns förutsättningar som destination (Granrot 2009) framkommer det att många turistföretag inte verkar förstå behovet av samverkan kring en turistdestination. Intresset var begränsat från företagens sida, både av att medverka vid intervjuer i förstudien och att ta del av resultatet: "Företagen som verkar i området är främst mindre företag med 1-2 personer och vissa företag drivs också vid sidan av andra arbeten. Som det ser ut idag saknas det en tydlig reseanledning i området bortsett från Isaberg. Man kan också dra slutsatsen att området inte riktigt är moget för en destinationsutveckling. Endast ett fåtal av företagen har förmodligen den kompetens som skulle krävas" (Granrot 2009).

Granrot grundar bland annat sig på följande erfarenheter som gjorts i förstudien:

- flera av de intervjuade kan inte svara på vilken målgrupp de har
- företagen konstaterar bara att det är svårt och dyrt med marknadsföring
- det råder brist på kunskap om positionering
- företagen pratar om "Sveriges första vildmark", naturen, fisket och att där finns potential, men det erbjuds väldigt få säljbara produkter
- det finns en medvetenhet om ny teknik men man kan inte utnyttja den
- ingen av naturturistsajterna www.inatur.se eller www.naturensbasta.se har paket från området (förutom Sverigefiskekort, vilket säljs på många andra ställen i landet)
- nätverk finns, men man samverkar oftast bara kring kartor och webbplatser
- vissa företag samverkar med andra i paketerbjudanden, men upplever svårigheter att hitta nya samarbetspartners då det är ett begränsat utbud på företag och för att det är svårt med gemensam kvalitetssäkring

Här finns någon sorts hinder att fullt ut våga satsa tillsammans. Om det handlar om jantelag eller att man inte vet hur man ska gå tillväga för att ta fram paket i samverkan med andra går inte att svara på... Frågan man ställer sig här är varför ser inte företagen nyttan med projektet? Är begreppen för svåra? Vad menas med destination och destinationsutveckling? ... Ska man använda sig av andra begrepp? ... till informationsmötena var det lågt intresse, trots annonsering och personliga inbjudningar. Låg mötena på fel dagar, fel årstid fel tid på dygnet? Förstod man innebörden av mötena? Om inte hur kan man nästa gång göra detta tydligare? ... bristen på deltagare visar att man inte verkar vara medveten om hur viktig samverkan är för lyckade turismsatsningar.

Ur Förstudie analys av Nissadalens/Fylleåns förutsättningar som destination

4.5 Egna erfarenheter från Hylte kommun

Under de senaste åren har jag personligen jobbat med några uppdrag kopplade till Hylte kommun. Bland annat har jag varit samtalsledare på en serie medborgarmöten med fokus på lokal utveckling, varit moderator för samtal mellan riksdagspolitiker och de boende på landsbygden samt fungerat som projektcoach i ett turismprojekt.

The Recipe for a perfect day in Hylte		
1 to 2 hours	Have a quiet lie in bed	
1 hour	Take breakfast at Sågknorren including newly baked bread	<i>Everything to be liberally spiced with large quantities of laughter and friendship in a beautiful and natural environment.</i>
1 hour	Take a peaceful walk along a walking trail	
1 hour	Have a good lunch at the tavern I Torup	
30 min	Have a rest in the green grass	
1 hour	Take in a little culture and do some shopping too	
1 hour	Coffee and waffles in the waffle-house	<i>What does your perfect day look like?</i>
1 hour	Activity time with skating, running or horse riding	
1 hour	Get refreshed with a sauna and swim at Alebo	
2 hours	Have a fish dinner at Tiraholm, followed by a lovely dessert	<i>Welcome</i>
1 hour	Take evening teas on the veranda at Charlottenlund	Ur Discover Hylte
8 hours	Sleep it all off	2008/2009

5 Analys

Detta arbete skulle undersöka om en liten kommun, med starka bruks- och industritraditioner och med begränsade ekonomiska möjligheter och andra förutsättningar, överhuvudtaget kan arbeta strategiskt för att öka turismen i kommunen och hur detta i så fall tar sig uttryck.

Syftet var att svara på följande frågor:

- Hur arbetar man i Hylte kommun med sitt områdes upplevelsemöjligheter, när man inte har någon egentlig turistorganisation?
- Hur når man ut med informationen till turisterna?
- Vad vill man utveckla i Hylte kommun som turistdestination och hur vill man i så fall göra det?
- Finns det någon strategi?

Jag kommer här att jämföra teorin med empirin och analysera det som framkommit vid denna undersökning.

För det första kan man konstatera att Hylte kommun är en ganska dåligt utvecklad region ur ett turismdestinationsperspektiv. Den utvecklingsfas som kommunen befinner sig i enligt Butler's livscykel för turistdestinationer är den sk. involvement-fasen. Detta innebär att lokalsamhället börjar reagera på de möjligheter som skapas av turismen men tillväxten är låg och ofta halvkommersiell. Övernattningsmöjligheterna är småskaliga och attraktionerna naturbaserade. Dessutom är turismens ekonomiska status av kompletterande art. Det är fortsatt industrisamhällets paradigm som gäller i Hylte. Men den vanliga affärsverksamheten, som t ex. dagligvaruhandeln, börjar bli involverad.

Att industrisamhällets attityder och mentala bilder är starka märks tydligt. Det är lätt att bli accepterad om man jobbar hårt och om man är företagare i den östra delen av Hylte, den som ligger närmast Gnosjö. Men det verkar främst gälla om man sysslar med tillverkningsindustri. Upplevelseindustrin räknas inte som en riktig sysselsättning ens i Gnosjö. Då kan man bara ana hur svårt det kan vara i de västra delarna av Hylte kommun, vilket tydliggörs i Granrots (2009) rapport. Hylte verkar vara en tvådelad kommun, där bruksmentaliteten är stark kring Hyltebruk, medan östra delen av Hylte kommun har mer av entreprenörskap och sk. Gnosjöanda. Ingen av dessa attityder gynnar dock upplevelsenäringen och turismsektorn. Det gäller inte bara attityder till företagande, utan även hur man presenterar sin kommun för besökare och medvetenheten bland politiker om skillnaderna mellan tillverkningsindustri och tjänsteproduktion.

När det gäller mediebilderna, är det en hel del negativa artiklar som skrivits i lokaltidningen om Hylte kommun och dess ekonomiska problem. Enligt Wahlström (2001) kan denna ointetgörande satsning på upplevelsenäringen. Men å andra sidan finns det krafter som motverkar denna dystra bild. Wahlström (2001) menar att det kommer att bli avgörande för den fortsatta utvecklingen hur den offentliga sektorns tjänstemän bemöter sina invånare och han trycker på viktigen av samspelet mellan det offentliga och det privata. Han menar att privata eldsjälar och entreprenörer blir outhärliga. I Hylte märks detta tydligt när

kreativa tjänstemän i kommunen i samverkan med privata entreprenörer och med ytterst blygsamma ekonomiska tillgångar lyckats skapa ett incitament till en framtida utveckling av turismsystemet i kommunen.

Så för att återgå till problemställningen om en liten kommun, med starka bruks- och industritraditioner och med begränsade ekonomiska möjligheter och andra förutsättningar, överhuvudtaget kan arbeta strategiskt för att öka turismen i kommunen, blir svaret ja! Detta tar sig i Hyltes fall uttryck i den nybildade föreningen Hylte Turist Inspiration, som den 2 juni 2009 fick ett formellt uppdrag från politiskt håll att ansvara för den operativa delen av turistinformationen. Att man skapat förutsättningar för finansieringsmöjligheter genom EU-programmet Leader är ett annat tydligt strategiskt drag. Kommunen når genom samverkan med Turist Inspiration ut med information till turisterna på två bemannade turistinformationsställen, biblioteket samt 21 informationsställ.

Om man gör en analys av Hylte kommuns arbete med destinationsutveckling - i samverkan med föreningen Turist Inspiration - i förhållande till den tidigare beskrivna stakeholderteorin, visar det sig att den första punkten redan är identifierad. Att det krävs ett erkännande av ett ömsesidigt beroende av varandra då det gäller att planera och styra området vet man redan. Det krävs även en insikt om en ömsesidig nytta som kan härleda ur en samarbetsprocess, vilket man också insett. Nästa punkt innebär att det krävs en förvisning om att beslut kommer att verkställas och planer att genomföras. Här är Sten Liljedahl helt lugn. Företagen som ingår i Turist Inspiration kommer att leverera. Att arbetet med planeringen av en destination kräver medverkan av och i den politiska processen är också igång. En samordnare med auktoritet finns, även om Liljedahl föredrar att kalla det legitimitet. Men det finns ingen uttalad vision där den önskade utvecklingen finns formulerad. Eller så gör det det; att ta ansvar för bygdens utveckling och överlevnad genom samverkan och kundfokus och engagera sig som ett sätt att betala tillbaka till bygden, kanske kan ses som en slags vision? Att man från kommunens och föreningen Turist Inspirations håll vill utveckla Hylte som turistdestination är helt klart. Det finns både planering och organisering samt en drifts- och ledningsorganisation. Alla stakeholders (intressenter) inom offentlig-, privat och ideell sektor är identifierade genom olika projekt och samverkansprocesser.

Men det är långt ifrån alla företagare som förstår hur viktigt det är med ett systemtänkande som täcker hela destinationen. Medan Turist Inspirations företagare är aktiva i ett nytt partnerskap, är det många andra företagare som inte ser nyttan med samverkan. Det är enligt Machiavelli (2001) förmodligen förändringsrädsla som ligger bakom. Man är rädd för omfördelning i sociala roller och styrkeförhållanden och man förstår inte att de kostnader man initialt behöver investera, vida överskuggas av de vinster man kan göra på längre sikt.

Små turistföretags förmåga att utveckla större konkurrenskraft avgörs av deras förmåga att samverka, forma partnerskap och inordna sig som en naturlig del i en större helhet. Det verkar vara det sistnämnda som det är störst problem med i Hylte och det grundar sig på det industriella synsättet som därigenom underminerar möjligheterna till destinationsutveckling. En annan intressant aspekt ur ett systemteoretiskt perspektiv är det som Emmelin beskriver. Nästan alla svenska kommuner satsar mycket på sin natur i sin marknadsföring, inte bara Hylte. Och Lonely Planet skriver att den svenska skogen är ointressant och myggrik. Här påverkas alltså Hylte kommun av faktorer långt bort från den egna möjligheten att åtgärda.

6 Slutdiskussion

Hylte verkar vara en tvådelad kommun, där bruksmentaliteten är stark kring Hyltebruk, medan östra delen av Hylte kommun har mer av entreprenörskap och sk. Gnosjöanda. Ingen av dessa attityder gynnar dock upplevelsenäringen och turismsektorn. Här har Hylte problem. I värsta fall kan det gå så illa som Wahlström (2002) beskriver; att ungdomar och äldre kunskapsinriktade personer flyttar till Stockholm eller andra kunskapscentra. I Hyltes fall innebär det förmodligen att Halmstad ligger närmast till hands som kunskapscentrum. Kvar i Hylte blir då en minskande och åldrande befolkning som får allt sämre service och den regionala sammanhållningen försvagas. Enligt Machiavelli (2001) underminerar det industriella synsättet möjligheterna till destinationsutveckling.

När det gäller mediebilderna behöver nog politikerna bli mer medvetna om att upprepade turbulenta politiska motsättningar och en oförmåga att skapa ekonomisk stabilitet motverkar både invånarnas och turisternas förhoppningsvis positiva syn på kommunen. Det behövs väl förankrade samverkanslösningar och ett positivt klimat för att stärka invånarnas och turisternas bilder.

Att kommunen genom samverkan med Hylte Turist Inspiration når ut med information till turisterna på två bemannade turistinformationsställen, biblioteket samt 21 informationsställ är smått fantastiskt. Detta är ett mycket intressant resultat av vad som händer när kreativa tjänstemän i kommunen i samverkan med privata entreprenörer och med ytterst blygsamma ekonomiska tillgångar lyckats skapa ett incitament till en framtida utveckling av turismsystemet i kommunen. Det är väldigt positivt.

Dessvärre verkar inte majoriteten av turistföretagarna inse inte att de är små delar i ett stort system. Det gäller att få med sig så många på förändringståget att den kritiska massan nås. Därefter kommer förmodligen de andra med av sig själv. Det gäller att motsvara kundernas önskemål, annars påverkas hela destinationens varumärke negativt. Men det gäller förstås att ha hela Butler's livscykel i åtanke och satsa på en hållbar turismutveckling. Det som behöver förbättras är *antalet* företagare som förstår hur viktigt det är med ett systemtänkande som täcker hela destinationen. Här behöver de förändringsrädda hjälp att förstå att de tyvärr motverkar inte bara sig själva och sina egna företag, utan hela Hylte kommuns utveckling som destination. Detta blir en utmaning för Sten Liljedahl och hans kollegor att ta sig an.

Sedan kan man ju fråga sig vad det spelar för roll om Hylte kommun satsar aldrig så mycket på sin natur i marknadsföringen, om nästan alla andra svenska kommuner också gör det? Och vad spelar det för roll att Sverige har fantastisk natur om Lonely Planet skriver att den svenska skogen är ointressant och myggrik? Men detta problem är det inte bara Hylte som har. Det gäller i så fall alla kommuner i Sverige med skogsområden. Och det är många fler bruksorter än Hylte som fortfarande sitter hårt kvar i industriparadigmet. Här behöver man alltså vidta åtgärder på nationell nivå.

Avslutningsvis kan jag bara hålla med Wahlström: de formella hindren för att bygga upp en framgångsrik kommunal upplevelsestrategi är inte stora. Men de mentala hindren är desto

större. Lyckas Hylte kommun luckra upp det industriella paradigmets hårda grepp om sina invånare, lyckas politikerna ta till sig ett annat sätt att tänka och samtidigt vända mediebilderna och lyckas Hylte Turist Inspiration få med fler företagare i sitt partnerskap finns stora möjligheter till ännu tydligare strategisk turismutveckling i Hylte kommun. Eller som Sten Liljedahl uttrycker det: *-Det är ganska lätt för det kan inte bli sämre.*

Källförteckning

Litteratur

- Björklund, M, Paulsson, U. *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur (2003)
- Bodén, B. *Åre – en turistdestination med anor*. Bokmanus (2007)
- Christensen, L, Engdahl, N, Gräas C, Haglund, L. *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur (2001)
- Granrot, J. *Förstudie analys av Nissadalens/Fylleåns förutsättningar som destination*. Hylte kommun (2009)
- Kreicbergs, Johan. *Klättrar bäst som klättrar sist*. Svenskt Näringsliv (2009)
- Macchiavelli, A. *Tourist Destinations as Integrated Systems*. Tourism Review, Vol 56, No 3-4 (2001)
- Wahlström, B. *Guide till upplevelsesamhället*. SNS (2002)
- Rylander, D, Abbasian, S. *Upplevelseindustrins utveckling i Gnosjöregionen – förutsättningar och möjligheter*. Forskning för nya näringar. EIDI Working Paper (2008:1)
- Weaver, D. Lawton, L. *Tourism Management*. Wiley (2006)

Andra skriftliga källor

- Gudmundsson m fl. studiehandledning Destinationsutvecklingens grunder vt 09
- Planer och dokument från politiska beslut:
- Sammanträdesprotokoll från Hylte kommun, kommunstyrelsen 2006-04-11,
- Sammanträdesprotokoll från Hylte kommun, kommunstyrelsen 2006-05-09
- Sammanträdesprotokoll från Hylte kommun, kommunstyrelsen 2006-06-07
- Sammanträdesprotokoll från Hylte kommun, Arbets- och näringslivsnämnden 2008-2009
- Ansvarsfördelning turism, Hylte kommun 2009-03-23
- Organisationsöversyn/Organisationsförslag, Hylte kommun, kommunledningsförvaltningen 2006-03-21
- Pressmeddelande från FörTur 2009-01-07: *Hylte en av få kommuner utan turismstrategi*.
- Discover Hylte 2008/2009

Artiklar i Hallandsposten

- [Ljusning förutspås under 2005](#) 3 januari 2005
- [Två kommunala chefsstolar fyllda](#) 29 november 2006
- [Hyltebruks samhälle ska bli attraktivare](#) 3 februari 2007
- [Tillväxtprogram tas fram för att främja näringslivet](#) 27 mars 2007
- [Nytt EU-kontor läggs i Hylte](#) 8 juni 2007
- [Hyltes företag bästa i landet](#) 16 oktober 2007
- [Allt är inte dystert i Hylte kommun](#) 25 oktober 2007
- [Hylte vill utveckla Nissadalen](#) 2 april 2008

[Samarbete ska göra Bolmen mer attraktiv](#) 18 juni 2008
[Het debatt om svag budget](#) 20 juni 2008
[Nya planer för turismen i Hylte kommun](#) 9 januari 2009
[Fortsatt samarbete kring Bolmen](#) 10 januari 2009
[Hylte ska "säljas" till holländare på mässan](#) 20 januari 2009
[Sämre än befarat med Hyltes ekonomi](#) 24 februari 2009
[Vildmarksgymnasiet årets bästa skola](#) 20 mars 2009
[Utökar samarbetet längs Nissastigen](#) 21 mars 2009
[Halland står sig på Tur-mässan](#) 21 mars 2009
[Kvinnor i Halland driver visst företag](#) 24 mars 2009
[Ekonomiskt läge oroar revisorer](#) 27 mars 2009
[Kommunen bra på integration](#) 27 mars 2009
[Prognoserna blir allt dystrare för Hylte](#) 24 april 2009
[Politikernas arvoden sänks ytterligare](#) 4 maj 2009
[Hylte klättrar på företagsrankingen](#) 6 maj 2009
[Samarbete på gång kring sysselsättning](#) 23 maj 2009
[Lågkonjunkturen gör att Hylte måste skära ner på investeringarna](#) 28 maj 2009
[Hylte står sig bra i jämförelse](#) 18 februari 2009
[Samarbete på gång kring sysselsättning](#) 23 maj 2009
[Hylte i topp i Halland](#) 12 maj 2009
[Värdefull kulturhistorisk byggnad restaureras för fullt](#) 22 augusti 2008

Alla ovanstående artiklar fanns tillgängliga via www.hallandsposten.se den 28 maj 2009.

Webbplatser

<http://www.besst.org> Business and the Environment linked through Small Scale Tourism
<http://www.friluftsforskning.se/forskning/nyheter/arkiv/friluftsradetstankesmedjasangasaby1112emars.5.71552e2411fa881a5cb80008367.html> Friluftsrådets Tankesmedja
<http://www.hylte.se> Hylte Kommun
<http://www.hylte.se/vildmarksgymnasiet> Vildmarksgymnasiet
<http://www.leaderhalland.se> Leader Halland
<http://www.ne.se/metod> Nationalencyklopedin
<http://www.skl.se/artikel.asp?C=2085&A=1508> Kommunkompassen
<http://www.tiraholm.se> Tiraholms Fisk
<http://www.turism.se> Föreningen för Turism i Sverige
<http://www.tyda.se> Tydas lexikon

Alla ovanstående källor fanns tillgängliga den 28 maj 2009.

Bildkällor

Figur 1 och 2 Weaver & Lawton (2006)

Figur 3 www.hylte.se (2009-05-21)

Bild 1 och 2. Foto Margareta Ivarsson

Övriga källor

Intervju med Sten Liljedahl, Arbets- och näringslivschef i Hylte kommun

Intervju med Vicky Kirsebom-Ekwall, Tiraholms Fisk och sekr. i Turist Inspiration

Föreläsning vid Friluftsrådets tankesmedja, Sånga-Säby 11-12 mars 2009: *Varför skall kommunen planera för friluftsliv?* Lars Emmelin Blekinge Tekniska Högskola.

Workshop vid Friluftsrådets tankesmedja, Sånga-Säby 11-12 mars 2009: *Hur skall kommunen planera för friluftsliv?* Lena Petersson Forsberg, doktorand i fysisk planering, Blekinge Tekniska Högskola.

Medverkan vid Kommunträff längs Nissan, Isaberg 18 mars 2009

Mängder av egna besök i Hylte kommun under många år

Bilaga 1

Intervjufrågor till Sten Liljedahl

1. Vilken befattning har du?
2. Hur länge har du innehaft den?
3. Vad ingår i den? Har du även ansvar för turistfrågorna?
4. Hur arbetar du/ni med turism och turismutveckling i Hylte kommun?
5. Kan du ge några praktiska exempel på projekt eller aktiviteter?
6. Vilka turister kommer till Hylte? Har ni gjort några besöksenkäter/mätningar?
7. Vad kännetecknar turistföretagen som finns i kommunen? Är de få/många/vilket fokus har de/är de stora eller små/vilka produkter erbjuder de?
8. Är turism och utveckling av turistföretag något som ligger högt eller lågt på din/er dagordning i kommunen?
9. Anser du att Hylte kommun har en större utvecklingspotential inom turismen än vad som tas till vara/erbjuds turisterna idag?
10. Vari ligger i så fall denna potential?
11. Finns det en strategi (politiska beslut) för hur kommunen ska arbeta med turismfrågor?
12. Om ja: vad ingår i den?
13. Skulle du vilja säga att du/ni arbetar strategiskt för att stödja turistföretagen?
14. Om ja, hur? Ge ett par konkreta exempel.
15. Känner du till hur man arbetar med turismfrågorna i de övriga halländska kommunerna?
16. Om ja, Vilka är de viktigaste skillnaderna i hur du/ni jobbar med turism kontra hur de halländska kustkommunerna arbetar?
17. Samverkar du/ni med andra kommuner i dessa frågor? Om ja, ge exempel på vad/hur.
18. Med tanke på de särskilda förutsättningarna, behöver man använda sig av mindre konventionella lösningar för att kunna utveckla turismen i Hylte kommun?
19. Om ja: hur? Ge praktiska exempel
20. Hur stor budget/vilka ekonomiska resurser finns tillgängliga för arbetet med turismfrågor i Hylte kommun?
21. Finns det andra resurser, vilka?
22. Det finns en beslutad ansvarsfördelning för turismfrågor mellan arbets- och näringslivskontoret och informationsenheten. Kan du utveckla vad detta innebär i praktiken?
23. Hjälper info-enheten Turist Inspiration med material ?

24. Tog Kommunfullmäktige beslut att ge kommunledningskontoret i uppgift att vidareutveckla profilerat varumärket "Sveriges första vildmark"?
25. Är det inte splittrat att vara chef för Arbets- och näringslivskontoret?
26. I den regionala tillväxtprogrammet för Halland ingår upplevelsenäringen som en prioriterad del. Hur viktig är din erfarenhet från RH i detta sammanhang?
27. Hur viktigt är det för det strategiska turismutvecklingsperspektivet att du sitter i ledningsgruppen?
28. "I stora delar av landet finns det fortfarande en bruksmentalitet som gör att upplevelsebaserade arbetstillfällen inte anses vara verkliga jobb." säger Wahlström. Ser du sådana exempel i Hylte? Är de många/få?
29. Hur skulle du vilja sammanfatta känslan av ditt arbete med turismfrågor i Hylte kommun: är det tungt, lätt, stimulerande...eller hur skulle du vilja beskriva det?

Stakeholderteorin säger

1. att det krävs ett erkännande av ett ömsesidigt beroende av varandra då det gäller att planera och styra området: Har man kommit hit i Hylte?
2. det krävs en insikt om en ömsesidig nytta som kan härleda ur en samarbetsprocess: är en sådan process igång, anser du?
3. det krävs en förvisning om att beslut kommer att verkställas och planer att genomföras. Finns denna förvisning i Hylte?
4. planering av en destination kräver medverkan av och i den politiska processen. Är politiken med?
5. en samordnare med auktoritet behövs för att initiera och underlätta destinationsbaserad samverkan. Finns den, är det du?
6. det behövs en vision där den önskade utvecklingen finns formulerad. Finns det?

Intervjufrågor till Vicky Kirsebom-Ekwall

1. Vilken är din roll i Hylte Turist Inspiration?
2. Berätta lite om bakgrunden till bildandet av föreningen!
3. Vilket är syftet med föreningen?
4. Hur ser er samverkan ut med Hylte kommun?

 Din plats: [Inlämningsuppgifter](#) > **Visa inlämnad uppgift**

Inlämnad uppgift: Färdigt PM

Inlämningsdatum: den 7 juni 2009 23:59

Typ: Arbeta individuellt

Betygskriterier: Alfanumerisk

Status: Betygsatt den den 12 juni 2009 12:26

Betyg: **A**

Skickat den den 3 juni 2009 22:13 (försök nr 1)

Instruktioner:

Bilagor

Inlämnad uppgift:

VERKSAMHETSBASERAT PROJEKT II
Strategiskt arbete med turismutveckling i Hylte kommun

Bilagor [projektarbete Margareta Ivarsson.pdf](#)

Den senaste kommentaren:

Avsändare: Jan Lingvall

Datum: den 12 juni 2009 12:26

Hej Margareta!

Här kommer kommentarer och resultat på nätkursen Verksamhetsbaserat projekt II, vt 09.

Inledningsavsnittet är välstrukturerat och relevant.

De fem valda teoriområdena är väl valda för ämnesvalet.

Din empiri är omfattande och tyder på stor insikt i ämnet.
En mycket bra djupintervju med S Liljedahl.

Din analys är mycket bra - systematisk och relevant.

I slutdiskussionen sammanfattas Hylte kommuns turistiska nuläge och framtid på ett mycket insiktsfullt vis.

Utmärkt sammanfattning, innehållsförteckning, källförteckning och bilagor.

Slutömdöme: En mycket bra, intressant och välskriven PM.

Ditt betyg på din PM blir A.

Grattis till ett utomordentligt arbete.

MVH Jan

[Visa tidigare kommentarer](#)