

Handlingsnätverk för lokal utveckling

– en studie av konkurrens och samarbete inom hotellgruppen
i Östersund

Yvonne von Friedrichs Grängsjö

Inledning

I studiet av lokala utvecklingsprocesser har intresset, sedan början av 1990-talet, alltmer kommit att riktats mot betydelsen av geografiska platsers särarter och dess sociala kapital (se t ex Wigren 2003; Johannisson m fl 2002; Gordon & McCann 2000; Grabher 1994; Putnam 1993). Detta kapitel handlar om ett geografiskt samlokaliserat nätverk inom turistnäringen och dess påverkan på utvecklingen av ett lokalsamhälle.

Nätverk som fenomen har kommit att vidga perspektivet på organisering för utveckling inom till exempel industriella system (Lind 2002). Det finns relativt många studier där samarbete mellan företag i olika konstellationer har varit i fokus. Dock innehåller sådana studier huvudsakligen exempel på vertikala nätverk och samarbeten mellan köpare och säljare i olika led. Rivalitet och konkurrens i lokal kontext har inte diskuterats i samma utsträckning, menar till exempel Pettersson och Saarinen (2004). Vi kan se denna problematik även när vi för över frågan i kontexten av en turistdestination. I denna är det företag och andra organisationer som var för sig eller tillsammans med olika aktörer producerar ett upplevt värde för turisten. Samtidigt som företag ingår i olika vertikala och horisontella nätverk driver de sina verksamheter på en spatialt fixerad plats, destinationen, och ingår i dess lokala sociala system (Urry 1990). Begrepp som närhet och tillit mellan individer kommer därför att lyftas fram (Putnam 1993). Betydelsen av samarbete mellan samlokaliserade företag för ökad konkurrenskraft har tidigare blivit uppmärksammat i flera studier. Även konkurrens och rivalitet har lyfts fram som möjlig förklaring till framgångsrik lokal utveckling (Boari m fl 2003). Samverkan och konkurrens har dock oftast belysts ur perspektivet att produkten går att exportera från produktionsarenan. Det är svårare att finna empiriska studier och utvecklade teorier om samlokaliserade konkurrenters samverkan för lokal utveckling när kunderna måste importeras till produktionsarenan (von Friedrichs Grängsjö 2001).

Ur kundens perspektiv är turistupplevelser en multielement produkt som består av olika komponenter (Villads Troye & Øgaard 1999). Det är sällan som en enda aktör har kontroll över alla komponenter eller över det som turisten uppfattar som turistprodukten dvs. helheten. Produkten är ur turistens perspektiv en känsla, en upplevelse vilket gör att samproduktion oftast är nödvändig. Aktörerna

är således beroende av varandra (Middleton 1994). Turismproduktens karaktär innebär att värdet för kunden uppstår först när densamma kommit till och vistas på destinationen. Turisterna måste göra entré innan produktionen av turism kan starta. Företagen går på tomgång utan turistens medverkan (Grängsjö 1998). Utveckling och marknadsföring av turistdestinationer har allt oftare kommit att handla om samarbete mellan olika parter. Nätverk av relationer ses som medel för att stärka gemensam konkurrenskraft (Weaver & Oppermann 2000; Buhalis & Cooper 1998). Den konkurrens som kan upplevas av aktörer inom samma produktionsled på destinationen (t ex mellan hotell, restauranger eller aktivitetsföretag) och dess eventuella påverkan på lokal utveckling är ett mer sällan uppmärksammat problem.

Utifrån ovanstående diskussion utvecklas i detta kapitel ett resonemang kring frågor som: 1) under vilka förutsättningar kan lokala konkurrenter organisera för funktionell handling, när syftet är att utveckla det egna företaget och samtidigt stärka en gemensam konkurrenskraft? 2) i vilken grad är en geografisk agglomeration och lokal institutionell kontext av betydelse i en sådan utvecklingsprocess? Studien avser ett lokalt horisontellt affärsnätverk i en medelstor stad i Sverige och struktureras utifrån vilka de involverade aktörerna är, vad de gör och hur de gör?

Turistdestinationen

Turismen blir en alltmer ekonomiskt betydande del på såväl global som nationell och lokal nivå (European Commission 2003). Samtidigt som betydelsen av turism ökar i Sverige vill offentliga instanser minska sitt ansvar över turismens utveckling, till förmån för en utveckling av privat näringsliv (Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling 2001). Under den första perioden av Sveriges medlemskap i EU har därför betydande insatser gjorts för att stimulera utvecklingen av turistnäringens tillväxt och lönsamhet. Ambitionen har varit att genom ekonomisk stöttning stärka samarbetet inom turistnäringen för att öka konkurrenskraften för dess aktörer. Det har medfört att det vuxit fram ett stort antal nybildade nätverk vars huvudmål är att öka samarbetet mellan aktörerna och därigenom nå förbättrad lönsamhet i turismnäringen.

Uppmärksamhet har från flera håll riktats mot utveckling av turistdestinationer som plats för konsumtion. Det beror till viss del på att turistnäringen anses vara en växande källa för sysselsättning och ekonomisk utveckling. Företagsstrukturen inom turistnäringen präglas av små företag och turistprodukten är komplex och sammansatt av många produktionsprocesser. Det är viktigt i detta sammanhang att förstå att det inte existerar någon produktion av värde förrän kunderna eller turisterna befinner sig på platsen (Grängsjö 1998). Interaktionen mellan turisten och aktörerna på destinationen blir en viktig del av produkten. Men även interaktionen mellan företagen på destinationen blir viktig eftersom det är många

olika leverantörer som deltar i de olika elementen i produktionsprocesserna. Turistproduktens karaktär av immaterialitet gör att det blir viktigt att förstå hur turistprodukten kommer till. Varje enskilt företag har möjlighet att garantera kvaliteten på sin egen produkt men den totala produkten kan svårligen garanteras av ett enskilt företag. Detta innebär att en mängd olika företag och organisationer är involverade i skapandet av erbjudanden.

De flesta företag inom turistnäringen är små eller medelstora (European Commission 2003). Småföretag utgör en potentiell kraft i många ekonomier och det är viktigt att förstå att de är olika de större företagen. Småföretag är inte miniatyrer av stora företag (Carson m fl 1995). Företagaren är nyckelperson i de flesta små företag. Dennes erfarenhet, kompetens, ledarförmåga och relationer till omvärlden är avgörande för hur företaget lyckas på marknaden. Bland annat är det därför svårt att i det lilla företaget analytiskt skilja företagaren från företaget (Johannisson & Lindmark 1996). Det blir företagaren som bestämmer riktning för företaget. I tidigare forskning om småföretagare (Carson m fl 1995; Johannisson & Lindmark 1996) lyfts just oberoendet upp som en viktig drivkraft för småföretagaren. Detta kan förefalla paradoxalt på en turistdestination eftersom företagaren där är relativt bunden in i sociala och ekonomiska mönster på platsen. Företagarens beteende och handlingar konstrueras således i social interaktion med de andra aktörerna på platsen och det utvecklas en viss värdegemenskap. De är bundna till tiden och i rummet och samverkar eller tvingas samverka med varandra. Företagen på en turistdestination är på så sätt samtidigt både konkurrenter och samarbetspartners. Å ena sidan kontrollerar en turistföretagare sitt eget företag och kan bestämma hur hon eller han vill marknadsföra sin verksamhet. Å andra sidan är varje företag även en del av en större produkt, turistdestinationen. Företaget är därigenom även beroende av andra företag i marknadsföringen och utvecklingen av platsen som turistprodukt. Företagarna kan således oftast inte marknadsföra sitt eget företag endast genom att skapa och underhålla relationer till sina egna kunder. De måste även skapa och underhålla relationer med andra företagare på destinationen.

Turistdestinationens kontext har betydelse för hur organisering av marknadsföring och utveckling kan förstås och studeras. Förutom en privat sektor är den offentliga sektorn ofta en stark aktör i utvecklingsfrågor och de representerar även de lokala invånarnas intressen. Det är därför inte sällan som det existerar många olika uppfattningar om hur marknadsföringen och utveckling av en turistdestination skall organiseras för att vara effektiv (von Friedrichs Grängsjö 2001). Organiseringen blir än mer komplex då företagare, som är beroende av turism och strävar efter att marknadsföra platsen som en turistdestination, samtidigt samverkar med övrigt näringsliv som kanske inte har samma intresse. Kan under dessa omständigheter en effektiv organisering för lokal utveckling av en destination över huvud taget ske?

Handelsinriktad utveckling

För effektiv organisation av gemensam utvecklingsinriktad handling kan det behövas alternativ till att se organisationer som strukturer menar Lindberg och Czarniawska (2003). De föreslår att vi lyfter blicken från aktörerna och använder "action net", handlingsnät, som utgångspunkt för organisering av gemensam handling. Weick (2001: 58ff) menar att vi för att skapa aktionsorienterad handling i organisationer bör närma oss organisering som improvisation istället för att se organisering som arkitektur. Detta innebär att vi istället för att ensidigt fokusera på strukturer även bör sätta fokus på processer. Han framhåller den alternativa metaforen "organisering som improvisationsteater". I improvisationen menar Weick att alla aktörer är överens om en grundsyn på sammanhanget. Aktörerna har i formen en likvärdig syn på vad som händer och vad händelserna betyder samtidigt som det erbjuds en frihet till viss individuell tolkning. Improvisationen lämnar därför utrymme för att samtidigt koordinera händelser och handling men lämnar ändå utrymme för det individuella uttrycket. Improvisation handlar om att förstå organisering som processer där formen ständigt ombildas. Vidare menar Weick att improvisation antyder att det är "*attention*" snarare än "*intention*" som driver de processer som formar och omformar organisationer. Det vill säga att aktörerna är aktiva deltagare i dessa processer, inte endast uttrycker viljan att delta.

Det förefaller vara i det aktiva deltagandet som handling skapas och att det är mer sällan som intentionen att göra något räcker ända fram till aktiv handling. Att inspirera organisationer till improvisation och handling innebär att vi behöver komplettera synen på organisering. För att bättre kunna förstå organisering bör vi fråga vilka aktörerna är, vad de gör och hur de gör, hävdar Weick (2001). Weick menar vidare att fysiska möten mellan individer föder lärande dem emellan. Även Malmberg (2002) diskuterar nödvändigheten av informationsflöden vid innovations- och lärandeprocesser. Han argumenterar för att en geografisk närhet mellan aktörer är av stor betydelse i utbytet av information mellan aktörer, oaktat den utvecklade informationsteknologin. Han lyfter i detta sammanhang fram en klusterteoretisk ansats. Malmberg hävdar att kunskapsstrukturer och lokala mötesplatser förmodligen är mer värdefulla för ett företags utveckling än de fysiska strukturerna.

Turistdestinationen kan ses som en lokal mötesplats. Turismproduktens karaktär gör dock att "ägandet" av produktionsresurserna på en turistdestination oftast är spridd till flera aktörer på eller utanför platsen. Kontroll över den gemensamma produktens marknadsföring och utveckling blir på så sätt en mer komplex fråga än vad gäller marknadsföring av produkter i ett enskilt företag. Är det, som inom turism, dessutom många små aktörer involverade i värdeskapande är det svårt för en enskild aktör att kunna kontrollera den samlade destinationsprodukten. Intressekonflikter kan hålla tillbaka utvecklingen då de olika

aktörerna inte sällan ger uttryck för skilda mål och syfte med verksamheten. Flera senare svenska turismutvecklingsprojekt förefaller använda utvecklingsmodeller där intrycket är att det finns en kontrast mellan turistföretagares ofta handlingsinriktade inställning till utveckling och en trögare planeringsmodell. Resultatet har därför ofta stannat vid intentioner att utveckla snarare än aktiv handling för utveckling. Detta kan ha sin orsak i att modellerna oftast utgår från grundantagandet att det finns möjlighet att utöva kontroll över ”produktionsresurserna”. Vilket kan vara en av anledningarna till de svårigheter och den turbulens som vi möter när det är frågan om att organisera för handlingsinriktad utveckling inom turism.

Socialt kapital i relationer

Turistens helhetsintryck av en vistelse på en destination består av flera längre eller kortare möten med olika turistföretag. Varje företag kan direkt påverka turisterna via sin egen produkt. En turist väljer destination efter vilka attraktioner som finns på destinationen och vilka faciliteter som finns tillgängliga. Val görs utifrån vilken typ av kommunikation som finns till och från destinationen, vilket boende och restauranger som erbjuds men också destinationens fysiska omgivning har betydelse (Middleton 1994). På samma gång som ett företag med verksamhet på en destination kan uppleva autonomi och oberoende av andra företag, är de således även en del i av en sammanhållen turistprodukt. För att attrahera och behålla kunden måste företagaren därför dels utveckla och marknadsföra sin egen produkt, samtidigt som den gemensamma destinationen bör utvecklas och marknadsföras som en produkt. Företagaren blir således involverad i samarbete med konkurrerande aktörer på platsen. Olika aktörers inblandning, dvs system av offentlig-, privat- och ideell sektor, i produktionen av turism innebär samexistens av olika syften, mål och motiv. I en avhandling har aktörers samexistens och deras engagemang i egen och gemensam utveckling och marknadsföring på en turistdestination tidigare diskuterats (von Friedrichs Grängsjö 2001). Det gjordes en uppdelning av intressenternas motiv till att engagera sig eller inte engagera sig i gemensam utveckling av en destination. Två grundvärden identifierades hos aktörerna, ”att tjäna på” och ”att tjäna” destinationen. Dessa värden sågs som tankefigurer som båda existerar samtidigt och är en förutsättning för varandra. De upplevdes påverka såväl det praktiska som det kommunikativa handlandet.

Samlokaliseringen av autonoma aktörer på en plats för turism påfördrar en balans mellan företag och organisationers samarbete och konkurrens. En balans som även påverkas av de formella och informella regler som omger företagen i den sociala kontext som konstruerar destinationen. Att företag är inneslutna i sociala sammanhang har betydelse för hur de kan handla i en lokal miljö (von Friedrichs Grängsjö 2003). Företagandet konstrueras i olika kontext där social

interaktion pågår i nätverk av relationer. Detta är fenomen som hittills inte har fått särskilt stor uppmärksamhet i den klassiska beskrivningen av och forskningen om t ex industriella distrikt (Alberti 2003). Under senare år har dock flera forskare pekat på betydelsen av sociala sammanhang i definitionen av vad som konstituerar ett industriellt distrikt och dess utveckling. Särskilt fokus har här riktats mot individers "sense of belonging" och "shared beliefs" (Alberti 2003). Sådana mentala processer hos individen formas genom personers kommunikativa handlingar, socialisationsprocesser (Denk 2001). Regleringar och socialisation skapar tillit mellan individer och detta kan, enligt Denk, förklaras med begreppet socialt kapital. Socialt kapital avser egenskaper i relationer mellan personer. (Denk 2001). Dessa egenskaper kan underlätta handlingar och skapa tillit hos de personer som ingår i relationerna. Denk menar att man angående socialt kapital måste observera att det sociala kapitalet: används för att underlätta handlingar, är relaterat till den funktion som ska utföras och att det inte sammanblandas med begreppet tillit. Han menar att socialt kapital avser strukturella egenskaper hos relationer och med tillit förstås mentala egenskaper hos individen. Följaktligen blir "socialt kapital en egenskap i relationerna som förklarar hur reglering och socialisation kan skapa och förändra tillit" (Denk 2001: 123).

Hur kan då hotell som är geografiskt belägna till samma stad och som vänder sig till samma marknad samarbeta för att öka beläggningen på sina respektive hotell? Kan tillit skapas mellan de lokala konkurrenterna? Kan ett socialt kapital utvecklas som underlättar handling?

Metod för empiriskt material

Med avsikt att studera hur lokala konkurrenter kan samarbeta för att stärka dels det egna företagets lönsamhet, dels en gemensam konkurrenskraft av en turistdestination gjordes en initial explorativ studie. Utifrån en kvalitativ ansats, genomfördes under perioden november 2002 intervjuer av medlemmar ur ett horisontellt nätverk kallat Hotellgruppen. (Ek Spadora m fl 2003) Dessa intervjuer följdes under våren och hösten 2003 upp genom personliga samtal med några nyckelpersoner från gruppens styrelse. Dessutom erhöles kompletterande uppgifter från ett konsultföretag avseende beläggningsutveckling och externa konkurrensförhållanden.

Hotellgruppen är en informell samarbetsorganisation vars medlemmar utgörs av de centralt belägna hotellen i en medelstor stad i Sverige, Östersund. Förutom tolv hotell ingår Turist- och kongressbyrån, som är helägt av Östersunds kommun, i gruppen. Nätverket har en styrelse som utgörs av medlemmar ur gruppen, det var dessa fyra styrelsemedlemmar som intervjuades. Dessutom intervjuades ytterligare en av medlemmarna i nätverket. Då nätverket har ett nära samarbete med Turist- och kongressbyrån i Östersund intervjuades representanter därifrån.

Alla representanter från medlemshotellen var vid undersökningen av kvinnligt kön.

Alla utom ett av de tolv hotellen (plus två pensionat) var privatägda. Hälften av hotellen var knutna till någon hotellkedja. Under undersökningsperioden fanns tio olika ägare till de tolv hotellen (och de två pensionaten). De sju respondenterna i undersökningen representerade sex hotell samt kommunens intressen. Fyra av respondenterna innehade positioner som hotell chef, försäljningschef eller ägare av hotell. Av de tre representanterna från turist- och kongressbyrån innehade en positionen som VD och två var chefer för olika avdelningar. Intervjuerna ägde rum på respektive hotell samt på Turist- och kongressbyrån och varade mellan 20 och 45 minuter. Dessa samtal spelades in på band som sedan transkriberades. Två respondenter intervjuades två gånger då kompletteringar till tidigare uppgifter behövdes. En av dessa skedde på respondentens hotell och den andra i respondentens hem. Två medlemmar från hotellgruppen kunde ej medverka i undersökningen då de uppgav sig ej kunna avsätta tid för intervju. Ytterligare två medlemmar ville ej delta i undersökningen och uppgav att de ej visste tillräckligt mycket om Hotellgruppen på grund av att de var nya på sina positioner.

Tilläggas bör att författaren till detta kapitel lever i staden sedan knappt 20 år och har under denna tid aktivt deltagit i det sociala livet. Dessutom har denna även genom flera tidigare studier följt och undersökt några av de turism-satsningar som genomförts lokalt och regionalt. (t ex von Friedrichs Grängsjö 2000, 2001)

Fallet Hotellgruppen

I början av 1990-talet upplevde hotellnäringen i Sverige en nedgång i beläggningen på hotellen. För hotellen i Östersund var nedgången kraftigare än i övriga Sverige vilket hotellnäringen i staden hade svårt att förstå. Staden Östersund ligger knappt 200 kilometer från ostkusten och närmaste grannstad, norska Trondheim, ligger ungefär 300 kilometer åt andra hållet. Avståndet till Stockholm är cirka 650 kilometer. Detta innebär att några större befolkningscentra inte återfinns i stadens direkta närhet. Hotellbranschen och de kommunala myndigheterna upplevde det som nödvändigt att försöka göra något åt det vikande antalet besökare till kommunen. Initiativ till att bilda ett nätverk för att försöka vända den nedåt gående trenden togs av två av de större hotellen i staden. Deras hotellchefer tog kontakt med de andra hotellen i syfte att starta ett samarbete. Ett konstituerande möte 1996 var starten till Hotellgruppens informella samarbete för att stoppa den negativa utvecklingen för hotellen i staden. I samband med Sveriges inträde i EU och möjligheter att söka medel från strukturfonder till samarbeten för lokal utveckling blev samarbetet mer formellt. Sedan 1997 och till och med hösten 2003 har Hotellgruppen genomfört fem EU projekt. Den lokala

turistbyrån har dock haft det formella ansvaret i alla dessa fem projekt. Nätverket Hotellgruppen har två uppgifter: att gemensamt marknadsföra destinationen i avseende att öka antalet gästnätter och att vidareutbilda den egna personalen på respektive hotell.

Vilka är de?

Hotellgruppen är ett frivilligt samarbete mellan tolv stora och små hotell i staden (plus två pensionat) samt den kommunala myndigheten i form av turist- och kongressbyrån (tabell 1). De flesta hotellen, eller i ett fall den operativa driften av hotellet, är privatägda. Det är dock flera hotell som tillhör någon hotellkedja. För att säkerställa att gruppens projektidéer genomförs finns en styrelse. Styrelsen består av fyra medlemmar: en ordförande, en sekreterare, en representant för de små hotellen och en representant från kommunen. Styrelsen träffas varannan månad (tidigare varje månad) och är alla kvinnor vid tiden för studien. VD:n för Turist- och kongressbyrån, som är styrelsemedlem, upplevs vara en "handlingsmänniska" med en mängd idéer och med förmåga att delegera uppgifter till andra.

Finansieringen av Hotellgruppen och deras aktiviteter delas mellan medlemmarna. Varje hotell bidrar med 0,50 kr för varje sålt hotellrum och dygn och kommunen bidrar med samma summa som hotellen ger gemensamt. Pengarna läggs i en marknadsfond. Detta delade ansvar för lokal utveckling, mellan privat och offentlig sektor, har bildat grund för Hotellgruppen att erhålla ytterligare finansiering från strukturfonder inom EU. Någon egentlig utvidgning av gruppen uppges inte vara aktuell däremot skulle Hotellgruppen välkomna liknande initiativ från övrig näring i staden, till exempel från handel och restaurangbransch.

Tabell 1. Hotellgruppens medlemmar 2003. NB. * och ** = samma ägare till flera hotell. (Källa: Östersunds Turist- och kongressbyrå, 2003; Johansson, 28/5 2003.)

Medlem	Rum/ bäddar	Kedjetillhörighet/ Ägande eller operativt ansvar	Pris 2003 vardag standard dubbelrum	Konferens- möjlighet
First Hotel Gamla Teatern	64/102	First Hotel/privat K. och S. Andersson	1 402 kr	Ja
First Hotel Ett	66/-	First Hotel/privat L. Nyman	895 kr	Nej
Hotell Asken	7/12-16	Ingen/privat M. Johansson*	875 kr	Nej
Hotell Aston	17/40	Ingen/privat M. Johansson*	790 kr	Nej
Hotell Jämteborg	17/32	Ingen/privat M. Johansson*	880 kr	Nej
Hotell Emma	16/27	Ingen/privat Fabös AB	980 kr	Ja
Hotell Jemtlandia	30/60- 62	Ingen/privat S. och M. Nerpin**	980 kr	Ja
Hotell Älgen	25/30	Norshotell/privat S. och M. Nerpin**	995 kr	Ja
Pensionat Björnen	13/30	Ingen/privat S. och M. Nerpin**	520 kr	Nej
Hotell Zäta	31/60	Ditt Hotell/privat T. Persson	995 kr	Nej
Ramada Plaza Hotel Östersund Restaurant G III	126/269	Sweden Hotels/privat J. Wiklund	1 495 kr	Ja
Radisson SAS Hotel Östersund	177/-	Radisson/SAS Hotels and Resorts/privat V. Aronsson	1 535 kr	Ja
Scandic Hotel Östersund	129/303	Scandic Hotels/Hilton Group	1 170 kr	Ja
Pensionat Svea	7/15	Ingen/privat L. Ekdal	540 kr	Nej
Turist- och kongressbyrån		Kommunalägd		

Vad gör de?

Målet för gruppens arbete är att gemensamt marknadsföra Östersund som destination för besökare i syfte att öka antalet gästnätter på hotellen. Ett annat mål är att vidareutbilda personalen på hotellen i staden. För att uppfylla dessa mål har Hotellgruppen jobbat med olika aktiviteter.

Medlemmarna träffas på tisdagar varannan månad i ett stormöte. De turas om att ha träffen på de olika hotellen. Ofta är det i samband med att någon medlem har byggt om eller gjort något som de vill visa upp för de andra medlemmarna. Oftast säger någon att ”nu är det min tur, det var så länge sedan som vi var på mitt hotell”. På mötet diskuteras de förslag som kommer från gruppens medlemmar. Beslut om vilka projekt som skall genomföras fattas i konsensus och för genomförandet står den eller de medlemmar som har bäst resurser för uppdraget. Medlemmarna i nätverket bildar olika temporära arbetsgrupper (3-4 personer/grupp) för att genomföra olika projekt. Projekten drivs ofta under en kort intensiv tidsperiod av respektive arbetsgrupp. Vid undersökningstillfället fanns tre aktiva grupper som jobbade med: 1) ”konferens”-gruppen där de samarbetar med Folkets hus samt den lokala teatern, 2) ”after work shop”-gruppen som bjuder in lokala företagare, kommuner och landsting till träff för att inspirera dem att förlägga konferenser och kongresser till Östersund. De försöker t ex få företag med kedjetillhörighet att lägga konferenser för hela kedjan till Östersund. 3) ”fylla lågt belagda helger”-gruppen som utifrån olika förslag från medlemmarna provar de flesta idéer. Många aktiviteter är lyckade en del aktiviteter får inte den effekt som avsågs. Ett mindre lyckat exempel var när gruppen vid ett tillfälle hyrde ett dagis i centrala staden. Det var för att norska barn skulle kunna leka medan föräldrarna shoppade. Ett fåtal barn kom. Deras erfarenhet var att de kunde hyra ett dagis om de ville.

Sedan 1997 har Hotellgruppen genomfört fem EU projekt, två utbildningsprojekt och tre marknadsföringsprojekt. Turist- och kongressbyrån har varit huvudman i alla fem projekten. I de två utbildningsprojekten har målet varit kompetensutveckling för hotellpersonalen. Utbildningsprojekten har framförallt gjort att utbytet med andra hotell har ökat. Personalen har lärt känna varandra och rekommenderar varandras hotell och faciliteter. De hjälper varandra att fylla hotellen och framförallt att få nöjda gäster. Ett exempel på hur Hotellgruppen inspirerat personalen till ökat utbyte mellan hotellen är en stämpelkorttävling. Personalen på hotellen får ett stämpelkort och besöker de olika hotellen för att där få en stämpel. När kortet är fyllt lämnas det in till respektive hotelledning och personen deltar då i en utlottning av fina priser. Hotellpersonalen på hotellen har även deltagit i kurser av olika karaktär under perioden t ex datakörkort. På senare år har dock dessa aktiviteter minskat och det har fört med sig att en av respondenterna uttrycker att: ”Det jag fortfarande kan känna saknas är förankringen ner bland personalen på de olika hotellen”.

I de tre marknadsföringsprojekten handlade de två första om marknadsföring i Norge och var riktade till privatpersoner medan det senaste projektet berörde marknadsföring till grupper och konferenser. Några exempel på gruppens marknadsföringsaktiviteter är genomförandet av gemensamma visningsresor, gemensam representation i Trondheim inför sommarsäsongerna, gemensamt deltagande i Sollentuna mässan, gemensamt köp av utrymme i norsk tidning. Förutom de

gemensamma aktiviteterna har varje enskilt hotell, med eller utan kedjetillhörighet, sin egen marknadsföring.

Ett resultat av arbetet i Hotellgruppen är att de numera baserar sina handlingar på faktaunderlag tack vare att de gör kontinuerliga uppföljningar. Statistik över antal sålda hotellnätter köps varje månad av en konsult som baserar sina uppgifter på inrapporteringar till SCB. Dessa underlag ger vid handen att hotellen sedan Hotellgruppens bildande har ökat beläggningen på sina hotell (tabell 2) även intäkten per belagt rum har ökat under perioden.

Tabell 2. Utveckling av antalet sålda gästnätter och besökarnas ursprung. (Källa: Nordanalys AB, 2003.)

År	Sverige	Norge	Övriga	Totalt
2002	147 942	48 821	16 503	213 266
2001	143 444	42 875	12 747	199 066
2000	154 555	34 549	17 590	206 694
1999	147 311	36 062	15 551	198 924
1998	140 028	32 429	14 346	186 803
1997	139 372	22 095	10 608	172 075
1996	124 063	15 185	13 336	152 584

Det är framförallt privatresandet som har ökat till Östersund. Från år 1995 till och med 2002 har hotellen ökat antalet sålda gästnätter på vardagar, dvs måndag-fredag, med 13 procent och under helgerna, dvs fredag-söndag, med 38 procent. En jämförelse av perioden januari-maj under 1995 med samma period 2002 visar att sålda gästnätter på vardagar har ökat med 5 procent medan helgerna har ökat med 20 procent. Jämför man höstmånaderna september-december samma år har ökningen vardagar varit 14 procent medan helgerna ökat med 64 procent. (Nordanalys AB, 2004-01-20) Norrmännen står för en stor del av denna ökande andel privatresenärer.

Hotellgruppen bevakar även konkurrenters utveckling och utvecklingen i Sverige totalt. Denna bevakning sker framförallt av några städer i Sverige som de anser vara starka konkurrenter till Östersund. Dessa är Jönköping (som är inriktad på kongresser och konferenser samt har Elmiamässan), Sundsvall (närmaste konkurrent), Karlstad (har även de en stor andel besökande norrmän), Umeå (konferenser i norrland). Medan utvecklingen generellt i Sverige har visat en beläggningsnedgång i branschen under det senaste året har Östersund kunna redovisa en ökning av antalet gästnätter (tabell 3).

Tabell 3. Antal gästnätter under 2002 och förändring från år 2001. (Källa: Nordanalys AB, 2003.)

	Östersund	Riket	Umeå	Sundsvall	Karlstad	Jönköping
Gästnätter totalt Jan-dec	212 587	21 085 929	303 581	279 088	297 797	411 447
Förändring absoluta tal	+ 13 519	- 665 786	+ 204	+ 12 332	+18 147	+ 11 027
Procent	+ 7%	- 3%	0%	+ 5%	+ 6%	+ 3%

Utnyttjandet av tillgängliga rum har sedan 1996 ökat från 48 procent till 57 procent år 2002 (54% år 2001). Medan svenska hotell i övrigt under samma period endast visar en förändring från 45 procent 1996 till 47 procent år 2001 (SHR 2003). Även intäkten per belagda rum har ökat för hotellen i Östersund.

När det gäller samarbete med andra grupper och näringsidkare i centrala staden upplevs en tröghet. Det finns alltför många, sedan länge etablerade, strukturer och positioner där det är svårt tränga igenom med nya idéer. Trots att gruppen upplever ett relativt trögt samarbete med andra intressenter i centrala staden, förekommer samarbete med ett fåtal andra grupperingar och lokala aktörer. Hotellgruppens arbete uppmärksammades dock år 2002 av de lokala näringsidkarna i Östersund då gruppen tilldelades priset som "Årets handelsman". Motiveringen till priset var att Hotellgruppen främjar handeln i Östersund genom att locka besökare till destinationen.

Hur gör de?

Det är den gemensamma marknadsföringen av Östersund som gruppens medlemmar är inriktade mot. Om antal besökare ökar till Östersund så menar respondenterna att lönsamheten ökar för de enskilda hotellen. Hotellgruppens styrelse ger förslag på beslut som skall tas av medlemmarna på stormötena varannan månad. Medlemmarna får förslagen på de beslut som skall tas via e-post före mötet. De mindre besluten tas dock direkt i styrelsen. Någon omröstning sker inte när beslut fattas, utan gruppen försöker enas kring förslagen.

Under hela året 1999 deltog medlemmarna, som alla är på ledningsnivå inom sina företag, i en ledarskapskurs. De lärde känna varandra under den kursen då de träffades kontinuerligt en dag/månad under året. Det var cirka 15 deltagare på kursen och alla försökte vara där vid kurstillfällena. Telefonerna skulle vara avstängda. Vid några tillfällen åkte gruppen iväg utanför Östersund under ett par dagar. Det finns en uppfattning om att kursen betydde mycket för det fortsatta arbetet inom hotellgruppen. "Största fördelarna är bra kontakter med de andra hotellen och ett bra samarbete", säger en medlem om gruppen.

Det viktigaste för medlemmarna i Hotellgruppen är de tre grundläggande principerna: *visa engagemang, ge tid, bidra med pengar*. Framförallt är det allas

aktiva engagemang i samarbetet som har betydelse för den framgång som de upplever i nätverket. Det är även viktigt att alla ger av egen tid i det att medlemmarna prioriterar och deltar fysiskt i möten och att alla i gruppen bidrar med reella pengar. Vid en texttolkning av respondenternas svar framgår att det finns ytterligare några faktorer som är betydelsefulla för att samarbetet skall fungera. Det är att medlemmarna; har roligt, har en aktiv dialog, är effektiva, är jämställda, har förtroende för varandra, är öppna och ärliga mot varandra, balanserar samarbete och konkurrens.

Medlemmarna har roligt. Alla de intervjuade medlemmarna understryker vikten av att ha roligt. De kommer alla tillbaka till betydelsen av att ha roligt med andra individer som har samma position som de själva har, en ledningsposition eget eller annans företag. De sociala banden mellan medlemmarna är viktiga och har kommit att bli en stark drivkraft inom gruppen.

Medlemmarna underhåller en aktiv dialog. Att underhålla en aktiv dialog är fundamentalt och fungerar som klister mellan medlemmarna. Gruppen ger medlemmarna möjlighet att "bolla idéer" med andra individer i samma situation och kontext som de själva befinner sig i dvs hotell och turism. I och med mötena varannan månad träffas alla medlemmar ansikte-mot-ansikte vilket upplevs som betydelsefullt. Vid dessa tillfällen kan eventuella missförstånd och oklarheter redas ut mellan medlemmarna. Den pågående interaktionen mellan medlemmarna underlättar deras förståelse av varför de är och bör vara engagerade och aktiva i den lokala utvecklingen av Östersund. I dialogen konfirmerar och förstärker de sitt engagemang. Det sociala umgänget mellan deltagarna inom gruppen är viktigt och de upplever att de kommer väl överens. Några umgås även privat.

Medlemmarna är effektiva. De möten som samlar medlemmarna varannan månad och de möten som styrelsen har varannan månad är maximerad till två timmar i tid. "Det fattas snabba beslut och det gör det hela roligt", säger en medlem. Gruppens arbete måste vara effektivt då alla medlemmarna är heltidsarbetande i resultatorienterade verksamheter. Gruppen fattar snabba konsensusbaserade beslut och vill se konkreta resultat. Det upplevs viktigt att besluten genomförs och att de finns en noggrann uppföljning av genomförda aktiviteter. Respondenterna tycker att hotellgruppens arbete ger såväl sociala som ekonomiska fördelar till medlemmarna i gruppen.

Medlemmarna är jämställda. Storleken på medlemshotellen har ingen betydelse, det är gruppens sammansättning som upplevs vara väsentlig. "Maktfördelningen är så på mötena att alla är lika mycket värda", säger en medlem. Varje individ är lika betydelsefull i gruppen. Det viktiga är att vara inställd på att bidra med engagemang och att tid och pengar måste läggas in i arbetet. Flera respondenter menar att det inte går att betala sig ut från engagemanget, man måste engagera sig med egen tid. Om det kommer någon ny medlem som inte har den inställningen upplevs att det finns risk att arbetet i gruppen faller.

Medlemmarna har förtroende för varandra och att deras arbete bär frukt. Alla måste förstå varför de är med. Kravet på att alla medlemmarna måste lägga tid på projektet upplevs vara det som skiljer Hotellgruppen från andra projekt. ”Det är viktigt att det finns ett ömsesidigt utbyte och att det inte hela tiden är en aktör som skall göra allt vad de andra bestämmer”, menar en av medlemmarna. Det är viktigt att medlemmarna kan lita på varandra eftersom de inte bara säljer sina egna hotell under destinationsbegreppet Östersund när de representerar destinationen på olika ”events”. Om någon skulle favorisera sitt eget hotell vid en gemensam aktivitet så skulle det dock märkas snart eftersom det finns en noggrann uppföljning av varje aktivitet, menar en respondent. En av drivkrafterna för engagemanget i gruppen är att tjäna pengar. En av respondenterna hade vid diskussioner om framtiden i gruppen uttryckt att det är att tjäna pengar som nog alla vill, men som få formulerar öppet. Vidare menade hon att det är det som får henne som småföretagarna att lägga minst 80 timmar i veckan på arbetet. En annan drivkraft är att få någon i ”jämlig position” att diskutera problem och lösningar med, alltså ett bollplank för företagsledare i hotellbranschen i Östersund.

Medlemmarnas öppenhet och ärlighet innebär att alla är informerade om något händer och att alla känner sig delaktiga. De delar dock inte all information mellan varandra såsom ”siffror och ekonomi”, då det upplevs vara affärshemligheter. En respondent menar att trots allt ”är vi konkurrenter inom stan och försöker ta marknadsandelar av varandra”. De diskuterar aldrig prissättning i gruppen säger flera respondenter. Klara riktlinjer måste dras upp från början och det måste bestämmas hur den ekonomiska fördelningen skall se ut, menar en av medlemmarna. Ibland kan det dock vara svårt med tillgång till uppgifter för projekten, framförallt från de större hotellen. De större hotellen som tillhör kedjor är mer styrda av sin ledning, som finns på annan plats. Till exempel gick ett projekt ut på att gruppen utifrån gästernas riktnummerområde skulle göra en karta för att se varifrån gästerna kom. Med kartan som underlag skulle det vara lättare att rikta gruppens marknadsföringskampanjer. Det fanns ett motstånd, hos några större hotell, mot att släppa sådana uppgifter. Det krävdes flera kontroller hos respektive hotelledning, innan de kunde släppa ifrån sig dessa riktnummer.

Medlemmarna balanserar samarbete och konkurrens. Den största konkurrensen upplevs komma från destinationer utanför Östersund. Innan hotellnäringsen bildade det horisontella nätverket fanns inget fungerande gemensamt samarbete för att få besökare att komma till destinationen. De upplevs som en fördel att gemensamt agera för att öka antalet besökare till Östersund och som en sporre att konkurrera inom destinationen. Det anses inte ha stor betydelse vilket hotell som får ett arrangemang, huvudsaken är att arrangemanget kommer till Östersund. Uppfattningen finns att ”Hotellnäringsen hade [tidigare] ingen bra organisation som jobbade för destinationen...”. Men även om hotellen gör gemensam sak i att marknadsföra destinationen upplever de att de konkurrerar

med varandra när gästerna kommit till Östersund. Respondenterna uttrycker att det fungerar bra att kombinera konkurrens och samarbete inom Hotellgruppen. De menar att det beror på att de har roligt i gruppen, att de kan lita på varandra och att det är ekonomiskt fördelaktigt för det enskilda hotellet. De problem som uppstår då och då löses i mötet mellan medlemmarna. De enskilda hotellen konkurrerar med de andra lokala hotellen genom sina offerter till kunder. En respondent säger att: "Det är svårt att utöka samarbetet eftersom vi är konkurrenter" och att det därför är bättre att hålla sig ifrån de målgrupper som kan skapa problem vid en gemensam marknadsföring. Hon tycker att samarbetet med gemensamma aktiviteter till den norska marknaden och konferensmarknaden inte utmanar balansen mellan samarbete och konkurrens.

Organisering för handling och lokal utveckling

Inledningsvis ställdes två frågor som jag nedan skall försöka besvara utifrån den studie som beskrivits i kapitlet. Frågorna var 1) under vilka förutsättningar kan lokala konkurrenter organisera för funktionell handling, när syftet är att utveckla det egna företaget och samtidigt stärka en gemensam konkurrenskraft? 2) i vilken grad en geografisk agglomeration och lokal institutionell kontext är av betydelse i en sådan utvecklingsprocess?

Mot bakgrund av studiens resultat är det möjligt att svara på den första frågan genom att empiriskt ha visat att det under vissa omständigheter är möjligt att organisera lokala konkurrenter för gemensam funktionell handling. Även i ett sådant lokalt produktionssystem som en turistdestination innebär. Studien visar att lokala konkurrenter i praktiken har lyckats med att balansera konkurrens, samarbete och institutionell reglering genom sin organisering i ett lokalt nätverk. Deras relationer har utvecklat ett socialt kapital som skapat tillit i nätverksgruppen. Förmodligen har deras överenskommelse om gemensamma grundvärderingar inom gruppen spelat in i denna process. Grundvärderingar som personligt engagemang, ge tid och att bidra med pengar är förutsättningar som krävts för att deras funktionella organisering skulle komma till stånd. Den andra frågan kan besvaras med att det har betydelse att aktörerna befinner sig i en geografisk närhet med möjlighet till fysiska träffar mellan deltagarna i nätverket. Det är i dessa träffar som det sociala kapitalet utvecklas och där gemensamma normer formas. Således har den lokala sociala kontexten stor betydelse.

En förutsättning för funktionell handling verkar vara att tilliten mellan medlemmarna i nätverket underhålls och förstärks. Tillit och förtroende har underlättat improvisation som i sin tur påverkat den handlingsinriktade verksamheten för företagen. Tilliten till varandra kan förmodas vara en följd av den initiala utbildningsserien som genomfördes det första året och att de har regelbundna träffar. Gruppen har samma kunskap om de gemensamma konkurrenterna och om marknaden vilket verkar skapa utrymme för improvisation. Den geografiska

närheten verkar vara viktig då medlemmarna kommer nära varandra och upplever gemensamma problem. Medlemmarna Hotellgruppen upplever det vara av vikt att beslut fattas i konsensus och att alla har samma makt. Personligt engagemang verkar vara en nödvändig förutsättning för nätverket och det är av stor betydelse att personerna satsar av sin egen tid.

Några av dessa förutsättningar för hur lokala konkurrenter kan samarbeta i nätverk för att bidra till den lokala utvecklingen utvecklas nedan.

- Engagemang, tid och pengar. Alla medlemmarna är aktivt engagerade genom eget deltagande. Alla medlemmarna lägger egen tid i det gemensamma arbetet. Alla satsar reella pengar i den gemensamma projektpotten. Den offentliga sektorn har bidragit både med reell finansiering och personligt engagemang. Engagemang, tid och pengar är således viktiga faktorer som påverkar uthålligheten i nätverket. Hotellnätverket bildades 1996 och är fortfarande aktivt 2004.

- Konkurrenten i Hotellgruppen inspirerar till produktutveckling. Medlemmarna ser varandra som lokala konkurrenter. Företagen mäter sig således med andra lokala hotell och inspirerar varandra till att förbättra sitt egen erbjudande. Investeringar har gjorts regelbundet i de flesta företagen. De största konkurrenterna har medlemmarna i gruppen identifierat som andra turistdestinationer. De som konkurrerar om samma kunder som gruppen gemensamt vänder sig till, dvs konferenser och privatresenärer. De menar att om den gemensamma marknaden ökar så ökar även den lokala marknaden.

- Samarbetet i Hotellgruppen stärker destinationens konkurrenskraft. De har framförallt haft förmåga att reflektera över sina möjligheter att öka lönsamheten i det egna företaget genom att utveckla en gemensam produkt, destinationen. Gemensam offentligt och privat arbete och finansiering har tillsammans bildat en grund för den lokala utvecklingen. Stödet från EU:s strukturfonder har borgat för kontinuitet i det arbetet. De genomförda handlingarna upplevs i stor utsträckning även ha bidragit till marknadsföringen av den gemensamma produkten. Aktörerna upplever att det gemensamma långsiktiga arbetet därigenom har givit ett positivt ekonomiskt resultat till de enskilda företagen. Gruppens utnämning till "Årets handelsman" visar att resultatet av deras långsiktiga arbete även påverkat andra näringsidkare i staden. Hotellnätverket har fokuserat på praktiskt genomförbara korta projekt i ett långsiktigt perspektiv. De har varit handelsinriktade utifrån en föreställning att den största konkurrenten finns utanför den egna destinationen. Genom faktaunderlag har de kunnat följa upp aktiviteter och även kunnat följa konkurrerande destinationer.

- Närheten till gemensamma frågor är viktigt. Livslogiken upplevs vara gemensam i Hotellgruppen. De är heltidsföretagare, eller hotellchefer, med stort ansvar över utvecklingen i det egna företaget. De verkar dela uppfattningen att alla vill utveckla sina företag och tjäna pengar genom att utveckla den gemensamma produkten, turistdestinationen. I och med att gruppen framförallt består av hotellägare och hotellchefer upplever dessa att nätverket utgör en viktig arena

för diskussioner som de inte finner forum för på annat håll. Hotellgruppen har lyckats förena den offentliga sektorns intressen med den privata sektorns intressen. Den offentliga sektorn önskar en utveckling av kommunen medan hotellen önskar en ökad lönsamhet för sina verksamheter genom utveckling av det enskilda och det gemensamma. Nätverket är dock relativt slutet. Medlemmarna är inte särskilt angelägna om att släppa in nya medlemmar i gruppen då det finns risk att ”fel” personer skulle kunna stjälpa deras goda anda och goda arbete.

Affärsmöjligheter och förtroendekapital

Hotellgruppen är ett socialt konstruerat geografiskt nätverk av entreprenörer som blivit generatorer i den lokala utvecklingen av turistdestinationen. Deras arbete har påverkat det system av producenter som finns i det produktionssystem som destinationen utgör. I Hotellgruppens nätverk kan vi spåra åtminstone två dimensioner i denna utveckling. För det första finns en strategisk dimension varigenom affärsmöjligheter i nätverket stimulerats och som även påverkat respektive företags egen utveckling. Såväl de privata som de offentliga aktörerna ville öka antalet besökare till destinationen för att kunna få ökade resurser till det egna företaget respektive öka intäkterna till kommunen generellt. Inom det horisontella nätverket har aktörerna därför bestämt väl definierade uppgifter och kommit överens om mål som gynnat denna inställning. Vi kan även spåra en social dimension som stöder improvisationer och personliga relationer. De sociala banden understödjer en förtroendekultur i gruppen som uppmuntrar till kreativa förslag och nytänkande. Förtroendekulturen gör att personerna i gruppen tycker att det är roligt att arbeta tillsammans med företagare som de annars vanligtvis konkurrerar med på samma marknad. Dessa personer utgör också bollplank för gemensamma frågeställningar och idéer. Även det sociala kapital som vuxit fram i nätverket av samarbeten mellan hotellen och lokal myndighet underlättar den handlingsinriktade utvecklingen. Att det är ett ”enkönat” kvinnligt nätverk har, enligt respondenterna, underlättat det sociala samspelet mellan medlemmarna.

Studien visar vidare hur informella relationer påverkar dynamiken i det industriella systemet av turistproducenter. Den visar också hur konkurrenser som är geografiskt koncentrerade kan samarbeta inom det existerande institutionella regelverk som konstrueras socialt. Flera hotell i studien är små och de flesta är privatägda. Dessa karaktäristika påverkar framgången för hotellgruppen som en arena för dialog och improvisation. Medlemmarna upplever gruppen som en plats där de kan ventilera gemensamma branschproblem. Det var upplevelsen att flera allvarliga problem var gemensamma för aktörerna som skapade det spontana samarbetet mellan hotellägare och offentlig sektor. De fann en gemensam uppgift i att öka antalet besökare till destinationen och därigenom öka hotellens

lönsamhet. En angelägenhet som även den kommunala myndigheten uppmärksammade och stödde.

Resultatet i det projekt som diskuterats ovan visar att gemensam handling eller behovet av action kom genom ett upplevt problem med flera år av minskning av antal hotellbesökare. Några av de drabbade aktörerna diskuterade problematiken och kom fram till att de måste göra något tillsammans i den lokala hotellnäringen för att vända den nedåt gående trenden. Den negativa utvecklingen skulle vändas med aktiviteter som engagerade aktörerna i gemensam marknadsföring och kompetensutveckling. "Actions come first and actors come second" menar Lindberg och Czarniawska (2003). Detta har tydligt kommit till uttryck i Hotellgruppen där medlemmarna har prioriterat handling. Alla i nätverket kommer med förslag och hur tokiga de än verkar vara så genomförs de om alla är överens. Först beslutar medlemmarna i nätverket vilka projekt som skall genomföras sedan formas en organisation för varje projekt. De har framförallt jobbat med relativt korta handlingsinriktade projekt men ur ett långsiktigt perspektiv. En viktig kunskap av deras arbete är att de inte fastnat i strukturer och fasta uppdelningar om vem som skall göra vad. Aktiviteterna har i stor utsträckning bestämt strukturen.

Hotellgruppen har insett att det inte finns någon produktion i deras verksamheter om det inte kommer besökare till staden. Inga fysiska varor exporteras från dessa producenter i traditionell mening. Produkten konstrueras på produktionsarenan i interaktiva processer mellan kund och producent men även mellan de övriga involverade aktörerna på platsen. Dessa inter-organisatoriska relationskapande processer skapar förutsättningar för en socialt konstruerad kultur, det sociala kapitalet. Det horisontella nätverket av konkurrenter med samma produkt och samma målgrupper har genom att använda det sociala kapitalet lyckats skapa och förändra tilliten dem emellan.

Slutsatser

Utifrån en explorativ studie av ett geografiskt samlokaliserat horisontellt nätverk har jag diskuterat hur medlemmarna praktiskt försöker balansera samarbete och konkurrens med explicita och implicita regler. En balans där dynamiken i de enskilda företagens önskan att både konkurrera och samarbeta med andra företag bibehålls. Studien lyfter fram några betydelsefulla förutsättningar för möjligheterna till lokal utveckling genom nätverk mellan lokala konkurrenter. Betydelsefulla förutsättningar som: den geografiska närheten mellan aktörer, de regelbundna fysiska träffarna, det gemensamma ansvarstagandet, det personliga engagemanget, den sociala tillhörigheten, den skapade tilliten och de överenskomna grundvärderingarna.

Några slutsatser om lokalt utvecklingsarbete som kan dras utifrån studien är:

- Det är drivkraften att utveckla det egna som också är drivkraften för den gemensamma utvecklingen. Hotellgruppen består av affärsdrivande medlemmar som möts i ett informellt nätverk.

- Omständigheter i form av EU:s strukturfonder har verkat i positiv riktning för nätverket och därigenom för hela destinationens utveckling.

- Hotellgruppen är ett handlingsnätverk där handlingarna driver aktörerna. De vågar prova nya lösningar och genomföra kreativa idéer. Det är aktiviteter som lett till de upplevda förändringarna.

- Gemensamt ansvar för destinationsutvecklingen tas av såväl privat och offentlig sektor. De ser till att dela information. De söker fatta beslut som är faktabaserade och försöker lämna de gissningsbaserade beslut som annars är mer vanliga inom turistnäringen. Finansieringsansvaret har tagits av såväl privat som offentlig sektor.

- Sociala tillhörigheten är en viktig aspekt i utvecklingsarbetet. Den pågående och aktiva dialogen skapar ett socialt kapital genom gruppmedlemmarnas relationer. Det är ett jämställt nätverk där makten upplevs vara relativt jämnt fördelad på medlemmarna. Det upplevs vara bra med ett litet nätverk där medlemmarna har en gemensam problembas.

- Det finns träffpunkter där marknadsförings- och utvecklingsarbetet konstrueras mellan aktörerna. Hotellnätverkets medlemmar träffas fysiskt varannan månad. Den geografiska agglomerationen är betydelsefull då nätverkets medlemmar i de effektiva ansikte-mot-ansikte träffarna undanröjer tvivel och oklarheter. Där fattas beslut och där bekräftas deltagandet i nätverket.

I denna studie har det framkommit en positiv bild av hur lokala konkurrenter kan organisera sig i handlingsinriktade nätverk för att bidra till en lokal utveckling. Flera av de omständigheter som ovan har diskuterats för nätverkets framgång kan i framtiden komma att förändras. Flera förändringar har redan skett inom nätverket efter det att denna inledande studie avslutats. Till exempel har det skett ägarbyten på flera olika hotell och nya hotellchefer har tillkommit i det lokala nätverket. Andra förändringar är att nätverket har bytt ut sin styrelse och att de finansiella medel som tidigare erhöles genom EU:s strukturfonder upphörde år 2004. Ytterligare en utmaning för nätverket är att inte alla medlemshotellen deltar i det internationella hotellklassificeringssystem som håller på att etableras i Sverige. Genom dessa förändringar uppstår frågor som hur organiseringen för funktionell handling, under dessa nya omständigheter, kan upprätthållas? En annan fråga är hur det sociala kapitalet påverkas och om individernas tillit till varandra kan bibehållas? Vad händer med den tillit som underlättade den improvisation som i sin tur drivit på en handlingsinriktad lokal utveckling. Det är dock frågor som fortsatta studier kan svara på.

En slutsats av den här studien är dock att dynamiska arenor för lokal utveckling är socialt konstruerade och bör erbjuda utrymme för improvisation mellan de

involverade aktörerna. Studien visar ett fall där "intention" till samarbete och även planering har fått stå tillbaka till förmån för "attention" i ett spontant uppkommet nätverk inom en bransch och omedelbar handling. Industriella system erbjuder en syn på företagande som innefattar samtidigt samarbete som konkurrens mellan aktörer. Affärsmöjligheter i systemet kan härledas till den ständigt pågående interaktionsprocess mellan aktörerna där det sociala kapitalet konstrueras och omkonstrueras. Interaktion som företrädesvis sker "ansikte-mot-ansikte" underlättar improvisation eftersom det ökar möjligheten till delad gemensam information och undvikande av missförstånd. Som Weick (2001:10) argumenterar "Information richness tend to covary with the extent to face-to-face personal interaction,..." och det verkar även vara Hotellgruppens erfarenhet.

Referenser

- Alberti F (2003) "Re-writing industrial districts. A challenge to the taken for granted grammar" Konferensbidrag, The 17th Nordic Conference on Business Studies in Reykjavik. 14-16 augusti.
- Boari C, Odorici V & Zamarian M (2003) "Clusters and rivalry: does localization really matter?" *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 19, Nr.4: 467-489.
- Buhalis D & Cooper C (1998) "Competition or Co-operation?" i Laws E, Faulkner B & Moscardo G (red) *Embracing and Managing Change in Tourism*. London, Routledge.
- Carson D, Cromie S, McGowan P & Hill J (1995) *Marketing and Entrepreneurship in SME's*. Hertfordshire, Prentice Hall.
- Denk T (2001) "Tillit och politisk ordning" i Aronsson G & Karlsson J (red) *Tillitens ansikten*. Lund, Studentlitteratur.
- Ek Spadora S, Lindberg M & Öhring T (2003) "Samurrens"- Hotellgruppens samarbete i ett konkurrens klimat. C-uppsats, Institutionen för samhällsvetenskap, Mithögskolan, Östersund.
- European Commission (2003) Directorate-General Enterprise – The Tourism Unit, Brussels, <http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/policyareas/sme.htm-top>, (2003-03-12).
- von Friedrichs Grängsjö Y (2000) "Modell för Destinationsutveckling? Erfarenheter från ett tvåårigt regionalt EU-projekt i norra Sverige" The 9th Nordic Tourism Research Conference, Bornholm, 12-14 oktober.
- von Friedrichs Grängsjö Y (2001) *Destinationsmarknadsföring – en studie av turism ur ett producentperspektiv*. Doktorsavhandling. Stockholm, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms Universitet.
- von Friedrichs Grängsjö Y (2003) "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33 No. 5:427-448
- Gordon I R & McCann P (2000) "Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?" *Urban Studies*, Vol. 37 No. 3: 513-533.

- Grabher G (1994) "Rediscovering the social in the economics of interfirm relations" i Grabher G (red) *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*. London, Routledge.
- Grängsjö P (1998) *Destinationsmarknadsföring – strategiska vägval vid marknadsföring av turism*. Rapport 1998:10, Östersund, Mitthögskolan.
- Johannisson B & Lindmark L (1996) *Företag Företagare Företagsamhet*. Lund, Studentlitteratur.
- Johannisson B, Götlind A & Malmberg A (2002) "Kollektivt entreprenörskap stärker regioner, Summering från seminarium, ESBRI, 11/4 2002" Stockholm, <http://www.esbri.se/referat.asp>.
- Lind M (2002) *Det svårgripbara nätverket. En sociologisk studie av företagare i nätverk*. Doktorsavhandling, Örebro, Örebro Studies in Sociology.
- Lindberg K & Czarniawska B (2003) "Knotting the net of actions, or organizing between organizations" Paper presenterat för 17th Scandinavian Academy of Management (NFF), Reykjavik, Island, 14-16 augusti.
- Malmberg A (2002) *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling – begreppsdiskussion och forskningsöversikt*. ITPS, Östersund, Report A 2002:008.
- Middleton V (1994) *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford, Heinemann.
- Nordanalys AB (2003) "Report: Booking statistics The Hotel Group in Östersund" Östersund.
- Pettersson K & Saarinen Y (2004) *Kluster som regionalpolitiskt redskap i ett könsperspektiv*. Emma Resurscentrum.
- Putnam R (1993) *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. UK, Princeton University Press.
- SHR (2003) http://www.shr.se/branschen_i_siffror/shr.html?c=30&sc=44, 10/6 2003.
- Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling (2001) Expertkompetens upplevelseindustrin. www.kks.se/dethargorvi/programomrade/default.asp, 16/10 2001.
- Urry J (1990) *The Tourist Gaze. Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London, Sage.
- Weaver D & Oppermann M (2000) *Tourism Management*. Milton, Wiley.
- Weick K (2001) *Making sense of the organization*. Oxford, Blackwell.
- Wigren C (2003) *The spirit of Gnosjö*. Dissertation Series No. 017, JIBS, Jönköping.
- Villads Troye S & Øgaard T (1999) "The Many Effects of Service: An Empirical Study of Service and Product Quality in the Hospitality Industry" i Edvardsson B & Gustafsson A (red) *The Nordic School of Quality Management*. Lund, Studentlitteratur.
- Östersund Turist- och Kongressbyrå, <http://tureweb.turist.ostersund.se/>, 9/5 2003 och 4/6 2003.

Intervjuer

- Andersson, Susanne, hotellägare och hotellchef, First Hotel Gamla Teatern, medlem i Hotellgruppen. 26/11 2002.
- Happe, Tina, kongressbyrå chef och Elisabeth Richardsson, turistbyrå chef. 21/11 2002.

Högbom, Bibbi, VD Turist- och kongressbyrå CEO, styrelsemedlem i Hotellgruppen.
25/11 2002.

Johansson, Maria, hotellägare och hotellchef, Aston AB, styrelsemedlem och
representant för ägarna till de små hotellen i Hotellgruppen. 22/11 2002 och
28/5 2003.

Myrberg, Agneta, hotellchef, Hotell Östersund, styrelsemedlem och sekreterare i
Hotellgruppen. 19/11 2002 och 16/10 2003.

Nordanalys AB, telefonintervju, 2004-01-20.

Sefastsson, Birgitta, försäljningschef, Radisson SAS Hotel, ordförande i Hotellgruppen.
20/11 2002.