

Jeanette Elisabeth Karlsson

If you can't beat them – Join them!

*En avhandling om coopetition inom
turismbranschen i Åbolands skärgård*

Pro gradu-avhandling i internationell
marknadsföring

Handledare: Monica Nyholm

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo Akademi

Åbo, oktober 2018

ABSTRAKT

ÅBO AKADEMI – Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi	
Ämne: Internationell marknadsföring	
Författare: Jeanette Karlsson	
Handledare: Monica Nyholm	
Abstrakt: <p>Turismbranschen är en stadigt växande bransch och turismen spelar en stor roll för resedestinationernas ekonomi. Detta gäller även i Finland. Studier har visat att destinationsutvecklingen i ett område gynnas av att företag inom en destination samarbetar med varandra, detta även om det innebär ett samarbete med en konkurrent, vilket i avhandlingen kallas för cooptition. Cooptition är ett begrepp som kommer från engelskans ord för att samarbeta (eng. <i>cooperate</i>) och att konkurrera (eng. <i>compete</i>). Cooptition kan ses som en av de viktigaste grundpelarna inom destinationsmarknadsföring och gynnar både de inblandade företagen och organisationerna samt destinationen ifråga.</p> <p>Syftet med pro gradu-avhandlingen är att undersöka hur cooptition tar sig uttryck i destinationsfrämjande arbete inom turismbranschen i Åbolands skärgård samt att undersöka hur destinationen skulle kunna dra nytta av cooptition i framtiden. Undersökningsmetoden som använts är semistrukturerade intervjuer. Som informanter fungerade fyra personer som arbetar inom turismbranschen i destinationen ifråga. Två av informanterna representerar småföretagarna i området, medan två representerar större organisationer.</p> <p>Intervjuerna ägde rum mellan november 2017 och april 2018 och intervjuguiden byggdes upp utifrån den teoretiska referensramen och avhandlingens forskningsfrågor.</p> <p>Resultatet av undersökningen visar att cooptition inte är lika vanligt inom turismbranschen i Åbolands skärgård som teorin fick det att låta, men det existerar i viss mån. Där cooptition förekommer i destinationen uppfattas fenomenet ändå av informanterna som något positivt. För Åbolands skärgårds turistbransch innebär cooptition starkare framtidsutsikter och ett slags skyddsnät för aktörer i området. Utifrån resultatet av undersökningen kan ändå konstateras att det finns ett starkt behov av ett bättre koordinerat samarbete i framtiden. Det saknas en drivande kraft som skulle kunna fungera som en stödpelare för destinationsutvecklingen i området.</p>	
Nyckelord: Samarbete, cooptition, destinationsmarknadsföring, destinationsfrämjande, värdenätverk, destination management organization	
Datum: 22.10.2018	Sidoantal: 91
Abstraktet godkänt som mognadsprov:	

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ABSTRAKT	I
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	II
1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMMOMRÅDE	2
1.2 AVHANDLINGENS SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	2
1.3 AVGRÄNSNINGAR	3
1.4 AVHANDLINGENS METODUPPLÄGG.....	5
1.5 STRUKTUR	5
1.6 CENTRALA TERMER OCH BEGREPP	6
1.7 SAMMANDRAG.....	7
2. COOPETITION.....	9
2.1 ATT SAMARBETA MED KONKURRENTER.....	9
2.1.1 <i>Dyadiskt samarbete</i>	10
2.1.2 <i>Värdenätverk</i>	11
2.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR COOPETITION	13
2.3 VARFÖR COOPETITION?	16
2.4 DEN NEGATIVA SIDAN MED COOPETITION	19
2.5 SAMMANDRAG.....	21
3. DESTINATIONSMARKNADSFÖRING	23
3.1 TURISMBRANSCHEN.....	23

3.1.1	<i>Vad attraherar turister?</i>	23
3.1.2	<i>Den koordinerande kraften inom turismnäringen</i>	25
3.2	DESTINATIONSUTVECKLING	26
3.2.1	<i>Samverkan på olika nivå</i>	27
3.3	ATT MARKNADSFÖRA EN DESTINATION	27
3.3.1	<i>Destinationens image</i>	29
3.3.2	<i>De åtta supertrenderna inom destinationsmarknadsföring</i>	31
3.4	COOPETITION INOM DESTINATIONSMARKNADSFÖRING	33
3.4.1	<i>Fyra former av coopetition inom turismbranschen</i>	34
3.4.2	<i>Vikten av nätverk inom destinationsmarknadsföring</i>	36
3.4.3	<i>Olika sorters coopetitionrelationer inom destinationsmarknadsföring</i>	37
3.5	SAMMANDRAG.....	38
4.	METOD	42
4.1	PROBLEMANALYS	42
4.2	FORSKNINGSDESIGN	43
4.3	KVALITATIV FORSKNINGSMETOD	44
4.4	INSAMLING AV DATA	47
4.4.1	<i>Planering av intervjuer</i>	47
4.4.2	<i>Utformning av intervjuguiden</i>	48
4.4.3	<i>Rekrytering av informanter</i>	48
4.4.4	<i>Genomföring av intervjuerna</i>	50

4.5 BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA	51
4.6 UTVÄRDERING AV FORSKNINGEN	52
4.7 SAMMANDRAG.....	52
5. EMPIRI.....	54
5.1 INFORMANTERNAS ROLL INOM DESTINATIONEN	54
5.1.1 <i>Presentation av informanterna</i>	55
5.2 INFORMANTERNAS ROLL INOM DESTINATIONSMARKNADSFÖRING.....	56
5.2.1 <i>Skillnaden mellan småföretag och stora organisationer</i>	56
5.2.2 <i>Tankar om förbättring</i>	57
5.3 INFORMANTERNAS SYN PÅ KONKURRENTER INOM OMRÅDET	58
5.3.1 <i>"Hela världen är vår största konkurrent"</i>	58
5.3.2 <i>Konkurrenter inom området</i>	59
5.4 INFORMANTERNAS EGNA SWOT ANALYS	60
5.4.1 <i>Informant A</i>	60
5.4.2 <i>Informant B</i>	61
5.4.3 <i>Informant C</i>	62
5.4.4 <i>Informant D</i>	63
5.4.5 <i>Sammanställande SWOT</i>	64
5.5 DET AKTUELLA SAMARBETET	65
5.5.1 <i>Samarbete i olika grad</i>	65
5.6 HUR SAMARBETET FUNGERAT	66

5.6.1 Både positiva och negativa uppfattningar	66
5.7 ÅSIKTER OM SAMARBETET	68
5.7.1 Starkare koordinerande kraft.....	68
5.7.2 En organiserad informationskanal	69
5.7.3 En DMOs syn på samarbetet	70
5.8 FRAMTIDENS FÖRVÄNTNINGAR	71
5.8.1 Framtidsvisioner.....	71
5.9 INTERVJURESLTAT.....	73
5.10 SAMMANDRAG.....	74
6. TEORI MÖTER EMPIRI	75
6.1 COOPETITION INOM TURISMBRANSCHEN I ÅBOLANDS SKÄRGÅRD.....	75
6.1.1 Dyadiska och värdenätverksbaserade samarbeten.....	75
6.1.2 De fyra olika formerna av coopetition.....	76
6.2 DRIVANDE MOTIV BAKOM COOPETITION I ÅBOLANDS SKÄRGÅRD	78
6.3 UPPFATTNINGEN AV COOPETITION BLAND DE INTERVJUADE.....	79
6.4 FÖRSLAG FÖR FRAMTIDEN	80
6.5 SAMMANDRAG.....	81
7. SAMMANFATTNING	83
7.1 PROBLEM OCH SYFTE	83
7.2 SVAR PÅ FORSKNINGSFRÅGORNA	83
7.3 KRITISK ÖVERBLICK	85

7.3.1 Intervjufråga 3	85
7.3.2 Ordet "konkurrent"	86
7.3.3 Destinationsmarknadsföring som utgångsläge.....	86
7.3.4 Valet av informanter	87
7.4 REKOMMENDATIONER FÖR FÖRETAG.....	87
7.5 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	88
7.6 SAMMANDRAG	88
KÄLLOR	89
BILAGA	93

INNEHÅLLSFÖRTECKNING ÖVER FIGURER

Figur 1. Avhandlingens disposition.	6
Figur 2. Värdnätverksmodellen som förklarar de fyra huvudsakliga aktörerna som bör beaktas då ett företag planerar en coopetitionstrategi.	13
Figur 3. Relationen mellan graden formalitet och tidsramen för coopetition.	35
Figur 4. Sammanfattande figur av vad som bidrar till coopetition, vad en coopetitionstrategi förutsätter, vilka negativa utkomster coopetition kan ha, samt en överblick av hur coopetition kan se ut.	41
Figur 5. Modellen visar skillnaden mellan deduktiv och induktiv ansats.	44
Figur 6. Figuren sammanställer de svar som informanterna A, B, C och D gav på fråga fyra – ”Om man tänker på att samarbeta med sina konkurrenter inom området – vad skulle ni se som styrkor, svagheter, möjligheter och hot i ett sådant samarbete?”	64

1. INLEDNING

I dagens företagsvärld växer en allt starkare konkurrens fram mellan företag och organisationer, och det gäller för företagen att verkligen fundera över strategin för att sticka ut ur mängden. För att företag ska kunna skapa något som värdesätts högt av konsumenterna och de övriga intressenterna som är kopplade till värdeskaparen, bör företagen lyckas med sin marknadsföring. I grund och botten handlar ett företags marknadsföring om just värdeskapande (Mizik och Jacobson 2003, 63), som bidrar till ett företags framgång. Genom tiderna har synen på vad ett framgångsrikt företag ägnar sig åt inom denna process ändrats en hel del. Före 1980-talet ansågs stora företag med få konkurrenter, helst inga konkurrenter överhuvudtaget, vara de mest framgångsrika företagen. Senare har denna bild övergått till att de mest konkurrenskraftiga företagen som sticker ut ur mängden bland sina konkurrenter uppfattas som de mest framgångsrika som skapar det bästa värdet för sina kunder. Med andra ord handlar det om företag som fokuserar på sitt specifika kunnande eller sina unika resurser inom en bransch. Idag är uppfattningen ändå den, att de företag som ingår komplexa nätverk med sina konkurrenter är de företag som klarar sig bäst. Detta innebär alltså att företag som aktivt och effektivt samarbetar med sina konkurrenter kan ses som de mest framgångsrika företagen. (Ritala 2010, 13–15)

Resebranschen runtom i världen är en växande marknad och i Finland har det skett en kraftig tillväxt i turismbranschen under 2000-talet (CreaMentors 2013). Branschen är starkt beroende av samarbete med andra aktörer inom samma bransch, speciellt då det handlar om att få kunder till de egna destinationerna och områdena i landet (Visitfinland.fi 2016). Samtidigt som företag inom turismbranschen vill arbeta individuellt för att gynna sig själva, finns det studier som tyder på att samarbete med likadana eller liknande företag inom samma område kan vara till stor fördel både för de inblandade parterna och destinationen ifråga (Palmer och Bijou 1995, 617).

Åbolands skärgård är ett bra exempel på en destination där starkt samarbete är av stor vikt för framgången inom för området, men precis som många andra destinationer har även skärgården stött på problem. Den korta säsongen gör det svårt för destinationen att vara vinstbringande, brist på samarbete företag emellan gör det problematiskt för kunderna att hitta olika aktiviteter och platser inom destinationen och resursbrist gör det

svårt för destinationen att utveckla sin marknadsföring (CreaMentors 2013). Allt detta tyder på att något måste göras för att turismen i skärgården ska öka och vara vinstgivande för området – och det görs bäst tillsammans.

1.1 PROBLEMMOMRÅDE

I denna pro gradu-avhandling kommer fenomenet coopetition, d.v.s. samarbete konkurrenter emellan, att stå i fokus då detta är något som förekommer allt oftare i dagens företagsvärld. Fenomenets uttryck inom destinationsmarknadsföring kommer att stå i fokus för avhandlingen. Den bransch som kommer undersökas är den finska turismbranschen i Åbolands skärgård. Valet av bransch var enkelt, eftersom jag har en god insikt i branschen tack vare arbetserfarenhet inom området. Under min tid inom branschen lade jag märke till att samarbete med andra konkurrerande aktörer i området var vanligt, men även ett område där förbättringar skulle vara på sin plats.

Hur coopetition tar sig uttryck inom destinationsmarknadsföring är något som studerats främst i USA och Asien, men väldigt lite i Europa och inte alls om Åbolands skärgård. Eftersom coopetition i flera studier visats vara till större nytta än skada för de inblandade företagen, skulle det vara viktigt för små företag med knappa resurser att förstå hur de tillsammans kan gå till väga för att öka turismen till den åboländska skärgården.

Eftersom skärgårdsområdet i Åbolands skärgård är en turistdestination som är bunden till den korta sommarsäsongen i Finland, skulle det vara viktigt att få ut det mesta av den redan korta säsongen. Detta skulle kunna uppnås bättre ifall ett fungerande samarbete ägde rum mellan de olika företagen i området, trots att flera av dessa kan ses som varandras direkta konkurrenter.

1.2 AVHANDLINGENS SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅG

Syftet med pro gradu-avhandlingen är att undersöka hur coopetition tar sig uttryck i destinationsfrämjande arbete inom turismbranschen i Åbolands skärgård samt att undersöka hur destinationen skulle kunna dra nytta av coopetition i framtiden. Utöver detta undersöks även vilken uppfattning de berörda företagen har om coopetition och hur det påverkar situationen i destinationen ifråga. Eftersom samarbetet inom

turismbranschen i stor uträkning handlar om destinationsmarknadsföring kommer denna term att stå i fokus för avhandlingen tillsammans med termen coopetition.

Forskningsfrågorna för denna avhandling är följande:

1. Vad innebär coopetition inom destinationsmarknadsföring? Denna fråga kommer att diskuteras i kapitlen 2 och 3 där begreppet coopetition undersöks ur ett destinationsmarknadsföringssynsätt.

2. Vilka är de drivande motiven för att ägna sig åt coopetition inom turismbranschen i Åbolands skärgård? Inom ramen för denna fråga kommer de bakomliggande faktorerna till att samarbeta med sina konkurrenter att undersökas inom området. Vilka är de vanligaste orsakerna för företag inom destinationen att ingå coopetition?

3. Vad innebär coopetition för turismbranschen i Åbolands skärgård? Forskningsfrågan behandlar följderna av att företagen valt att samarbeta med sina konkurrenter. Ser företagen det som något positivt eller negativt, har det påverkat deras arbetssätt och var skulle förändringar passa in?

4. Hur skulle utförandet av coopetition kunna utvecklas inom de olika turistföretagen i Åbolands skärgård? Den sista forskningsfrågan är en normativ fråga som lägger fokus på framtiden och hur framtidsutsikterna ser ut för destinationen Åbolands skärgård. Här kommer möjligheter för branschen att stå i fokus. Förbättringsförslag kommer att diskuteras.

1.3 AVGRÄNSNINGAR

Eftersom turismbranschen är en så pass bred bransch, och destinationsmarknadsföring likaså är ett brett område, måste tydliga avgränsningar göras. I denna pro gradu-avhandling undersöks turismbranschen i destinationen Åbolands skärgård. Området sträcker sig ända från Kimitoön i öst, till Houtskär och Iniö i väst, och innefattar de 8 tidigare kommunerna i området:

- Pargas
- Nagu

- Korpo
- Houtskär
- Iniö
- Dragsfjärd
- Kimito
- Västanfjärd

Undersökningen fokuserar på fyra företag som alla verkar inom destinationen Åbolands skärgård. Två av företagen har en liknande roll som koordinerande krafter, medan två av företagen har en liknande roll som serviceerbjudare. Alla fyra företag har en stark roll inom marknadsföring av destinationen och det ligger i alla deras intresse att se skärgården växa och utvecklas från var destinationen befinner sig idag.

Valet att avgränsa området till just Åbolands skärgård bygger på att det är ett område som känns bekvämt för mig att behandla. Jag är bekant med området och branschen tack vare sommararbete inom turismbranschen i Åbolands skärgård. Att undersöka branschen i fråga, med fokus på cooptition inom destinationsmarknadsföring, tyckte jag att var ett enkelt val tack vare mitt intresse för branschen samt fenomenet cooptition som blivit allt vanligare i dagens företagsvärld. Dessutom är skärgården något som ligger mig nära hjärtat och jag ser stor vikt i att undersöka möjligheter att utveckla destinationen som turistdestination.

För att få en klar bild över hur cooptition tar sig uttryck inom destinationsmarknadsföring i teorin har litteratur gällande dessa två huvudtermer analyserats. Denna utredning ses i kapitlen 2 och 3. Först behandlas cooptition som begrepp, sedan destinationsmarknadsföring samt turism, och till sist redogörs för samarbetets roll inom destinationsfrämjande arbete i området Åbolands skärgård.

I empirikapitlet har sedan denna teoretiska referensram tillämpats till läget i Åbolands skärgård och en undersökning över hur cooptition tar sig uttryck inom några företag i den åboländska skärgården, och speciellt inom området destinationsmarknadsföring av området ifråga, har gjorts.

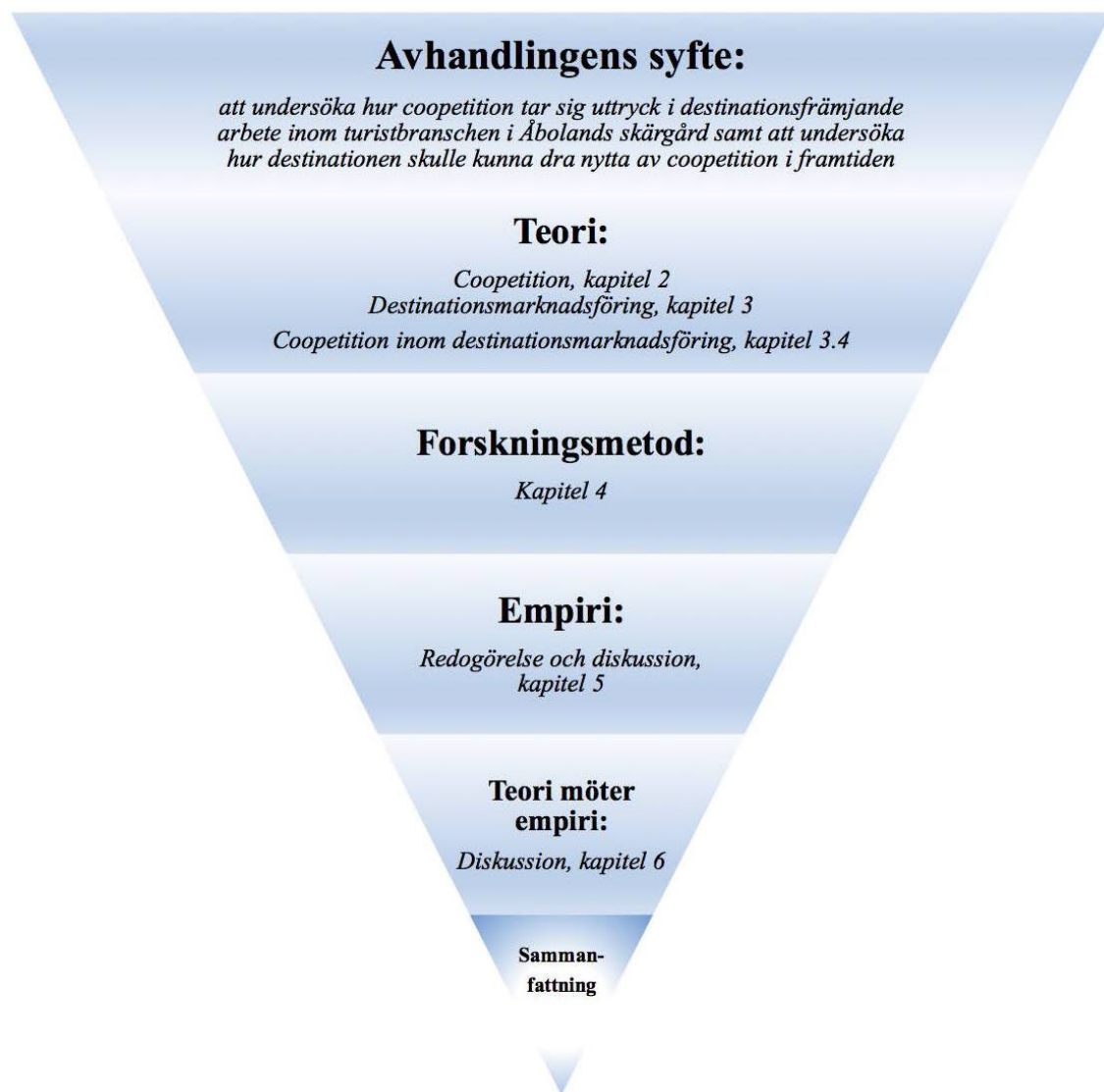
1.4 AVHANDLINGENS METODUPPLÄGG

För att få en klar bild över hur coopetition tar sig uttryck inom destinationsmarknadsföring i teorin har litteratur gällande dessa två huvudtermer analyserats. Om detta kan läsas i de två kapitlen som tillsammans skapar den teoretiska referensramen för avhandlingen. Först behandlas coopetition som begrepp, sedan destinationsmarknadsföring samt begreppet turism, och till sist redogörs för samarbetets roll inom destinationsmarknadsföring.

Forskningsmetoden för avhandlingen är kvalitativ och materialinsamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer. Denna undersökningsmetod ger svar på hur coopetition tar sig uttryck inom företag i den åboländska skärgården. Fokus ligger speciellt på hur detta tar sig uttryck inom områdets destinationsfrämjande arbete, med fokus på destinationsmarknadsföring. Fyra olika företag och organisationer inom området har intervjuats och de har alla blivit lovade att få hållas anonyma genom hela avhandlingen.

1.5 STRUKTUR

Avhandlingen inleds med att förklara syftet med avhandlingen, varefter två teorikapitel bygger upp den teoretiska referensramen. Sedan redogörs för metoden som använts för att utföra undersökningen. I det femte kapitlet går empirin igenom medan det sjätte kapitlet fungerar som en diskussion där teori möter empiri. I sammanfattningen sammanfattas avhandlingen och svaren på forskningsfrågorna läggs fram.



Figur 1. Avhandlingens disposition.

1.6 CENTRALA TERMER OCH BEGREPP

I denna pro gradu-avhandling används termen *coopetition* för att beskriva samarbete konkurrenter emellan. Termen kommer från en sammanslagning av engelskans to cooperate (sv. *att samarbeta*) och to compete (sv. *att konkurrera*). Termen *coopetition* myntades av Ray Noorda på 1980-talet (Bengtsson och Raza-Ullah 2016, 24), men började användas aktivt i akademiska texter efter att Brandenburger och Nalebuff år 1996 gav ut en bok med samma namn (Ritala 2010, 21). Något direkt svenskt ord för *coopetition* har inte hittats i svenskspråkiga texter, utan det engelskspråkiga ordet *coopetition* används även i svenskan. Virtanen (2015) använder i sin forskning begreppen ”*integrerat och sekventiellt samarbete mellan konkurrenter*” istället för att

direkt använda ordet *coopetition*, trots att innebörden är densamma. Detta är dock inget som stötts på i någon annan svenskspråkig text angående samarbete med konkurrenter, vilket är orsaken till att begreppet *coopetition* kommer att användas i avhandlingen.

Också begreppet *destinationsmarknadsföring* spelar en viktig roll i avhandlingen. Begreppet *destinationsmarknadsföring* innebär att företag, med fokus på turister som konsumenter, marknadsför en viss destination för att öka konsumenternas intresse för just denna specifika resedestination (von Friedrichs Grängsjö 2003). Detta är ett område som företag inom turismbranschen ofta samarbetar inom, just för att det förekommer flera turismföretag i ett område med fokus på att vilja uppnå samma resultat. *Destinationsmarknadsföring* ligger starkt i fokus inom turismbranschen i hela världen, och är alltså ett mycket centralt begrepp i avhandlingen.

Inom en destination finns det flera olika aktörer som samverkar på olika plan. Företag och organisationer har alla olika roller då det handlar om att operera inom en destination. Studier har visat att det inom alla destinationer finns en så kallad *Destination Management Organization (DMO)*, som kommer vara ett annat centralt begrepp i avhandlingen. Ett svenskt begrepp har jag inte stött på i svenska texter, alltså används den engelska förkortningen även i denna avhandling. På svenska skulle man fritt kunna översätta DMO till ”den ledande organisationen inom en destination”. Dess roll är att fungera som en slags ihopkopplande länk mellan övriga aktörer inom destinationen (Beritelli, Buffa och Martini 2015, 25).

Termen *värdenätverk* (eng. *value net*) är en annan term som har en central innebörd i avhandlingen. Med värdenätverk menas den sammanslutning av intressenter som tillsammans bidrar till att skapa något av värde (Möller och Rajala 2007; Nalebuff och Brandenburger 1996). Det handlar alltså om ett samarbete där fler än bara två aktörer samarbetar. Denna typ av nätverk har stor betydelse för *coopetition*strategier, speciellt inom turismbranschen.

1.7 SAMMANDRAG

I detta första kapitel framställdes vad som kommer att bygga upp pro-gradu avhandlingen. Avhandlingens syfte är att undersöka hur *coopetition* tar sig uttryck i

destinationsfrämjande arbete inom turismbranschen i Åbolands skärgård samt att undersöka hur destinationen skulle kunna dra nytta av coopetition i framtiden.

Turismsäsongen blomstrar under sommarmånaderna i Åbolands skärgård, men det är mycket som skulle kunna göras för att säsongen ska bli mer gynnsam för de aktiva företagen och organisationerna inom destinationen. En viktig del är marknadsföringen av destinationen Åbolands skärgård. För att gynna destinationen är det viktigt att aktörerna inom destinationen samarbetar, trots att det kan innebära att företagen tvingas samarbeta med konkurrerande företag, d.v.s. ägna sig åt coopetition.

De centrala termerna och begreppen som kommer att användas i avhandlingen togs även upp i detta kapitel. Dessa är: coopetition, destinationsmarknadsföring, DMO och värdenätverk.

2. COOPETITION

Coopetition och destinationsmarknadsföring går mycket långt hand i hand. I detta kapitel kommer termen coopetition att diskuteras. Trots att termen förklaras ur ett allmänt perspektiv kommer anknytningar till avhandlingens tema att göras, d.v.s. till destinationsmarknadsföring inom området Åbolands skärgård.

2.1 ATT SAMARBETA MED KONKURRENTER

I dagens samhälle finns det många företag som påminner om varandra och därför kan det vara nästintill omöjligt att vara det enda företaget som erbjuder en unik produkt eller tjänst. I en situation som denna kan det därför vara mycket svårt att erbjuda något som inte redan existerar på marknaden. Hur klarar ett företag av att vinna över sina konkurrenter och sticka ut ur mängden? Det är här det intressanta med coopetition kommer in, och Jim Henson sammanfattar grundtanken med coopetition i sitt kända citat: "If you can't beat them. Join them." (sv. *Om du inte klarar av att vinna över dem – anslut dig till dem.*) (Minghella 1991).

En vanlig uppfattning inom affärsvärlden är dock att termerna leverantörer och kunder är positivt laddade ord som syftar på de aktörer som kan ses som företagets "vänner", medan termen konkurrent är ett väldigt negativt laddat ord och ses som företagets fiender. Nalebuff och Brandenburger (1996, 34) betonar att detta synsätt inte får ses som en regel och klargör det med ett citat från filmen Gudfadern (Michael Corleone): "Keep your friends close, but your enemies closer." (sv. *Håll dina vänner nära, men dina fiender ännu närmare.*) Eftersom marknaden ser ut som den gör idag, mer eller mindre mättad inom flera branscher, lönar det sig därför som ensam aktör att inte hålla sig till gamla mönster om det leder till misslyckande efter misslyckande. Då kan det lika bra löna sig för ett företag att slå ihop sig med någon som är i samma situation, trots att detta kan innebära att slå ihop sig med ett konkurrerande företag. Studier har visat att det i flera fall kan leda till en mycket starkare position på marknaden än om ett företag skulle verka ensamt. Att samsas om kunskap och resurser i en allt svårare ekonomisk vardag inom företagsvärlden har visat sig vara till större nytta än skada och har bevisligen ökat konkurrenskraften för många företag. (Akdoğan och Cingöz 2012) Detta fenomen kallas för *coopetition*, och är något som förekommer då företag inom en och

samma bransch simultant samarbetar och konkurrerar med varandra (Morris, Koçak och Özer 2007, 36).

Tidigare forskning kring ämnet beskriver coopetition som en strategi som används för att tillföra kontroll för företag i ett allt osäkrare marknadsläge (Morris m.fl. 2007, 37). Gummesson (1997; enligt Morris m.fl 2007) menar att konkurrens på en effektiv nivå ökar chefernas alerthet, medan samarbete ökar deras känsla av säkerhet. En god nivå av båda dessa känslor leder till framgång. En bra balans mellan dessa känslor tyder alltså på att coopetition bidrar till framgång för företag i form av alerthet och säkerhet.

Bengtsson och Raza-Ullah (2016, 25), som har analyserat ett antal artiklar skrivna om coopetition, menar att det inte finns en entydig definition på termen coopetition. Termen förklaras på olika sätt av olika forskare, trots att alla är överens om att det handlar om ett förhållande där samarbete och konkurrens förekommer simultant. Orsaken till att det finns så många olika synsätt på coopetition är att det är möjligt att undersöka coopetition på olika nivåer av förverkligande.

Termen coopetition, menar Nalebuff och Brandenburger (1996, 4) att de fått från Ray Noorda, som redan tidigare beskrivit att affärsverksamhet handlar om att simultant konkurrera och samarbeta – men begreppet coopetition har inte aktivt använts i forskning innan Nalebuff och Brandenburger anammade termen under 1990-talet.

2.1.1 Dyadiskt samarbete

Med dyadisk coopetition menas ett samarbete där endast två konkurrerande företag samarbetar (Dagnino och Padula 2002, 14). Fokus ligger här på siffran två, därav dyadisk. Alltså kan det inte vara fler än två aktörer som samarbetar. I fall då fler än två parter väljer att samarbeta kallas det nätverk, vilket förklaras i form av värdenätverk under nästa rubrik.

Ett dyadiskt samarbete med konkurrerande företag kan delas upp i enkel dyadisk coopetition och komplex dyadisk coopetition. Den förstnämnda termen syftar på en situation då två företag som fungerar parallellt med varandra i värdekedjan väljer att samarbeta. Ett exempel på sådana företag är två småföretag som väljer att samarbeta på alla plan av orsak eller annan. Den andra termen, komplex dyadisk coopetition, handlar om när två företag samarbetar på ett plan men fortfarande konkurrerar på ett annat. För

att förtydliga detta kan som exempel tas Sony och Samsung, vars förhållande även kommer att förklaras djupare i ett senare kapitel. Sony och Samsung valde 2004 att ingå coopetition för att utveckla den nya LCD TV skärmen. På detta plan samarbetade de, samtidigt som de fortfarande var varandras största konkurrenter på alla andra plan. (Dagnino och Padula 2002)

Trots att en obalans kan förekomma, har ett dyadiskt samarbete sällan ett starkt fokus på antingen samarbete eller konkurrens. Istället är det ofta ett rätt så balanserat coopetitionförhållande där båda delarna är i god balans med varandra. Detta beror främst på att det är enklare att samarbeta när det endast handlar om två parter och då kan de båda parterna fokusera mer på vilken nytta respektive aktör får ut av samarbetet. Ett dyadiskt samarbetsförhållande kan i alla fall enklare fokusera på en balans mellan graden av samarbete och konkurrens än vad ett nätverksförhållande där fler än två aktörer är inblandade kan. (Dagnino och Padula 2002, 11)

2.1.2 Värdenätverk

Som det redan konstaterades i inledningen har synen på hur företag bäst skapar värde förändrats en del med tiden. Två av de största namnen bakom forskning kring coopetition, Barry J. Nalebuff och Adam M Brandenburger, skriver i sin bok *Co-opetition* från 1996 om hur denna syn kan tydliggöras med två förenklade exempel. Det första exemplet förklarar hur det brukade se ut: det räckte inte med att lyckas som företag för att skapa värde. Det som spelade roll var att du lyckades medan det samtidigt var av stor vikt att andra företag misslyckades (Nalebuff och Brandenburger 1996, 3). Detta exempel tyder alltså på en mer självcentrerad företagskultur. Denna tid följdes av en mer öppen syn, och detta är synsättet som regerar inom företagsvärlden i rätt hög grad även idag. Den syn förklaras med citatet "You don't have to blow out the other fellow's light to let your own shine." (sv. *Du behöver inte släcka den andres ljus för att själv lysa*) (Bernard Baruch, enligt Nalebuff och Brandenburger 1996, 3). Möller och Rajala fokuserar även i sin forskning på denna förändring som skett då det gäller hur värdeskapningsprocessen i företagsvärlden sett ut under 2000-talet: man har övergått från att fokusera på att arbeta som ensamförsörjande företag till att fungera som mer komplexa nätverk (eng. *strategic business nets*) bestående av flera olika företag inom

olika branscher. Detta har enligt forskare lett till en effektivisering av värdeskapningsprocessens resultat (2007, 896).

Nalebuff och Brandenburger (1996, 22) lägger stor vikt vid värdenätverk (eng. *value net*) för företag och poängterar att alla de komponenter som ingår i ett företags eller en organisations värdenätverk är de spelare som måste tas i beaktande då man väljer att satsa på en coopetitionstrategi. De fyra viktigaste aktörerna som ingår i detta värdenätverk är följande:

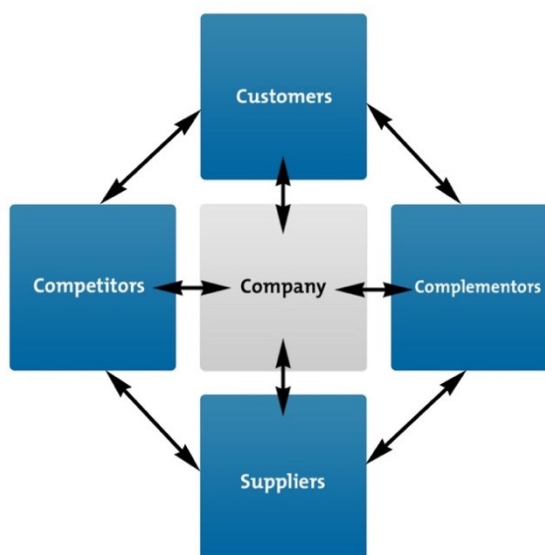
- Kunder
- Kompletterande aktörer (eng. *complementors*)
- Konkurrenter
- Leverantörer

Författarna tar universitet som exempel då de förklarar dessa termer. För ett universitet kan kunderna ses som studenterna, föräldrarna till studenterna, företag och olika sorters donatorer. Dessa bör tas i beaktande vad gäller resultatet av coopetition: Vilket värde får dessa genom att två konkurrerande företag samarbetar? De kompletterande aktörerna å sin sida är andra universitet, eller företag, som erbjuder liknande tjänster och som kan uppfattas fungera som komplement till vad det egna företaget har att erbjuda. Nalebuff och Brandenburger (1996, 16) förklarar innebörden av en kompletterande aktör enligt följande:

”A player is your complementor if customers value your product *more* when they have the other player’s product than when they have your product alone” (sv. *En spelare är din kompletterande aktör ifall kunden värdesätter din produkt mer då de även har den andra spelarens produkt än om de endast skulle ha din produkt.*).

Då det gäller konkurrenterna handlar det även här om andra universitet, yrkeshögskolor eller företag som erbjuder något som får kunderna att välja bort det första alternativet. Med den sista aktören, leverantörerna, menas här de anställda som levererar det som universiteten kan erbjuda sina kunder. Även bokförsäljare m.fl. som ger mervärde åt universiteten kan ses som leverantörer i detta sammanhang, alltså behöver det inte alltid handla om anställda inom företaget.

Det är viktigt att värdenätverket fungerar i samförstånd och att alla aktörer förstår innebörden av en coopetitionstrategi innan samarbetet med en konkurrerande aktör inleds. Beroende på bredden av samarbetet, ifall det sker på alla plan eller bara vissa avdelningar emellan, spelar även de olika aktörernas roll olika vikt. (Nalebuff och Brandenburger 1996)



Figur 2. Värdenätverksmodellen som förklarar de fyra huvudsakliga aktörerna som bör beaktas då ett företag planerar en coopetitionstrategi.

Källa: Nalebuff och Brandenburger 1996, 16.

Huvudtanken med värdenätverk är att alla aktörer samarbetar med att skapa något stort för att sedan alla tävla om den största delen av tårtan (Bengtsson & Raza-Ullah 2016, 25).

2.2 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR COOPETITION

Huvudtanken bakom coopetition är att skapa långvariga och lojala nätverk där parterna kompletterar varandra. Dessa nätverk kan, med Zineldins (2004, 781) ord, förklaras som en sammanslutning av de inblandade intressenterna, d.v.s. en blandning av allt det som både distributörer, konkurrenser, underleverantörer, leverantörer och övriga parter har att bidra med till samarbetet. Zineldin (2004, 781–782) har framställt en lista utgående från sin forskning bestående av grundtankar som parterna måste leva upp till för att kunna lyckas med sin coopetitionstrategi:

- Alla parterna bör vara med på noterna: de måste inse att de kan dra nytta av ett samarbete.
- Alla parterna innehar resurser som den andra kan dra nytta av, och de är alla förberedda på att dela med sig av dessa resurser för att få tillgång till den andras resurser.
- Alla parterna är förberedda på att ingå avtal som, enligt egna beräkningar, ska leda till en bättre situation för dem själva vid utgången av samarbetet än innan avtalet.
- Alla parterna har lätt att kommunicera och interagera med varandra.
- Alla parterna möter varandras etiska normer och regler och kan sträva efter ett gemensamt hållbart förhållande.
- Alla parterna kan se en tydlig balans mellan både för- och nackdelar av samarbetet.

Då man lägger fokus på dessa punkter framträder en klarare bild över vad som krävs för att ingå ett, förhoppningsvis, lyckat samarbete konkurrenter emellan. Andra faktorer som bidrar till en lyckad cooptitionstrategi är att båda, eller alla om det handlar om fler än två, parter i relationen känner att relationen bidrar till gemensam nytta. Det bör förekomma en känsla av tillit till varandra och parterna måste känna ett starkt engagemang till samarbetet för att det ska lyckas. Utan dessa tre viktiga hörnstenar är samarbetet dömt att misslyckas (Morris m.fl. 2007, 39). Den gemensamma nyttan beskriver Morris m.fl. (2007) som en hörnsten som ökar känslan av samhörighet och minskar på känslan av konkurrens i ett cooptitionbaserat förhållande. Vidare menar författarna att den gemensamma nyttan varierar i ett förhållande beroende på företagets storlek: då det är ett litet företag som samarbetar med ett stort företag leder det ofta till att den gemensamma nyttan blir mer i obalans än om företagen som samarbetar är av samma storlek. Det mindre företaget får oftare större nytta av samarbetet än det större företaget. Pålitlighet i ett cooptitionbaserat förhållande beskriver Morris m.fl. (2007) som basen för att ett samarbete överhuvudtaget ska kunna äga rum. Nivån av tillit för varandra varierar inom cooptitionbaserade förhållanden. Det kan ibland vara svårt att bestämma hur mycket företagen vill dela med sig av sina affärshemligheter, d.v.s. hur mycket som känns bekvämt att den andra parten får ta del av. Ju längre ett samarbetsförhållande är planerat att fortsätta, desto viktigare är det att en högre nivå av tillit finns emellan de inblandade parterna. Att båda parterna bör vara engagerade vid ett

coopetitionbaserat förhållande jämför Morris m.fl. (2007) med viljan att fortsätta samarbetet. Denna vilja byggs upp av en gemensam strategi som i sin tur bygger på anpassningar från båda parterna. De inblandade parterna bör kunna komma överens om hur kommunikationen ska ske, vilka förväntningar som finns av förhållandet samt vad de inblandade parterna är beredda att dela med sig.

Morris m.fl. (2007) samt Wang och Krakover (2008) poängterar även att företags coopetitionstrategier vanligtvis har tre olika utgångslägen beroende på i vilken del av affärsverksamheten företagen väljer att samarbeta.

Relationerna mellan företag som ingår en coopetitionstrategi kan delas upp enligt följande (Bengtsson och Kock 2000; enligt Morris m.fl. 2007):

1. En relation som domineras av samarbete
2. En relation som domineras av konkurrens
3. En likvärdig relation

Detta synsätt kan förklaras genom tanken att det handlar om ett utgångsläge närmare samarbete då företagen arbetar tillsammans på ett område som ligger långt från den slutgiltiga kunden, medan det i situationer som berör slutkonsumenten direkt handlar om ett utgångsläge i direkt konkurrens. Ett exempel som klargör detta inom destinationsmarknadsföring presenteras av Wang och Krakover (2008) enligt följande: Då en destination tävlar med andra destinationer i ett land, samarbetar hotellföretag för att få kunderna att komma till just det område som de inblandade parterna är aktiva på, trots att de är varandras direkta konkurrenter. Samtidigt konkurrerar dessa hotellföretag då det handlar om att få turisterna att övernatta på det hotell som varje part själv har hand om, just i och med att detta berör den slutgiltiga kunden direkt. Den tredje nivån av coopetition, som strävar efter en likvärdig relation mellan de inblandade parterna, är tyvärr väldigt svår att uppnå. Detta skulle dock vara det ideala utgångsläget för coopetition, men det är sällan som det verkligen blir en så kallad hundra procentig win-win-situation eftersom det oftast är någondera parten som får ut mer av samarbetet än den andra.

Dessa tre olika nivåer av coopetition förekommer både inom dyadiska och nätverksbaserade samarbeten. Det som skiljer dessa nivåer åt är nivån av spänning och dynamik i relationerna. I de konkurrensdominerande relationerna förekommer ofta en

hög spänning mellan de inblandade parterna medan dynamiken ligger på en rätt så låg nivå. I de samarbetsdominerande relationerna å sin sida är spänningen parterna emellan oftast rätt låg, men så är även nivån av dynamik. I de likvärdiga relationerna, där samarbete och konkurrens ligger på jämna nivåer, förekommer balanserade nivåer av både spänningen mellan parterna men även en hälsosam nivå av dynamik. Då dessa ligger på en balanserad nivå är utkomsted följande: de inblandade parterna vill uppnå gemensamma fördelar för alla inblandade i samarbetet och viljan finns att komma fram till en förbättrad situation. (Bengtsson, Eriksson och Wincent 2010, 209)

En annan viktig aspekt att ta i beaktande för att coopetition ska lyckas är kulturer. Då företag med större kulturskillnader ska ingå coopetition krävs det oftast mycket mer arbete för ett lyckat samarbete än om coopetition ingås mellan företag med liknande kultur (Zhao 2014, 126). Med kultur menas inte nödvändigtvis ett lands nationella kultur, utan det kan i denna mening handla om företagets organisationskulturer. Det är viktigt att de företag som bestämmer sig för att ingå coopetition har liknande värderingar inom företagskulturen för att få ihop ett fungerande samarbete (Zineldin 2004, 783).

För att sammanfatta dessa viktiga förutsättningar kan det konstateras att det är av ytterst stor vikt att båda (i dyadiska samarbeten), eller alla (i nätverksbaserade samarbeten), parter är medvetna om *varför* samarbetet införs samt *hur* samarbetet bidrar till gemensam nytta. Detta för att ett smidigt samarbete ska kunna införas.

2.3 VARFÖR COOPETITION?

Vilka är då bidragande faktorer till att konkurrenter skulle vilja välja att samarbeta? Det finns flera synvinklar på detta och i följande stycke har sammanställts några av de vanligaste synsätten.

Bengtsson och Raza-Ullah (2016, 28) menar att det finns tre stycken drivkrafter till att ingå coopetition. Dessa drivkrafter baserar sig antingen på externa, relationsspecifika eller interna faktorer. De externa faktorerna kan vara allt från teknologiska utvecklingar till miljöbestämmelser. Relationsspecifika faktorer baserar sig mer på vilken nytta en aktör kan få ut av en annan, d.v.s. har företag A något som företag B skulle kunna ha användning för, och har företag B något att ge i utbyte? De företagsinterna aspekterna

handlar om företagens egna värderingar och hur företagen kan kombinera sitt gemensamma kunnande med andra företag för att skapa mervärde för marknaden.

Virtanen (2015, 3) går lite djupare in på olika faktorer som kan bidra till att företag väljer coopetition. Han listar upp fem huvudsakliga faktorer som enligt hans forskning påvisar att samarbete mellan konkurrerande företag är ett vinnande koncept i dagens företagsvärld. Dessa faktorer är:

1. Resursbrist
2. Ökad konkurrens
3. Stora köpares makt
4. Globalisering av marknaden
5. Ökad osäkerhet på marknaden

Den första punkten, angående brist på resurser, är något som blivit allt vanligare. Det kommer dagligen nya sparkrav efter sparkrav inom företagsvärlden, vilket leder till att det blir mer attraktivt att samarbeta med någon för att dela på de befintliga resurserna. Problemet tas även upp av Ritala (2010, 15) i hans forskning. Ritala menar att samarbete nästan alltid, i alla fall då samarbetet inleds, handlar om att spara på de olika företagens resursanvändning, oberoende på om det handlar om företag inom samma bransch eller om samarbetande parter från totalt motsatta branscher.

Den allt växande konkurrensen, som nämns som punkt nummer två, är även något som berör så gott som alla företag idag. Ideligen uppkommer det nya konkurrenter och ny teknologi som gör att företag måste tävla om sin plats på marknaden ännu hårdare än tidigare.

Den tredje punkten, om ”den stora köparens makt”, handlar om de växande kraven på produktkvalitet, leveranser och priser som uppkommer då fler företag tävlar inom samma bransch. Ett tydligt exempel på hur detta kan leda till coopetition är ett fall som nämndes tidigare i texten, nämligen ett exempel från 2004 då Samsung och Sony – två stora rivaler inom teknologiindustrin – valde att tillsammans börja utveckla ny teknologi för LCD TV skärmar för att slå ut sina gemensamma konkurrenter (Ihlwan 2006).

Gnyawali och Park (2011) som undersökt detta specifika fall, menar att det fanns flera bidragande faktorer som ledde till att dessa två stora teknologijättar valde att gå in för en cooperationstrategi, varav en av de största orsakerna var just pressen på allt billigare teknologi.

Globalisering av marknader, som nämns som punkt fyra på Virtanens (2015) lista, innebär att gränserna mellan hemma- och exportmarknaden blir allt diffusare, vilket kan ses som en följd av den allt växande existensen av olika sorters IT-baserade försäljningskanaler. Den sista punkten som Virtanen (2015) poängterar då han kartlägger för behovet av samarbete mellan företag är den allmänt ökade osäkerheten på dagens marknad, som vi alla mycket väl känner till idag.

Ritala, Golnam och Wegmann (2014) har undersökt fenomenet kring Amazon.com. Nättjänsten började under 2000 talet samarbeta med sina många konkurrenter vilket i det långa loppet ledde till att Amazon.com uppnådde den marknadsposition som företaget har idag. Författarna har sammanställt fyra punkter som de anser vara de fyra största orsakerna till att företag skulle vilja välja att ingå cooperation. Dessa är:

- Utvidga storleken på den aktuella marknaden
- Skapa nya marknader
- Effektiv användning av tillgängliga resurser
- Förbättra företags konkurrenskraft (Ritala m.fl. 2014, 237)

I fallet om Sony och Samsung från 2004 (Gnyawali och Park 2011) var det utöver den stora köparens makt även några andra små detaljer som spelade en avgörande roll då företagen valde att samarbeta. Sony har alltid haft ett starkt varumärke men saknade de resurser som krävdes för att börja skapa den nya LCD tekniken, medan fallet var rena motsatsen för Samsung: Företaget hade både kunskapen och resurserna för att skapa och utveckla LCD skärmar, men varumärket Samsung var inte alls lika starkt som Sonys. Det kan i efterhand därför ses som något av det mest självklaraste att just dessa två aktörer inom samma bransch skulle ingå samarbete för att utveckla de nya LCD skärmarna. Det här var dock det enda området de samarbetade på – på andra plan var Samsung och Sony fortfarande varandras största konkurrenter, och är det fortfarande idag.

För små företag som ofta har begränsat med resurser är coopetition till stor hjälp eftersom de ensamma aldrig skulle klara sig på en stor marknad. Små företag är dessutom mer känsliga för förändringar på marknaden än vad stora eller medelstora företag är, och de har ofta en ganska begränsad kundgrupp och möjlighet att utvecklas på egen hand, vilket ökar nyttan för dem av ett samarbete med andra aktörer inom samma bransch (Morris m.fl. 2007, 38). Det kan alltså konstateras att man är starkare tillsammans än ensam.

2.4 DEN NEGATIVA SIDAN MED COOPETITION

Den mesta forskning angående coopetition fokuserar endast på de positiva aspekterna med själva fenomenet. Trots detta är det naivt att inte ta i beaktande de möjliga negativa sidorna när det kommer till samarbete konkurrenter emellan – allting kan ju inte alltid vara en dans på rosor. Zineldin (2004) tar upp detta problem i sin forskning kring coopetition. Det finns en hel del som kan gå fel då företag ingår coopetition med varandra och detta är något som borde få större uppmärksamhet inom forskningen, menar Zineldin. Han tar bl.a. upp problemet med osäkra resultat: det är inget som garanterar att utfallet av samarbetet kommer att bli bättre än om företagen arbetade var för sig – det kan både uppkomma oplanerade kostnader, onödiga problem p.g.a. dålig kommunikation eller okunskap bland dem man samarbetar med, eller så kan samarbetet kännas som ett slöseri med tid ifall man inte uppnår ett önskat resultat (2004, 786). Ett annat, ganska allvarligt problem, som flera företag ser som orsaken till varför de hellre låter bli att samarbeta med sina konkurrenter är viljan att hålla sitt kunnande hemligt: ett samarbete med konkurrenterna blottar företagen ifråga och det ökar risken för att företagshemligheter ska komma det andra företaget tillkänna. Risken för att ens konkurrenter skulle få tillgång till patentskyddad information växer markant ifall företag ingår coopetition, eftersom tröskeln att få tillgång till motpartens interna information då blir mycket lägre än ifall konkurrenterna skulle hållas på ett säkert avstånd från varandra. Detta är ett allvarligt problem och orosmoment som både Ritala (2010, 29) och Zineldin (2010, 787) tar upp i sin forskning. Det kan enkelt bli oklart hur mycket man som samarbetande konkurrent förväntas dela med sig av information man sitter på inom ett företag – vad är för lite och vad är tillräckligt? Och hur pålitlig är den nya samarbetsparten?

Ett annat stort problem med coopetition är den kunskapsstävling (eng. *learning race*) (Hamle 1991, enligt Ritala 2010, 35) som kan uppkomma under tiden som samarbetet pågår. Med detta menas att de konkurrenter som ingår i samarbetet hela tiden har en gömd agenda bakom sin coopetitionstrategi; nämligen vilket av företagen som kan ta del av mest information från konkurrenten innan samarbetsrelationen tar slut. Detta kan i det långa loppet leda till ett ineffektivt samarbete med bakåtsträvande aktörer och t.o.m. till att hela tanken bakom coopetition i vissa specifika fall glöms bort.

Dessutom är det naivt att bortse faktumet att det sällan förekommer en 100 % exakt jämnfördelning på slutprodukten då konkurrenter samarbetar. I alla sorters samarbete är det ju oftast en av parterna som får ut större nytta av arbetet, och den andra parten halkar efter. Att en så kallad 100 % säker "win-win-situation" skulle kunna uppnås, trots att detta är vad man strävar efter, är tyvärr mycket tvivelaktigt (Ritala 2010, 38). Speciellt inom destinationsmarknadsföring, där målet med samarbetet är att tillföra nytta för destinationen ifråga, blir detta ett problem. Wang (2008, 159) har i sin undersökning gällande samarbete inom destinationsmarknadsföring hittat ett återkommande problem. Problemet är att företagen oftast stirrar blint på vad som kan tillföra dem personlig nytta av samarbetet, istället för att fokusera på vad som kunde bidra med nytta till destinationen ifråga, eller gemensam nytta för det samarbetande parterna. Detta problem förekommer främst då fler än två företag eller organisationer samarbetar.

Något som dessutom kan ses som ett problem, speciellt för mindre företag som ingår coopetition, är kostnadsfrågor. En vanlig orsak till att gå in för en coopetitionstrategi är viljan att spara pengar och dela på kostnader, men trots detta kan det ibland bli mycket dyrare än förväntat. Kostnaderna för den ena parten kan bli mycket högre än förväntat och slutresultatet av samarbetet kan p.g.a. detta bli lidande och ses som bortkastat (Morris m.fl. 2007, 43).

Något som även bör tas upp under negativa följder av coopetition är karteller. Med kartell menas en överenskommelse konkurrenter emellan angå t.ex. priser, vilket i Finland enligt 5 § i kap. 2 av konkurrenslagen (948/2011) är olagligt. I paragraf 5 specificeras olagligheter till följande förfaringar mellan konkurrenter:

- i. inköps- eller försäljningspriser eller andra affärsvillkor direkt eller indirekt fastställs,
- ii. produktion, marknader, teknisk utveckling eller investeringar begränsas eller kontrolleras,
- iii. marknader eller inköpskällor delas upp,
- iv. olika villkor tillämpas för likvärdiga transaktioner med vissa handelspartner, varigenom dessa får en konkurrensnackdel, eller
- v. det ställs som villkor för att ingå ett avtal att den andra parten åtar sig ytterligare förpliktelser som varken till sin natur eller enligt handelsbruk har något samband med föremålet för avtalet.

Det är viktigt att förstå att då ett samarbete konkurrenser emellan pågår, är det lätt för företagen att börja diskutera olika regleringar för att göra ens egna marknadsposition starkare jämfört med de resterande konkurrenterna på marknaden. Detta är dock något som bör undvikas i högsta grad p.g.a. kartellers olaglighet.

Företag bör vara väl medvetna om dessa risker med coopetition, trots att det är vanligare att samarbetet leder till gemensam nytta än till skada för de inblandade parterna.

2.5 SAMMANDRAG

För att sammanfatta detta kapitel kan alltså konstateras att coopetition är ett förhållande mellan två eller flera företag där samarbete och konkurrens förekommer simultant. Dock kan det finnas relationer som är mer konkurrensbaserade eller tvärtom – mer samarbetsbaserade. Oberoende av formen på coopetition är målet att uppnå en relation där det råder en god balans mellan dessa två.

Coopetitionrelationer kan delas upp i dyadiskt samarbete och nätverksbaserat samarbete. Ett dyadiskt samarbete består av två företag eller organisationer, medan ett nätverksbaserat samarbete består av fler aktörer. Nätverken byggs sedan ännu internt upp av kunder, kompletterande aktörer, konkurrenter och leverantörer.

Då ett coopetitionbaserat förhållande inleds är det viktigt att de inblandade parterna förstår vad som kommer att väntas av dem i samarbetet. Att kommunikationen fungerar är även A och O för att få det ska bli något av själva samarbetet.

Varför väljer då företag eller organisationer att samarbeta med sina konkurrenter? De största drivkrafterna bakom detta val kan variera. T.ex. kan det finnas ett behov för de inblandade parterna att dela på varandras resurser – både ekonomiska och kunskap. En ökad konkurrens inom en bransch eller ett osäkert marknadsläge ökar även intresset för coopetition. Bakom valet kan även ligga en vilja att förbättra den rådande situationen för ett företag eller en marknad.

Trots att coopetition målas upp som något mycket positivt bland forskare får man inte förbise möjliga negativa effekter av ett samarbete konkurrenter emellan. Till dessa hör t.ex. risken för kartellbildning och osäkerheten kring vad utkomsten av samarbetet egentligen kommer att vara.

3. DESTINATIONSMARKNADSFÖRING

I detta kapitel kommer termen destinationsmarknadsföring att förklaras. Först diskuteras termen turism och vad turism innebär för en destination, sedan övergår diskussionen till en förklarande diskussion angående destinationsmarknadsföring. Termen destinationsutveckling tas även upp som en viktig del i en destinations väg till att bli ett attraktivt turistmål. Till sist kommer termerna cooptition och destinationsmarknadsföring diskuteras i relation till varandra, med indrag av hur det ser ut i destinationen Åbolands skärgård.

3.1 TURISMBRANSCHEN

För att förstå sig på destinationsmarknadsföring som är ett mycket viktigt fenomen inom turismbranschen, och för att lyckas marknadsföra en destination på ett framgångsrikt sätt, måste företagen först förstå sig på turism som koncept. Vad är det egentligen som menas med turism och hur ska företagen inom en destination lyckas marknadsföra det som attraherar turister till just deras kärndestination?

3.1.1 Vad attraherar turister?

Att identifiera turism som koncept är ett återkommande dilemma i forskning (von Friedrichs Grängsjö 2003, 430). Termen turism syftar på något abstrakt som medför ekonomisk nytta till ett område i längden, men det är även något som kan bli kostsamt för ett område på kort sikt (Pratt, McCabe & Movono 2015). Turism är som konstaterat något väldigt abstrakt och byggs upp av turister som aktörer. Von Friedrichs Grängsjö (2003) identifierar en turist som en person som reser utanför den zon som kan räknas som personens hem. Steene (2013, 18) beskriver en turist som en person som "[...]för nöjes skull har rest minst 100 kilometer från sin ordinarie bostadsort [...]" för att uppleva något.

Turismbranschen handlar inte om endast en produkt eller tjänst, utan den byggs upp av flera hörnstenar. Enligt Kauppinen-Räisänen och Grönroos (2015, 350) baserar sig en kunds uppfattning om tjänstekvalitet, som är direkt kopplad till en tjänsts image, på förväntningar och förutfattade meningar angående tjänsten istället för verkliga upplevelser. Det gäller med andra ord för företag inom turismbranschen att satsa på att

utveckla bilden av en destination till att se ut så nära perfekt som möjligt för att lyckas fånga kundernas intresse. Vad en turist värderar i en destination varierar dessutom från person till person och det är inte lätt att försöka förstå varför vissa attraheras av något specifikt i en destination medan andra ser något alldeles annat attribut vara av största vikt vid valet av destination. De två viktigaste faktorerna som bidrar till att en turist väljer en viss destination som sitt resmål är enligt von Friedrichs Grängsjö (2003, 431) följande:

- Vilka sevärdheter det finns inom destinationen
- Vilka faciliteter som finns inom destinationen (övernattning, transportmedel, restauranger, omgivningen)

Inom turismbranschen i Åbolands skärgård är det därför ytterst viktigt att alla inblandade parter vet var deras kundgrupp står och vad de uppskattar i destinationen Åbolands skärgård. Ta till exempel Nagu som destination. Ön har en hel del att erbjuda med tanke på sevärdheter: naturen på Nagus olika holmar, t.ex., är redan i sig själv väldigt lockande för flera turister och genom att fokusera på naturen och samtidigt satsa på marknadsföring av restauranger och hotell i området blir det en helhet som lockar turister från olika delar av världen. Men detta ensamt räcker inte. Om man läser forskningen gjord av CreaMentors (2013) över Åbolands skärgårds svagheter, så framkommer det tydligt att trots att naturen är en stark drivkraft är det inte tillräckligt p.g.a. den korta säsongen och skärgårdens svårtillgängliga läge.

Moutinho (2000, 32) poängterar vikten av en fungerande infrastruktur för att turister skall dras till en destination. Infrastrukturen för en destination består av attraktioner och faciliteter, boende samt transportmöjligheter till och från destinationen. Det gäller att marknadsföra dessa tre attribut för att göra destinationen så attraktiv som möjlig för turister.

Att marknadsföra en plats för turister skiljer sig en del från produktmarknadsföring. Huvudskillnaden är att marknadsförare redan länge fokuserat på någon specifik egenskap då det handlar om marknadsföring av en produkt medan marknadsföring av platser måste fokusera på flera sammanhängande egenskaper som sammankopplas till en helhet (Anholt 2009).

3.1.2 Den koordinerande kraften inom turismnäringen

I varje samhälle finns en så kallad styrande klass. Detta gäller även inom olika delar av näringslivet, och så även för turismnäringen på en destination. Denna roll hålls oftast av en så kallad *Destination Management Organization* (förkortas härnäst DMO) som fungerar som en slags frontfigur för alla turismföretag inom en destination. Rollen som denna organisation har kan beskrivas som en stabil och permanent aktör och i rollen ingår ett visst ansvar för att koordinera olika stödverksamheter för de aktiva aktörerna inom området. Rollen är central för hela destinationen och kan ses som en grundpelare för samarbete mellan övriga aktörer inom området. Detta kan med andra ord översättas till: ju bättre koordineringen sköts av DMO:n i området, desto bättre fungerar de övriga aktörerna i relation till varandra. (Beritelli m.fl. 2015, 25-27)

Positionen som en DMO innehar, har en betydande roll för hur utvecklingen inom en destination framskrider både på lokal, regional och nationell nivå (Beritelli m.fl. 2015, 25). För att kunna skapa något av värde för en destination, och för att kunna bidra till framgång, krävs att en DMO satsar på lite liknande ingredienser som ingår i en lyckad *coopetitionstrategi*. Dessa är *nätverkande*, *transparens*, *jämn resursfördelning* och *professionellt agerande* (Volgger och Pechlaner 2014, 66) och bör ingå i arbetet då organisationen koordinerar sitt arbete. En DMO med bristfällig koordinationsförmåga kan bidra till att hela turismnäringen inom en destination får en negativ utveckling (Marcado 2011 enligt Bregoli 2012, 213). Även *kommunikationen* är av stor vikt när det handlar om hur koordineringen sker inom en destination. Kommunikationen för en DMO kan ge sig uttryck i form av evenemang, möten och direktkontakt med andra turismföretag inom destinationen ifråga (Bregoli 2012, 217).

Trots att destinationsmarknadsföring vanligen uppfattas som den enda och viktigaste uppgiften att skötas av en DMO, är detta dock inte fallet. Visst spelar DMO en viktig roll då det kommer till marknadsföringen av en destination, men hela utvecklingen och det ledande arbetet inom en organisation ligger också på en DMO:s axlar. En DMO:s viktigaste uppgifter kan delas in i fyra olika delar. Först och främst gäller det för organisationen att vara den ledande aktören inom strategiformning inom destinationen. Utöver detta är det även DMO:ns uppgift att övervaka de övriga aktörernas intressen inom destinationens turismsektor. Att utveckla gemensamma produkter och tjänster för destinationen är även en viktig uppgift som en DMO har. Sist men inte minst kommer

marknadsföringen, alltså sköts destinationsmarknadsföringens bakgrundsarbete mycket långt av en DMO. (Volgger och Pechlaner 2014, 64-65)

I vissa fall kan även DMO stå för *Destination Marketing Organisation*, och i dessa fall handlar det ännu mer konkret om just marknadsföring av en destination (Figureoa, TripSavvy.com 2018). Deras roll kan ses som den långvariga strategiutvecklaren inom turismnäringen i en destination, och är oftast den part som erbjuder intresserade information om destinationen, koordinerar och organiserar samarbeten mellan olika parter samt fungerar som en slags takorganisation för alla andra företag inom destinationen ifråga. Det kan ses som en mycket viktig uppgift och utan denna takorganisation kan en hel destination lida.

3.2 DESTINATIONSUTVECKLING

En term som går hand i hand med destinationsmarknadsföring är termen destinationsutveckling. Med denna term syftar man på de aktiva handlingar som utförs av olika aktörer inom en destination för att främja destinationen som turistmål (Rosenberg och Wahlberg 2004, 5). Destinationsmarknadsföring kan härav ses som en del av destinationsutvecklingen.

En destinations utveckling kan ske på olika plan. Det kan antingen ske organiskt – d.v.s. genom att inga större planer följs, utan utvecklingen sker rätt så spontant och påverkas av marknadsläget i allmänhet – eller så kan utvecklingen vara organiserad.

En allmän uppfattning om en organiserad utveckling i dagens moderna demokrati är att politikerna är de som vet bäst och bestämmer om hur förändringar bör ske. Detta synsätt är rätt så förödande då det handlar om mindre orter, så som destinationen Åbolands skärgård, eftersom det verkliga kunnandet om en destination kommer från lokala företag som verkar i området. Små orter har sällan varken möjlighet eller vilja att följa samma bestämmelser som fungerar för större orter. Därför är det viktigt att olika samarbeten sker på plats mellan företag och organisationer för att utvecklingen ska kunna tillämpas på mindre orter. (Rosenberg och Wahlberg 2004, 7)

Här kommer även vikten av en DMO in. Ifall ett område saknar en koordinerande kraft, må det då gälla marknadsföringsstrategiutveckling eller en så enkel sak som att samordna tidtabeller och transportmöjligheter, så stampar även utvecklingen på ställe.

3.2.1 Samverkan på olika nivå

Termen *partnerskap* har stor betydelse inom destinationsutveckling. Med denna term syftar man på det samspel som äger rum mellan staten, kommunen, näringslivet och lokala organisationer (Karlgrén och Gorpe 2001, 3). Detta är en term som myntades inom EU, där man använt sig av *vertikal samverkan* och *horisontell samverkan*. Med vertikal samverkan menas samverkan mellan EU-kommissionen, ett specifikt medlemsland samt olika organ på lokal nivå. Med horisontell samverkan syftar man mer på samverkan mellan myndigheter och lokala företag och organisationer. (Karlgrén och Gorpe 2001, 9)

Destinationsutveckling kan även ske på ett mer lokalt plan, där *lokal företagssamverkan* har stor betydelse (Rosenberg och Wahlberg 2004, 7). En lokal samverkan företag emellan har bevisats ha stor påverkan på den ekonomiska utvecklingen i en region och kan alltså ses som något positivt. Lokal företagssamverkan är speciellt vanligt då det handlar om småföretag, vilket konstaterats redan tidigare i avhandlingen då termen *coopetition* förklarades. Där belystes vikten av samarbete mellan olika småföretag och detta är speciellt viktigt då det handlar om destinationsmarknadsföring.

Båda fenomenen, d.v.s. partnerskap och lokal företagssamverkan, förekommer i destinationen Åbolands skärgård. Kommunerna har en viktig roll för att koordinera utvecklingen inom destinationen, medan de även har en viktig roll då det handlar om att föra samman mindre företag för att dessa tillsammans kan hjälpa till med att marknadsföra destinationen Åbolands skärgård som en helhet.

3.3 ATT MARKNADSFÖRA EN DESTINATION

Destinationsmarknadsföring är ett koncept som identifierar hur företag inom turismbranschen går till väga för att locka till sig kunder till ett visst område. Termen destination definieras av Gunn (1994, 37 enligt Elbe 2002, 10) som ett resmål där turism utövas – alltså ett område där företag och organisationer utövar service av olika slag för ditresande kunder. Von Friedrichs Grängsjö (2003, 146) identifierar olika nivåer av en destination. Destinationer kan enligt författaren delas upp enligt följande:

- destinationer på internationell nivå – så som Skandinavien

- destinationer på nationell nivå – så som Finland
- destinationer på regional nivå – så som Åbolands skärgård
- destinationer på lokal nivå – så som Pargas som stad

För att lyckas sälja konceptet destination hos konsumenterna bör företag fokusera på att marknadsföra destinationen, precis som man skulle marknadsföra en produkt eller tjänst man vill sälja. Inom turismbranschen kallas detta destinationsmarknadsföring, och denna term beskrivs av von Friedrichs Grängsjö (2003, 427) som handlingen att marknadsföra en destination som en enhetlig turistprodukt istället för att utföra ren produkt- eller tjänstemarknadsföring. Ett stort problem inom destinationsmarknadsföring är att turistföretag inom en destination oftast fokuserar på vad de som företag kan bistå med, istället för att utgå ifrån kundens perspektiv; Vad vill turisten få ut av ett besök till destinationen ifråga? (von Friedrichs Grängsjö 2003, 443) Det sistnämnda synsättet är mycket mer lukrativt för att främja turismen på en destination är att utgå från vad företagen kan bidra med.

Det handlar om att tillsammans med andra aktörer på marknaden harmoniskt arbeta tillsammans för att uppnå gemensamma mål (Wang 2008, 151). Med destinationsmarknadsföring vill man huvudsakligen uppnå följande fyra mål (Wang, Pizam och Breiter 2011, 15):

- Informera konsumenterna (turisterna) om destinationen ifråga.
- Stöda de enheter som säljer tjänster till konsumenterna inom destinationen.
- Förespråka en positiv helhetsbild av konsumenternas upplevelser inom destinationen.
- Understöda utvecklingen av huvudstrategin bakom destinationen.

För att få ut det mesta av och för att lyckas med destinationsmarknadsföringen måste företagen ha en god kännedom om turismbranschen och ha en förståelse för att detta är en bransch som påverkas otroligt mycket av externa faktorer. Exempel på externa faktorer kan här ses som det socioekonomiska klimatet, politiska omgivningen samt fysiska faktorer så som väder och vind (Wang, Pizam och Breiter 2011, 3).

3.3.1 Destinationens image

Genom destinationsmarknadsföring påverkas destinationens image, och självfallet gör företagen sitt bästa för att skapa en så positiv image som möjlig. Men vad är då en destinations image? Bastiaansen, Straatman, Driessen, Mitas, Stekelenburg och Wang (2016, 1) förklarar det som en sammansättning av en persons uppfattningar, idéer och intryck. En persons tankeverksamhet kan delas upp i en kognitiv och en emotionell komponent, som båda samverkar då kunden skapar en image av en destination i sin egen hjärna. Den kognitiva komponenten sammanställs av den övertygelse och kunskap turisten har av en destination, medan den emotionella komponenten skapas av de känslor som turisten sammankopplar med destinationen ifråga. Den emotionella komponenten styrs mycket långt av den kognitiva komponenten, alltså kan det ses som viktigt att få ut så mycket information om destinationen som möjligt, och på ett bra sätt. (Bastiaansen m.fl. 2016, 2)

Alla dessa faktorer påverkar hur en person ser en destination, och vilken image som skapas av destinationen ifråga för just den personen. Det gäller för marknadsförare att fokusera på uppbyggnaden av en stark image för en destination för att kunna locka till sig en önskad mängd turister.

Som just konstaterades så är en destinations image beroende av flera externa faktorer som inte marknadsförare direkt kan påverka, som just känslor hos turisterna. Trots detta är det ändå viktigt att marknadsförare förstår sig på några externa faktorer som kan påverka turisternas känslor gentemot en destination. Anholt (2008, 3) listar upp de externa faktorerna som måste tas i beaktande enligt följande:

1. Samverkan med omgivningen
2. Rykten om destinationen
3. Varumärkeskapital
4. Varumärkesuppfattning
5. Nytankande

Den första punkten som Anholt (2008) tar upp är samverkan med omgivningen, och med denna externa faktor menas kommunen, staten och företag runtom destinationen ifråga. Det är viktigt att kommunikationen och samarbetet fungerar som det ska mellan dessa olika aktörer eftersom de spelar en viktig roll i uppbyggnaden av en destinations image. Hör man om en dispyt mellan olika aktörer inom en destination påverkas destinationens image genast negativt.

Den andra punkten, rykten som cirkulerar kring destinationen, är även en mycket viktig byggsten som inte direkt kan påverkas av marknadsförare men som spelar en stor roll då turisterna skapar sig en uppfattning om destinationen. Ifall en destination har ett dåligt rykte kan dock marknadsföring som lyfter fram positiva attribut med destinationen ifråga lyckas bortleda kundernas tankar från det dåliga ryktet och med tiden kanske även arbeta bort det dåliga ryktet.

Något som även spelar stor roll för en destination är varumärkeskapital. För att kunna bygga upp en bra image för en destination gäller det för marknadsförare att ha denna term under kontroll. Med detta menas hur turisternas syn på destinationen påverkas ifall destinationen ifråga har ett varumärke till sin uppbackning respektive hur påverkas synen om destinationen inte skulle ha något varumärke bakom sig.

Den fjärde viktiga faktorn som marknadsförare måste förstå sig på är varumärkesuppfattning. Här gäller det alltså för de olika marknadsförande företagen att förstå sig på vad det egentligen är som påverkar kunders uppfattning om ett varumärke, och även turisternas uppfattning om en destinations image. Som tidigare konstaterades av Bastiaansen m.fl. (2016) bildas denna uppfattning av en emotionell och en kognitiv komponent.

Den sista viktiga faktorn marknadsförare måste ha en inblick i är nytänkande som präglar dagens samhälle med nya innovationer och idéer från dag till dag. Till denna faktor hör bl.a. alla populära sociala medier som fungerar som viktiga marknadsföringskanaler för tillfället, men även fungerande tekniska lösningar för destinationen ifråga.

3.3.2 De åtta supertrenderna inom destinationsmarknadsföring

Wang m.fl. (2011, 3–5) lägger fram åtta stycken så kallade ”supertrender” som kan ses som de viktigaste faktorerna att ta i beaktande då man som företag ska fundera över sin destinationsmarknadsföringsstrategi. Dessa supertrender består av olika sorters omgivningar som företagen bör beakta.

Den första supertrenden är *kundomgivningen*. Med detta menas att företag med sin destinationsmarknadsföring måste fokusera på vad det är som kunden vill ha – hurdana upplevelser som kunden förväntar sig, och vad de är beredda att betala för detta. Det är även viktigt att se till att det finns variation på utbudet, eftersom preferenserna varierar från kund till kund. Inom destinationen Åbolands skärgård är det viktigt att se över vad kunderna förväntar sig av skärgården som destination. De flesta kan säkert hålla med om att en turist som kommer till Åbolands skärgård knappast förväntar sig samma sorts hektiska stämning som förekommer i storstäder så som Shanghai, utan förväntar sig ett större lugn och en slags avkoppling från det hektiska samhälle vi lever i idag.

Den andra supertrenden som bör tas i beaktande är *konkurrensomgivningen*, d.v.s. då företaget i fråga ser över vad konkurrenterna har att erbjuda för att vinna över kunder från de andra företagen inom området. Det gäller att vara synlig överallt, och speciellt på olika kanaler i sociala medier och på nätet överlag för att vinna all den mark som även konkurrenterna finns på. Inom destinationsmarknadsföring gäller det dock för företag inom samma destination att samarbeta till en viss grad, eftersom den största konkurrenten för en resedestination är en annan resedestination.

Den tredje supertrenden som beskrivs av Wang m.fl. (2011) är den *ekonomiska omgivningen*. Detta är en speciellt viktig faktor att överväga, i och med att olika fenomen kan påverka dagens osäkra ekonomi bara på några millisekunder. En naturkatastrof kan t.ex. sätta en hel destinations ekonomiska ställning på spel, och i sådana scenarier är det viktigt att de aktörer som planerar destinationsmarknadsföringsstrategin har en rationell plan över hur man ekonomiskt ska gå till väga för att fortfarande vara attraktiv på marknaden efter olika incidenter.

Den *teknologiska omgivningen* är även något mycket viktigt för företagen att satsa på då det handlar om destinationsmarknadsföring, eftersom en oattraktiv teknologisk lösning kan vara ödesdigert inom turismbranschen. I dagens läge tävlar företag inom

turismbranschen i stor utsträckning om kundernas pengar och synlighet på nätet, så det är av stor vikt att se över dessa faktorer. Ifall Finlands Skärgårdsbokning, som fungerar som mellanhand mellan stuguthyrare och konsumenter, skulle ha en hemsida som hakar upp sig varje gång en kund vill läsa om en specifik stuga, eller inte visar priser korrekt, skulle detta kunna skapa stora ekonomiska förluster för stuguthyrarna och mängden turister som väljer att övernatta i Åbolands skärgård kunde sjunka drastiskt.

Den *sociala omgivningen*, som kan ses som den femte supertrenden inom destinationsmarknadsföring, handlar om hur kunder lyssnar på varandra och påverkas av varandras åsikter. I dagens teknologiska värld spelar sociala medier en viktig roll i sociala sammanhang, så det ses som ytterst viktigt för företag att vara synliga på ett flertal kanaler inom sociala nätverk för att lyckas med destinationsmarknadsföringen. Ju oftare en destination nämns, vare sig det är på sociala medier eller i vardagligt tal, desto större påverkan sker på destinationens image. Om en turist som hör talas om Åbolands skärgård för första gången hör om destinationen av en person som endast har en negativ uppfattning av destinationen ifråga, då är risken hög att även denna turist som hör om destinationen för första gången även får en negativ uppfattning av Åbolands skärgård.

Som den sjätte supertrenden på listan av Wang m.fl. (2011) tas den *politiska omgivningen* upp, vilket syftar på hur politiken både direkt och indirekt påverkar turismen i ett område. Det kan handla om allt från skattepolitik till att personer både inom och utanför politiken ser turister som påfrestande för en kommuns ekonomi. Det är viktigt för företagen att identifiera dessa faktorer och närma sig dem på rätt sätt för att få det mesta ut av företagets strategi.

Den *juridiska omgivningen*, då det handlar om lagar och statsskick, är även mycket viktig att förstå sig på som destinationsmarknadsförare. Det kan finnas lagar som begränsar marknadsföringen och vissa handlingar för turistbyråer och andra turismföretag, och det gäller att ha en förståelse för rättssystemet för att inte krångla till det i onödan för företaget och dess destinationsmarknadsföring.

Den sista av de åtta supertrenderna beskrivs av Wang m.fl. (2011) som den *geofysiska omgivningen*. Inom denna omgivning tas mest i beaktande dagens ”gröna hype” med fokus på hur vi borde fokusera på en mer ekologisk och hållbar omgivning. Detta är i

dagens läge något som destinationsmarknadsförare måste överväga i sin strategi, och även att se till att företagen lever upp till vad de lovar.

För att företag ska lyckas med destinationsmarknadsföringsstrategin måste alltså alla dessa åtta supertrender tas i beaktande. Ifall ett företag endast satsar på att beakta den ekonomiska omgivningen till hundra procent, men inte bryr sig så mycket om den teknologiska omgivningen, så är det svårt att få igenom en lyckad destinationsmarknadsföringsstrategi.

3.4 COOPETITION INOM DESTINATIONSMARKNADSFÖRING

Von Friedrichs Grängsjö (2003, 432) menar att en fungerande växelverkan mellan samarbete och konkurrens hos företag och organisationer är en avgörande faktor för att lyckas med att marknadsföra en destination på bästa sätt. Ur en turists synvinkel består en destination av ett fungerande nätverk aktörer och ser inte alltid varje aktör som skilda serviceutövare. Trots detta är varje aktör skild för sig, men detta poängterar vikten av att samarbetet konkurrenser emellan fungerar utan att eventuella problem syns utåt. Von Friedrichs Grängsjö (2003) menar samtidigt att turisterna snabbt väljer bort en destination ifall destinationen stagnerar och inte utvecklar sin marknadsföring. Detta är lätt hänt då företagen väljer att fokusera på vad som kan tillföra dem personlig nytta och fokuserar på att slå ut varandra istället för att samarbeta.

Som tidigare konstaterats i denna avhandling är coopetition rätt så vanligt inom turismbranschen, speciellt då det handlar om destinationsmarknadsföring. Fassenmaier, Pena och O'Leary (1992), enligt Wang (2008), menar att det är vanligt att små företag samarbetar för att marknadsföra en destination, men att huvudaktören bakom den drivande kraften oftast är en större organisation. I destinationen Åbolands skärgård kan denna stora organisation t.ex. vara Pargas stad. Eftersom de små turismföretagen i Åbolands skärgård oftast har begränsade resurser, men samtidigt strävar efter att uppnå samma mål som de andra företagen inom turismnäringen, kan det därför ses som en självklarhet för företagen att samarbeta inom området, speciellt då det handlar om att få kunder till destinationen (von Friedrichs Grängsjö 2003). Inom turismbranschen i Åbolands skärgård är det småföretag som är huvudaktörer, och småföretag är mer känsliga för förändringar i omgivningen än vad större organisationer och företag är (Morris m.fl. 2007, 38). Därför har coopetition stor betydelse för företag inom

turismbranschen i destinationen Åbolands skärgård. Som det konstaterades i stycket 2.2.1. (Wang m.fl. 2011) är det viktigt att ta i beaktande de olika omgivningarna då man planerar en coopetitionstrategi för dessa företag.

3.4.1 Fyra former av coopetition inom turismbranschen

Wang och Krakover (2008) har gjort en undersökning angående olika former av coopetition inom just destinationsmarknadsföring, med fokus på den nordamerikanska turismbranschen. Resultatet av undersökningen blev att resebyråer kan ingå fyra olika sorters coopetitionformer med varandra (2008, 132). Dessa fyra former är *anknytning* (eng. *affiliation*), *koordination* (eng. *coordination*), *kollaboration* (eng. *collaboration*) och *strategiska nätverk* (eng. *strategic networks*).

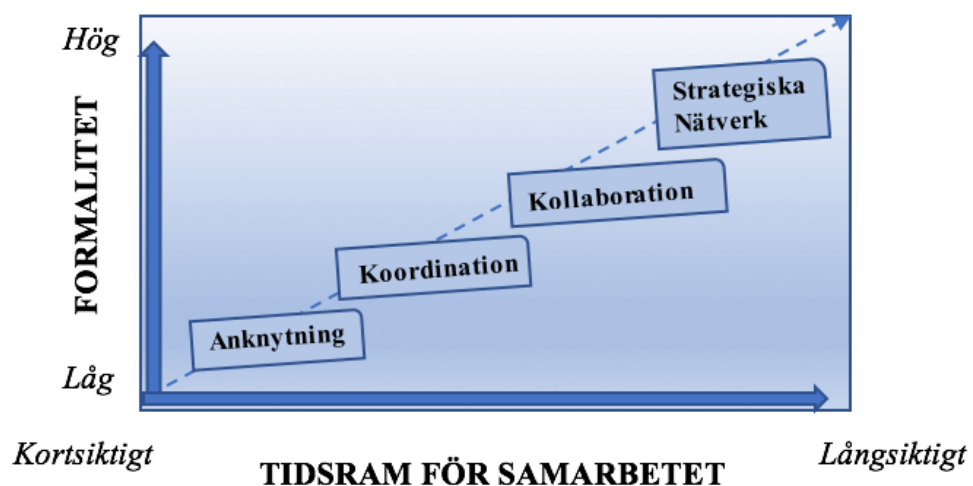
Med anknytning menar Wang och Krakover (2008) ett mer personligt samarbete då några specifika personer från de samarbetande organisationerna har kontakt ansikte-mot-ansikte och på så vis har ett ganska informellt samarbete. I dessa fall behöver samarbetet inte vara värst detaljplanerat, utan det kan handla om att vara i kontakt med någon man känner redan från tidigare från den andra organisationen eller företaget.

Med termen koordination inom destinationsmarknadsföring fokuserar Wang och Krakover (2008) på ett samarbete där båda intressenternas intressen möts och man strävar efter att uppnå samma mål för båda parterna. Exempel på situationer där detta är fallet är olika sorters mässor och evenemang inom en destination där ett samarbete gynnar alla inblandade parter. Genom att slå ihop sig och hålla en gemensam mässa drar alla inblandade turismföretag nytta av koordinationen samtidigt som de erbjuder den gemensamma kunden exakt det som kunden vill ha. Denna sort av coopetition är precis som anslutning en rätt så informell form av samarbete.

Kollaboration å sin sida är ett mer planerat samarbete där man på långsikt strävar efter att inte bara förbättra företagets egen position på marknaden utan även till att förbättra situationen för den andra parten (Wang och Krakover 2008, 133). Denna form av samarbete kan ses som ett steg vidare från koordination och anslutning. Då koordination och anslutning fokuserar mer på kortsiktigt samarbete där det oftast inte krävs så värst mycket planering, är kollaboration en mer utvecklad version av samarbete där parterna

oftast lägger ner mycket tid och resurser på att utveckla en gemensam strategi för att uppnå ett gemensamt mål på längre sikt.

Den sista formen av cooptation inom destinationsmarknadsföring som Wang och Krakover (2008) tar upp i sin modell är strategiska nätverk, och med denna form menas ett mer utpräglat och detaljerat samarbete. Strategiska nätverk är en sammanslutning av flera delar av de olika intressenterna inom turismbranschen i ett område och kan delas in i både horisontella samt vertikala nätverk. Med horisontella nätverk menas samarbete mellan aktörer som erbjuder liknande tjänster, t.ex. olika hotell, medan det med vertikala nätverk menas en sammanslutning av aktörer som arbetar inom samma bransch men som kanske erbjuder olika sorters tjänster och produkter som inte direkt behöver vara relaterade till varandra (Wang och Krakover 2008, 133). Strategiska nätverk är en form av cooptation som, precis som kollaboration, satsar på ett mer långsiktigt samarbete för att skapa värde för kunden. Tanken bakom denna form av samarbete är att blicka framåt som en destination, inte som enskilda turistföretag som endast söker nytta för sig själv. Med strategiska nätverk är det kunden som ligger i fokus i det långa loppet och det är kundens bästa som man strävar efter att uppnå.



Figur 3. Relationen mellan graden formalitet och tidsramen för cooptation. I figuren syns Wang och Krakovers (2008, 132-134) fyra former av relationer företag emellan som ingår en cooptationstrategi med varandra.

3.4.2 Vikten av nätverk inom destinationsmarknadsföring

Eftersom cooptation inom destinationsmarknadsföring handlar om att olika aktörer inom samma bransch strävar efter att marknadsföra en och samma destination kan hela aktiviteten inom branschen ses som ett enda stort nätverk. Att lägga ner tid och resurser på att bygga ut sitt kontaktnät, och på så sätt ingå i olika nätverk, kan därför ses som en mycket viktig investering för småföretag (Hägg och Johansson 1982). Inom turismbranschen, speciellt på den finska marknaden, är detta fallet – de olika aktiva aktörerna inom en destination är till största delen småföretag med knappa resurser, vilket betyder att den investering som Hägg och Johansson (1982) syftar på kan vara av mycket stor vikt för företagets framtidsutsikter.

Som tidigare konstaterades i kapitlet 2, angående cooptation, kan samarbetet delas upp i dyadiskt samarbete och i värdenätverksbaserat samarbete. Detta gäller även inom destinationsmarknadsföring, där värdenätverksbaserat samarbete spelar en lite större roll än dyadiskt samarbete. Detta eftersom en destination ofta drar större nytta av att fler än endast två aktörer samarbetar.

De nätverk som uppkommer inom destinationsmarknadsföring spelar även stor roll för de olika företagens identitet. Von Friedrichs Grängsjö (2003) menar att tankesätt och handlingar utvecklas i relation till de andra aktörerna inom samma nätverk. De olika aktörerna i nätverk har alltså en direkt påverkan på varandras beteende och handlingsmönster.

Detta påvisas även i Elbes (2002, 25) forskning angående destinationer och företags samverkan för att marknadsföra en destination. Elbe (2002) menar, precis som von Friedrichs Grängsjö (2003), att organisationer och företag är beroende av varandra på olika nivåer inom en destination, och en handling som utförs av en aktör inom ett nätverk påverkar utkomsten för en annan aktör inom samma nätverk – detta både på gott och på ont.

Företag och organisationer som ingår i dessa nätverk kan ha mycket varierande syn på vad som förväntas av ett samarbete. En undersökning utförd av Wang (2008, 159) visar att drivkraften bakom samarbete konkurrenter emellan inom turismbranschen till stor del drivs av längtan efter fördelar för en själv. D.v.s. ett företag vill inte ingå samarbete med ett konkurrerande företag om det inte finns något som tyder på att företaget ifråga

kommer att dra nytta av samarbetet. Dessa samarbeten ingås alltså inte endast av viljan att hjälpa någon annan, utan utgångsläget är mycket självcentrerat.

Samma undersökning antyder även att graden av ansträngning varierar mellan företag och organisationer utifrån var i ett projekt företaget eller organisationen spelar sin roll (Wang 2008, 158). Ansträngningsgraden för det företag som startat ett samarbete, eller kommit på idén till samarbetet, är oftast mycket högre än ansträngningsgraden för de företag som hakat på projektet i efterhand. Mot slutet av ett samarbete är det dock oftast tvärtom: här ökar graden av ansträngning för de företag och organisationer som hakat på i ett senare skede, medan den startande aktören bakom allting oftast tappar sin ansträngningsvilja mot slutet av projektet.

3.4.3 Olika sorters cooptationrelationer inom destinationsmarknadsföring

Trots att samarbete mellan olika aktörer är ett vanligt förekommande fenomen inom destinationsmarknadsföring, så beror förekomsten av samarbete oftast på vilken natur av företag det handlar om. Muséer, t.ex., är väldigt positivt inställda till att samarbeta med övriga muséer, medan restauranger inte har samma positiva inställning att samarbeta med andra restauranger för att få turister till en destination. Detta beror främst på att turister ofta besöker fler muséer och sevärdheter under ett besök till en destination, medan en turist endast behöver besöka en restaurang för att tillfredsställa sitt basbehov (Wang 2008, 161).

Trots att konkurrensen är större små företag emellan, t.ex. mellan små privatägda hotell än mellan stora hotellkedjor, är det vanligare att små företag samarbetar än att de stora kedjorna skulle göra det. Detta främst på små orter (Wang 2008, 160). Samarbetet består i dessa fall oftast av tjänster och gentjänster, men ifall detta försummas – t.ex. genom att ett hotell som oftast är fullbokat rekommenderar ett konkurrerande hotell för sina gäster, men aldrig får något tillbaka för denna goda gärning – tar samarbetet (som i detta fall inte varit tvåsidigt) mycket snabbt slut. Orsaken till varför ett företag skulle rekommendera konkurrenten är för att hålla kvar kunderna inom samma destination istället för att gå miste om turisterna helt och hållet. Om vikten av detta inte förstås av alla parter inom destinationen kommer destinationsmarknadsföringen mycket snabbt att misslyckas. Detta förtydligar vikten av att återgälda tjänster för alla inblandade parter.

Eftersom samarbete mellan olika aktörer inom området destinationsmarknadsföring är ett så pass brett förekommande fenomen, kan relationerna för tydlighetens skull delas upp i tre olika delar. Dessa tre olika uppdelningar utgör de olika relationerna inom nätverk då det kommer till destinationsmarknadsföring. Elbe (2002, 25) klargör för denna uppdelning enligt följande:

- Vertikala relationer
- Horisontella relationer
- Infrastrukturella relationer

Vertikala relationer förklaras som samverkan mellan t.ex. leverantörer, mellanhänder och kunder. Ett konkret exempel på detta inom destinationen Åbolands skärgård är stuguthyrare som leverantör, Finlands Skärgårdsbokning som mellanhand och turister i skärgården som kunder.

Med *horisontella relationer* menas den samverkan som sker mellan olika direkta konkurrenter, d.v.s. företag som håller på med så gott som likadan verksamhet som ändå väljer att samarbeta. Ett konkret exempel på detta inom destinationen Åbolands skärgård är samarbetet mellan informant C och informant D. De vet att de är varandras direkta konkurrenter, men har ändå hittat gemensam grund till att ingå samarbete.

Med *infrastrukturella relationer* syftar Elbe (2002, 25) på samarbetet mellan t.ex. branschorganisationer, samhällseliga institutioner och ideella föreningar. Konkret exempel på detta med utgångsläget Åbolands skärgård är samarbetet mellan organisationen som informant C arbetar för och de småföretag som organisationen försöker samarbeta med.

3.5 SAMMANDRAG

I detta kapitel diskuterades destinationsmarknadsföring som en del av destinationsutvecklingen. Med destinationsutveckling menas de handlingar som utförs av olika aktörer inom ett område för att främja destinationen som turistmål. Destinationsmarknadsföring är sedan delen av utvecklingen där destinationen marknadsförs utåt.

Målet med destinationsmarknadsföring är att informera turisterna om en destination, att stöda de aktiva enheterna inom destinationen, att understöda utvecklingen av huvudstrategin bakom en marknadsföringskampanj, t.ex., och att förespråka en positiv image. En destinations image är en sammansättning av uppfattningar och erfarenheter som turister har av en destination. Detta är alltså destinationens bild utåt.

En turist baserar valet av destination på två attribut. Dessa attribut är vilka faciliteter det finns på destinationen och vilka sevärdheter det finns. Vem som sedan attraheras av hurdana faciliteter och sevärdheter är dock ganska individuellt och beror på personliga preferenser, precis som uppfattningen kring en destinations image.

Vikten av DMO:n togs även upp i detta kapitel. En DMO är den drivande kraften bakom allt arbete som fokuserar på turism inom en destination. Det är alltså frågan om ett företag eller en organisation som arbetar för att sammankoppla alla aktörers aktiviteter inom ett visst område. Denna huvudaktör kan fungera både på lokal, regional och nationell nivå. De viktigaste uppgifterna för en DMO är nätverkande och kommunikation, transparens, resursfördelning och marknadsföring inom destinationen.

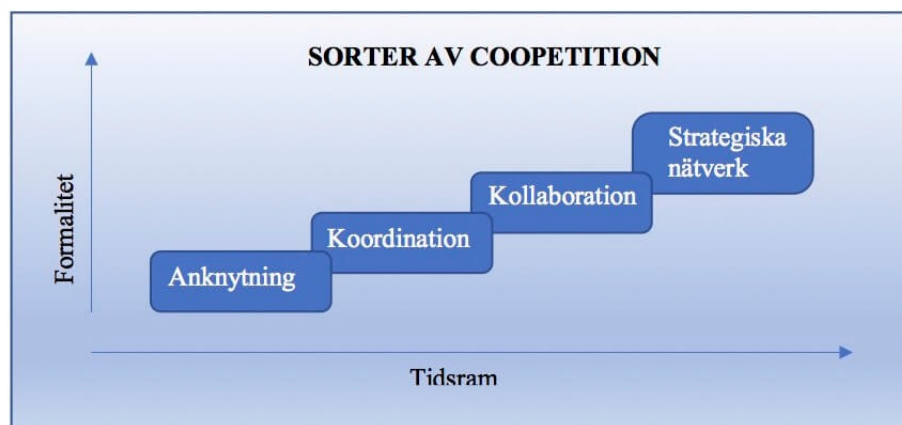
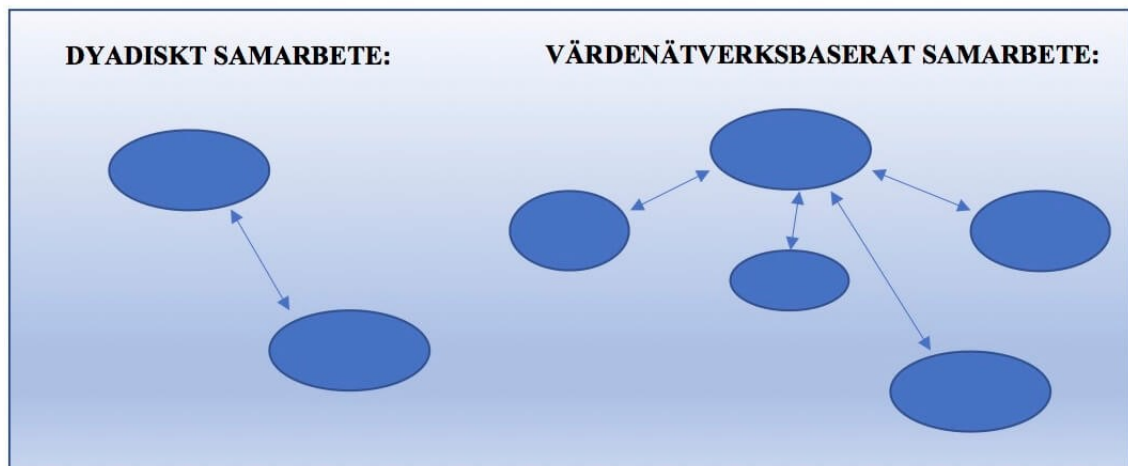
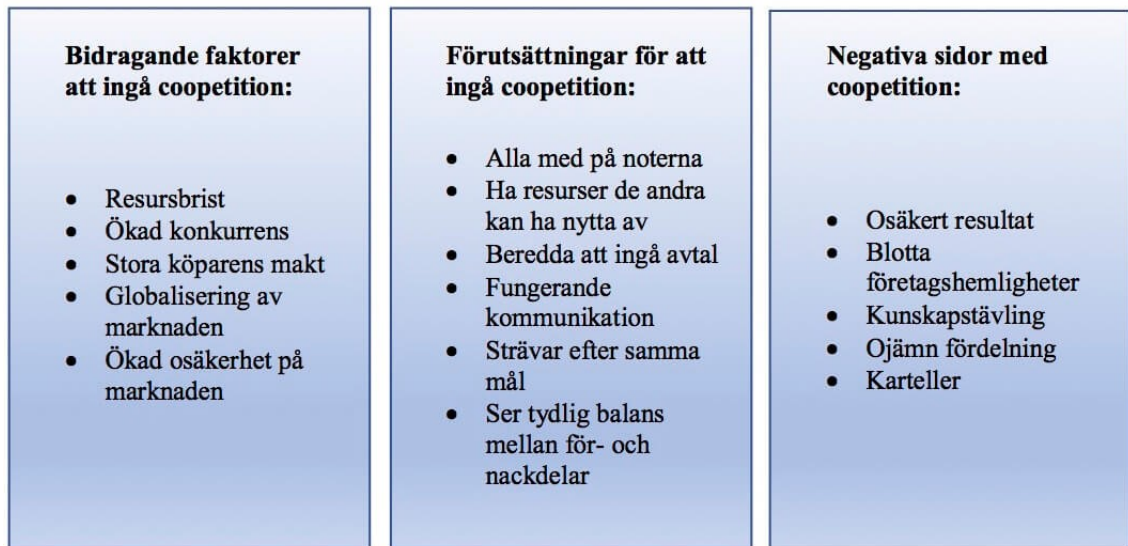
När företag marknadsför en destination bör åtta olika omgivningar beaktas för att kunna utveckla den bästa bilden av en destination. Dessa omgivningar kallas även för supertrender inom destinationsmarknadsföring. De består av kundomgivningen, konkurrensomgivningen, den ekonomiska omgivningen, den teknologiska omgivningen, den sociala omgivningen, den politiska omgivningen, den juridiska omgivningen och den geofysiska omgivningen.

Vidare diskuterades hur lokala parter kan samarbeta för att utveckla och marknadsföra en destination. Coopetition är ett fenomen av stor betydelse då det handlar om att lyckat kunna utveckla och marknadsföra en destination. Det förekommer samarbetsrelationer av olika slag, både dyadiska och nätverksbaserade. Inom coopetition kan de olika nätverken vara indelade i vertikala, horisontella och infrastrukturella relationer. Coopetition inom denna bransch kan också delas in i fyra former. Dessa är anknytning, koordination, kollaboration och strategiska nätverk.

Trots att alla företag och organisationer inom en destination har sina egna framtidsplaner och individuella mål inser de flesta vikten av ett fungerande samarbete. Speciellt inom turismbranschen, där de flesta aktörerna är småföretag, är det viktigt att

dessa samarbeten fungerar eftersom de alla är delägare i den slutgiltiga destinationsprodukten. Detta kan ibland även leda till att vissa aktörer blir ”medtvingade” till ett samarbete trots att tanken kanske inte varit den från början.

Avslutningsvis sammanfattas bidragande faktorer, förutsättningar och negativa utkomster i figur 4 på följande sida.



Figur 4. Sammanfattande figur av vad som bidrar till coopetition, vad en coopetitionstrategi förutsätter, vilka negativa utkomster coopetition kan ha, samt en överblick av hur coopetition kan se ut.

4. METOD

I detta kapitel behandlas de metoder som använts för insamling, bearbetning samt analys av data. Kapitlet redogör för valet av undersökningsmetod samt hur undersökningen utförts. Vidare presenteras bearbetningsmetoden samt analysen av det insamlade materialet. Detta kapitel fungerar som referensramen för den empiriska undersökningen i avhandlingen.

4.1 PROBLEMANALYS

Första steget i att påbörja en forskning är problemanalysen. Ifall det inte finns ett problem som måste lösas eller undersökas, finns inget syfte med att påbörja en undersökning. Christensen, Engdahl, Gräås och Haglund (2016, 46) delar upp problemanalysen i fyra olika steg. Det första steget är att skaffa sig en övergripande bild av vad problemet egentligen är. Sedan är det dags att avgränsa själva undersökningen. Det tredje steget går ut på att fokusera undersökningen och det fjärde och sista steget är att formulera syftet med undersökningen. Christensen m.fl. (2016, 52) poängterar att syftet fungerar som en riktlinje för hela undersökningen. Det är även något som forskaren ska kunna återvända till ifall hen åker fast i sin undersökning.

Problemanalysen för avhandlingen gick till på samma sätt som Christensen m.fl. (2016) beskriver. Först talade jag med aktörer inom skärgården, samtidigt som jag själv satte mig in i situationen via iakttagelser och egna erfarenheter. Jag märkte plötsligt att turister inte hittar ut till Åbolands skärgård på samma sätt som de hittar till Lappland eller Helsingfors. Dessutom märkte jag att alla förutsättningar för samarbete finns, men jag fick inga entydiga svar om huruvida samarbetena faktiskt fungerar inom destinationen. Detta blev första steget i avhandlingens problemanalys.

Det andra och tredje steget i avhandlingens problemanalys, d.v.s. avgränsningen och fokuseringen av undersökningen, hände strax efter problemanalysen. Det var relativt enkelt att avgränsa undersökningen, eftersom ämnet skulle vara aktuellt för marknadsföring som ämne och området var något som intresserade.

Genom att tillsammans med min handledare diskutera kring ämnet och formulera olika forskningsfrågor växte sedan syftet med avhandlingen fram.

4.2 FORSKNINGSDSIGN

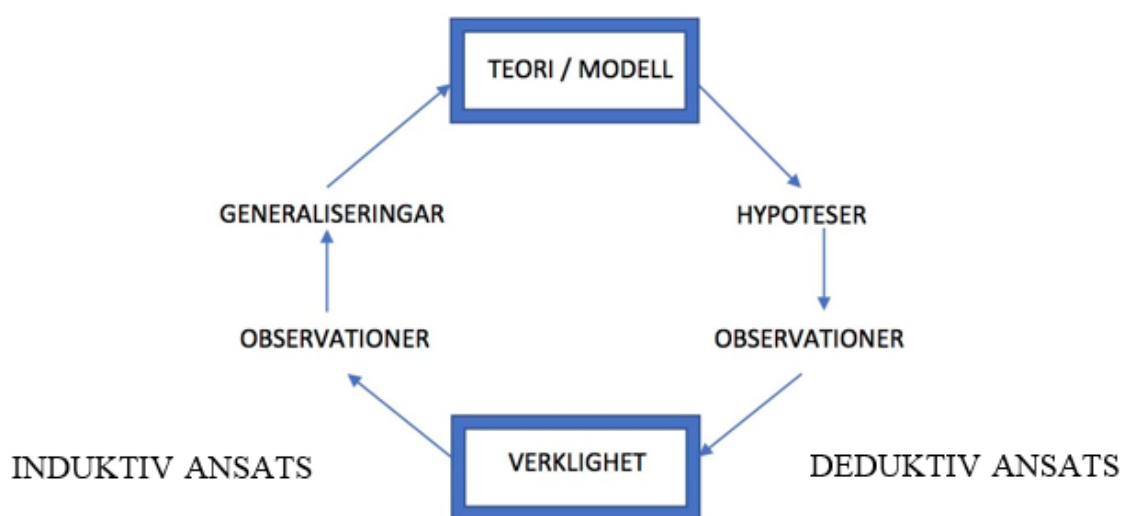
Forskningsdesign är vad som identifierar vilka olika komponenter en forskning består av. Denna del är en väldigt central del av forskningen eftersom den ger en bättre uppfattning över *vad* för teorier och metoder forskaren använt sig av och en förståelse över *varför* dessa använts. Bryman och Bell (2017, 67) förklarar forskningsdesign som något som "[...] utgör en struktur som styr och vägleder hur man dels konkret använder sig av en viss metod, dels analyserar de data eller den information som framkommer."

Bryman och Bell (2017, 72–93) går igenom olika former av forskningsdesign. Dessa är tvärsnittsdesign, longitudinell design, fallstudiedesign, komparativ design och experimentell design. Med tvärsnittsdesign menas att fler än bara en källa används för att samla in data, samt att undersökningen görs under en viss tidpunkt och inte undersöker en utveckling över tiden. I denna design undersöks sambandsmönster, vilket är orsaken till att fler än en källa behövs. Longitudinell design används då förändring undersöks. Detta kräver att någon undersöks först en gång och sedan på nytt en gång, eller fler gånger, för att se ifall en förändring skett. Fallstudiedesign å sin sida används för att undersöka ett specifikt fall, t.ex. en organisation, en händelse, en person eller en plats. Med komparativ design menas att undersökningen går ut på att jämföra olika undersökningsobjekt. Här är exempelvis jämförelsen av olika kulturer eller nationer tydliga exempel. Den sista forskningsdesignen som Bryman och Bell presenterar är experimentell design, som går ut på att undersökningen sker i form av experiment. Denna form av forskningsdesign är dock mycket ovanlig inom företagsekonomisk forskning.

Den forskningsdesign som använts i avhandlingen är en tvärsnittsdesign – detta är även den vanligaste forskningsdesignen då det handlar om att undersöka något med hjälp av intervjuer (Bryman och Bell 2017, 80). Med denna design undersöks sambandsmönster, vilket är fallet med mina semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna utfördes för att få in olika synpunkter och erfarenheter angående cooptition inom området Åbolands skärgård, och inom ramen av destinationsmarknadsföring, för att sedan kunna analysera liknande och gemensamma uppfattningar om fenomenet.

Inom ramen av forskningsdesign kan man välja att använda sig av antingen deduktiva eller induktiva ansatser i en forskning. Med deduktion menas att forskaren utgår från

teorin för att sedan skapa en hypotes varefter data samlas in och analyseras utgående från denna hypotes. Efter dataanalysen antingen förstärks eller förkastas hypotesen. Som motsats till deduktion används induktion. I detta fall börjar forskaren med att samla in data. Först efter detta uppkommer teorin och sedan hypoteser. Ifall båda av dessa teorier slås ihop, och forskaren väljer att inte begränsa sig till eller utesluta någondera av ansatserna, kallas undersökningsprocessen för abduktiv. (Bryman och Bell 2017, 46)



Figur 5. Modellen visar skillnaden mellan deduktiv och induktiv ansats. Källa: Eriksson, L. och Wiedersheim-Paul, F. (1991, enligt Le Duc, M. 2007)

Denna avhandling använder sig av abduktiv ansats. Med detta menas att av alla slutsatser som kunnat dras av datainsamlingen, har valts att fokusera på de slutsatser som bäst förklarar hur undersökningen hänger ihop med teorin och som ger klara svar på forskningsfrågorna (Bryman och Bell 2017, 46).

4.3 KVALITATIV FORSKNINGSMETOD

Den som forskar kan välja att utföra antingen en kvalitativ eller en kvantitativ undersökning. Kvantitativa undersökningar används mycket i företagsekonomisk forskning och huvudvikten ligger här på insamling av numeriska data (Bryman och Bell

2013, 163). Kvalitativa studier, å sin sida, lägger större vikt på ord och tolkning än på kvantifierade data (Bryman och Bell 2013, 390).

Trots att kvantitativ forskning är vanligt inom ekonomiska vetenskaper kommer denna avhandling att fokusera på en kvalitativ undersökningsmetod. Detta eftersom avhandlingen handlar om att få fram tankar och åsikter av aktörer inom en viss bransch och en kvantitativ undersökning inte skulle vara rätt metod för detta.

Nylén (2005, 12) poängterar att kvalitativ forskning fokuserar på att ”bedriva forskning i en naturlig miljö” och att ”forskaren spelar en avgörande roll för forskningens bidrag”. Detta är förståeligt då det handlar om kvalitativa intervjuer, eller semistrukturerade intervjuer som i denna avhandling, eftersom det är upp till intervjuaren att tolka svaren. Det är även intervjuaren som lägger upp stämningen för intervjuerna. Detta påverkar direkt svaren som fås och hur mycket, alternativt hur lite, som fås ut av intervjuerna. Saker som dessa är alltså viktiga för mig som intervjuare att fundera på och förbereda mig på innan jag ger mig in i själva proceduren. Omgivningen där intervjuerna hålls är även något annat som bör tänkas på. För att jag som intervjuare ska kunna ha en avslappnad attityd och kunna vara så neutral som möjligt måste även omgivningen vara rätt så neutral och avslappnad. Därför valde jag att utföra intervjuerna på ställen bestämda av intervjuoffren; två av intervjuerna ägde rum hemma hos informanterna, en intervju på arbetsplatsen och en av intervjuerna på ett café.

Eriksson och Kovalainen (2008, 142) poängterar hur viktigt det är att intervjuaren har en förståelse för ämnet som behandlar, men de poängterar samtidigt hur otroligt viktigt det är att man håller en neutral inställning till ämnet. Orsaken till detta är att man lätt låter sig skapa egna uppfattningar och drar egna förhastade slutsatser om något då man redan från tidigare har en kännedom om ämnet. Jag måste vara försiktig på just denna punkt i och med att jag arbetat inom turismbranschen i Åbolands skärgård och därför kan tro mig veta hur saker står till trots att jag inte kan veta med säkerhet att det är just på det sättet som jag tror utan att utreda ordentligt hur saker och ting står till. Därför måste intervjuerna jag utfört planeras mycket noga på förhand och data måste analyseras med en mycket neutral inställning.

Resultat från kvalitativa data presenteras ofta i form av ord och förklaringar istället för tabeller och statistik som är det vanligaste för kvantitativa metoder (Miles och

Huberman 1994, enligt Nylén 2005, 12). Det här är en av orsakerna till att en kvalitativ undersökningsmetod passar bäst för avhandlingen, eftersom ord och förklaringar fungerar bäst för att beskriva hur turismbranschen i Åbolands skärgård handskas med coopetition.

Först hade jag funderat på att utföra fokusgruppintervjuer där flera personer kunde intervjuas på samma gång och på detta vis spara tid för min undersökning. Efter lite tänkande kom jag ändå fram till att det lämpar sig bäst med individuella intervjuer. Orsaken till detta är främst att det handlar om konkurrerande företag som, trots gott samarbete, fortfarande är varandras rivaler och på så vis kanske inte allt för bekväma att säga vad som helst framför den andra parten. Därför valde jag att göra situationen så bekväm som möjligt för de intervjuade och försöka få dem att känna sig så bekväma som möjligt för att de ska kunna säga exakt vad de tycker och tänker utan att bli dömda av det andra företaget. Därför valde jag även att lova dem anonymitet i avhandlingen, eftersom detta är en text som kommer att bli offentlig.

Bryman och Bell (2017, 375) listar sex viktiga steg i en kvalitativ undersökning enligt följande:

1. Generell frågeställning
2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner
3. Insamling av data
4. Tolkning av data
5. Begreppsligt och teoretiskt arbete
6. Rapport om resultat och slutsatser

I denna avhandling kan dessa steg förklaras enligt följande:

1. Den generella frågeställningen, ”Hur tar sig coopetition uttryck i Åbolands skärgård då det handlar om destinationsmarknadsföring”, står som grund för den kvalitativa undersökningen.
2. För att få svar på denna frågeställning valdes de fyra informanter som jag ansåg att kunde ge bästa insyn i hur coopetition fungerar inom forskningsområdet.

3. Metoden som valdes för denna undersökning var semistrukturerade intervjuer, eftersom detta sågs som bästa alternativet för att få en så bra översikt över undersökningsområdet som möjligt.
4. Tolkningen av den insamlade data gjordes med hjälp av att koppla intervju svaren till teorin.
5. Det begreppsliga och teoretiska arbetet i avhandlingen redogörs för i kapitel 6.
6. Rapporten om resultat och slutsatser går djupare in på i kapitel 7.

4.4 INSAMLING AV DATA

Som redan tidigare konstaterats i avhandlingen har semistrukturerade intervjuer använts som forskningsmetod. Dessa kvalitativa intervjuer understödde syftet med undersökningen bättre än vad strukturerade intervjuer skulle ha gjort, i och med att denna form av intervjuer "[...] ger kunskap om vad intervju personen upplever vara relevant och viktigt." (Bryman och Bell 2017, 452). Med andra ord är denna metod bäst för att stärka bekräftelsen för resultatet, d.v.s. "[...] om forskaren har haft kontroll över sina värderingar så att de inte påverkat undersökningen på något avgörande eller skevt sätt." (Bryman och Bell 2017, 70).

4.4.1 Planering av intervjuer

Att planera en intervju kräver en hel del arbete. Insikter i vilket urval som bäst tjänar syftet med undersökningen är av stor vikt här. Att sedan välja mellan strukturerade eller ostrukturerade intervjuer är en annan viktig del. Bryman och Bell (2017, 452) menar att strukturerade undersökningar är mer passande för kvantitativ forskning, medan en mycket mindre struktur behövs i kvalitativ forskning. Därför kändes valet att utföra semistrukturerade intervjuer rätt för denna avhandling.

De semistrukturerade intervjuerna som använts för avhandlingen går hand i hand med hur Bryman och Bell (2017, 454) klargör för vad en semistrukturerad intervju är för något:

Här använder sig forskaren av en lista över förhållandevis specifika teman som ska beröras [...], men intervju personen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt.

[...] Frågor som inte ingår i denna [intervjuguiden] kan också ställas, om intervjuaren anknyter till något som intervjupersonen sagt.

En viktig del av planeringen av intervjuguiden innebär att man har förståelse över den miljö och omgivning som intervjuobjektet arbetar i. Även användningen av ett klart och tydligt språk, helst ett gemensamt språk, är av stor vikt. Om denna punkt inte följs kan det lätt uppstå missförstånd och språkbarriärer. Specifika frågeställningar och genomgång av frågorna tillsammans med någon annan innan intervjuerna är också något som underlättar processen. (Bryman och Bell 2017, 460-461) Alla dessa punkter ingick i planeringen av den intervjuguide som användes för avhandlingen.

4.4.2 Utformning av intervjuguiden

Intervjuguiden utformades med stöd av avhandlingens forskningsfrågor samt den teoretiska referensramen. Teorin användes för att skapa en allmän uppfattning om vad cooptation innebär, hur det fungerar i teorin samt hur företag och organisationer kan använda sig av cooptation för destinationsfrämjande arbete. Dessutom användes teorin senare i analysen till att skapa en bättre och klarare uppfattning om vad informanternas intervjusvar innebar. Som bilaga i slutet av avhandlingen kan hittas hela intervjuguiden.

Undersökningens intervjufrågor kan delas upp i fyra kategorier enligt följande:

1. Frågor som skapar en överblick över vem informanterna är samt förtydligar deras roll inom destinationsfrämjande arbete inom området. (Frågorna 1 och 2)
2. Kartläggande frågor för att reda ut informanternas syn på konkurrenterna inom området samt för att ta reda på vilken nytta de ser med att samarbeta med dessa. (Frågorna 3 och 4)
3. Frågor för att förtydliga hur situationen med cooptation ser ut i dagsläget i Åbolands skärgård. (Frågorna 5 och 6)
4. Frågor som förtydligar framtidsutsikterna för cooptation i området. (Frågorna 7 och 8)

4.4.3 Rekrytering av informanter

Att välja informanter för en kvalitativ undersökning i form av intervjuer kan basera sig på olika faktorer. Bryman och Bell (2017, 406) beskriver denna process som olika

urvalsnivåer. Några exempel på urvalsnivåer som kan användas i kvalitativa forskningar, enligt Bryman och Bell (2017, 407) är följande:

- Målstyrda urval
- Teoretiskt urval
- Snöbollsurval

Med målstyrda urval menas att man utgår från målet med forskningsfrågorna för att hitta bästa urvalet för den kvalitativa forskningen. Teoretiska urval görs på utifrån teorin för att uppnå en teoretisk mättnad. Med detta menas att man fortsätter att samla in data tills man fått de svar man önskar i undersökningen. Snöbollsurval å sin sida fokuserar på att välja ut ett begränsat antal människor, t.ex. för en intervju. Det intressanta i denna urvalsmetod är att dessa få utvalda i sin tur ger förslag på möjliga nya informanter till undersökningen. (Bryman och Bell 2017, 407–412)

Jag har i denna avhandling använt mig av målstyrda urval. En orsak till detta är att Åbolands skärgård är ett så pass litet område, att en helhetsbild lätt kunde fås genom att intervjua endast ett fåtal personer med olika roller inom området.

Valet av mina intervjuobjekt var relativt enkelt. Jag ville ha representanter från de olika delarna av branschen inom området. Detta var orsaken till att jag hörde mig för bland två mindre företag, som jobbar mer konkret med turister i Åbolands skärgård, och till två större organisationer som har ett mer övergripande tag om området i form av någon slags DMO. En av de mindre företagen fokuserar mer på Pargas, medan den andra har ett större fokusområde på Kimito. Detsamma gäller de större organisationerna som intervjuats – en av de stora organisationerna har sin huvudsakliga verksamhet inom Pargas området, medan den andra fokuserar mer på Kimitoön med omnejd.

Orsaken till att dessa intervjuobjekt valdes låg huvudsakligen i deras demografiska profil, men även storleksmässigt och med stöd av vilken service de bidrar med. Genom denna utspridning täcktes ett brett område med endast fyra intervjuer. Trots att fyra intervjuer kan anses vara få för en pro gradu-avhandling, kan validiteten av intervjuerna förstärkas med att alla fyra informanter gav relativt lika svar, så resultatet skulle antagligen inte bli annorlunda ifall fler informanter intervjuades.

4.4.4 Genomföring av intervjuerna

Intervjuobjekten kontaktades i god tid för att kunna bestämma en tidpunkt som passade både mig som intervjuare och de som skulle bli intervjuade. De utvalda intervjuoffren fick frågorna per e-post åtminstone en vecka på förhand. Två av intervjuerna skedde på samma dag den 3 mars 2018, strax efter varandra. De två andra intervjuerna ägde rum på två skilda dagar, den första redan 9 november 2017 och den andra den 12 april 2018.

Platserna för var intervjuerna skulle äga rum var även relativt enkla val. Som tidigare konstaterades ska intervjuerna hållas på avslappnade platser (Nylén 2005, 12), bekväma för både den som intervjuar och den som blir intervjuad. Därför lät jag informanterna välja plats för var intervjuerna skulle hållas. Informanterna A och B (se kapitel 5 för noggrannare beskrivning) valde båda att bli intervjuade i sina hem. Informanterna C tyckte det passade bäst ifall jag kunde komma till hens arbetsplats för att utföra intervjun under arbetstid, medan informant D valde ett café i Åbo.

Som inledning till intervjun diskuterades det allmänt om vad jag undersöker, varför jag valt att undersöka just detta fenomen och varför Åbolands skärgård ligger mig så nära hjärtat. Därefter ställdes frågorna i samma ordning som de står i intervjuguiden. En del frågor uppgav till mer diskussion än andra, och vissa av informanterna berättade bredare historier utanför det egentliga intervjufrågornas ramar än andra. Alla intervjuer bandades in för att i efterhand kunna transkriberas för att lättare kunna användas som material i avhandlingen.

Enligt Bryman och Bell (2017, 466) finns det en stor variation på längden på intervjuer, och ingen längd ses som bättre än någon annan. De intervjuer jag utfört för denna avhandling var alla ungefär lika långa. De varierade alla mellan 45 minuter och en timme. Längden på dessa var tillräcklig för att få ut det som behövdes av intervjuerna och resultatet blev vad jag väntat mig.

Flexibilitet var även en stor del av de utförda intervjuerna. Bryman och Bell (2017, 467) poängterar vikten av att kunna vara flexibel då det handlar om semistrukturerade intervjuer. Det är viktigt att kunna vara flexibel ifall något oförväntat inträffar, så som problem med inspelningen eller att den intervjuade fortsätter att tala även då bandspelaren stängts av. I ett av intervjufallen, vid intervjun med informant C, ringde hens telefon mitt i och vi fick ta en paus i intervjun. Även två fall av att de intervjuade

fortsatte att berätta fritt om händelser inom Åbolands skärgård som var relevanta för undersökningen inträffade. Då var det bara att fortsätta anteckna, trots att dessa diskussioner inte finns inspelade.

4.5 BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA

Bearbetningen av insamlat data gjordes genom kvalitativ tolknings- och förståelseorienterad innehållsanalys (Christensen m.fl. 2016, 292). Med detta menas att innehållet i intervjuerna gav underlag för att slutsatser utifrån egna tolkningar och logik kunde dras. Enligt Christensen m.fl. (2016, 293) finns det en hel del olika möjligheter att bearbeta kvalitativa data, men att inget är slaget i sten eftersom kvalitativa data varierar mycket sinsemellan. De flesta kvalitativa analysmetoderna har dock liknande övergripande drag och bygger på samma logik: Nämligen på att *”de syftar till att upptäcka och belysa underliggande mönster och processer i den sociala verkligheten som studeras”*. (Christensen m.fl. 2016, 293)

Sättet som informanternas intervjuer bearbetats på kan delas upp i tre olika steg, nämligen i en reduktionsprocess, en struktureringsprocess samt i en visualiseringsprocess. Detta är enligt Christensen m.fl. (2016, 295) det absolut tydligaste sättet att analysera kvalitativa data.

Till reduktionsprocessen hör behandlingen då intervjuerna transkriberades, viktiga inslag förtydligades genom att skriva ner dem separat, och onödigt data reducerades. Därav namnet reduktionsprocess.

Till den andra fasen, struktureringsprocessen, hör mönsterbildning av insamlat data. Här utgick jag ifrån den teoretiska referensramen för att se vad i intervjuerna verkligen svarar på avhandlingens forskningsfrågor. Tillsammans med kunskapen från teorin kunde sedan det viktigaste ur intervjuerna byggas upp till en strukturerad text.

Den sista processen, visualiseringsprocessen, blev förtydligandet av resultatet. Detta gjordes med hjälp av att skriva det sammanfattande kapitlet för avhandlingen, alltså kapitel nummer 7.

4.6 UTVÄRDERING AV FORSKNINGEN

För att en kvalitativ forskning ska anses vara lyckad bör den vara tillförlitlig (Eriksson & Kovalainen 2008). Tillförlitlighet i denna bemärkelse kan enligt Lincoln och Guba (1985, 77) delas in i fyra olika delar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Med trovärdighet menar Lincoln och Guba (1985) att författaren ska kunna bevisa för läsaren att undersökningen är logisk och att resultatet har dokumenterats. Detta har i avhandlingen gjorts i kapitel fem, där intervjuvaren går igenom ett för ett, samt med faktumet att intervjuerna har bandats in.

Överförbarhet syftar på att det går att jämföra ett resultat med andra liknande forskningsresultat och att hitta likheter dem emellan (Lincoln och Guba 1985). Denna avhandling har inte resultat från området Åbolands skärgård att jämföra med, men likheter kan hittas från forskningar gjorda inom ämnet i andra länder.

Med begreppet pålitlighet förstärks författarens kunnande om ämnet som forskats i (Lincoln och Guba 1985). Ifall forskaren känner sitt ämne och andra forskare skulle kunna komma fram till samma resultat med stöd av undersökningen som redan utförts, då kan forskningen anses som pålitlig. Denna avhandling kan konstateras vara pålitlig, eftersom jag som författare har studerat ämnet cooptation och destinationsmarknadsföring grundligt inte bara för denna avhandling, utan även i tidigare kurser vid Åbo Akademi.

Den sista indelningen, konfirmering, förklarar Lincoln och Guba (1985) med att undersökningen ska kunna bevisa att den inte är påhittad samt göra resultatet lättläsligt för andra läsare. Detta har gjorts i avhandlingens sjunde kapitel, där en sammanfattning av undersökningen framställs. Denna sammanfattning har skrivits på ett enkelt och tydligt sätt så att läsaren skulle kunna läsa endast det kapitlet för att förstå vad som undersökts i avhandlingen.

4.7 SAMMANDRAG

I kapitel 4 behandlades själva undersökningsupplägget för avhandlingen. Forskningsdesignen, som för denna avhandling är tvärsnittsdesign, presenterades och

grunderna för att utföra semistrukturerade intervjuer som kvalitativ forskningsmetod rättfärdigades. För undersökningen valdes fyra informanter utifrån vilka grupper de representerar inom turismnäringen i destinationen Åbolands skärgård. Databearbetningen gjordes genom kvalitativ tolknings- och förståelseorienterad innehållsanalys.

5. EMPIRI

I detta kapitel kommer intervjuvaren att framföras. Först presenteras de olika informanterna i form av vilken roll de har inom turismbranschen i Åbolands skärgård, varefter informanternas syn på destinationsmarknadsföringen av destinationen ifråga diskuteras. Sedan diskuteras hur coopetition tar sig uttryck inom Åbolands skärgård och hur informanterna upplever att samarbetet fungerar.

5.1 INFORMANTERNAS ROLL INOM DESTINATIONEN

Som informanter för den kvalitativa forskningen fungerade fyra personer som alla arbetar med fyra olika företag och organisationer inom Åbolands skärgård. Eftersom de alla lovats anonymitet redan i det skede som de gick med på att ställa upp på intervjuerna kommer dessa personers namn, eller företag, inte att nämnas. De går under informant A, informant B, informant C och informant D.

Informanterna C och D har en större och mer konkret roll då det kommer till marknadsföring av destinationen Åbolands skärgård, medan informanterna A och B fungerar i en mindre utsträckning. I avhandlingen fungerar informanterna A och B som representanter för alla småföretag inom området, som det finns en hel del av. Eftersom Åbolands skärgård består av både större aktörer på kommunalnivå och en hel del småföretag på mer lokalnivå, valdes dessa fyra informanter varsamt för att en så stor mångfald som möjligt skulle uppnås. Genom att välja just dessa fyra till intervjuerna uppnåddes en jämn fördelning mellan olika företags och organisationers roller inom marknadsföring av destinationen Åbolands skärgård.

Den inledande frågan i varje intervju var:

1. Vem är ni? Vad gör ert företag/organisation?

Med denna inledande fråga ville jag få en klar överblick över vilka dessa informanter egentligen är, för att kunna skapa mig en tydligare uppfattning om vad deras roll är i Åbolands skärgård.

5.1.1 Presentation av informanterna

Informant A är en person som arbetar som serviceleverantör i ett litet företag i Åbolands skärgård. Personen arbetar inom marknadsföring av sitt eget företag, men fokuserar en del även på att marknadsföra destinationen Åbolands skärgård som en helhet. Eftersom turismbranschen i Finland, speciellt inom ett så lokalt område som Åbolands skärgård, är en relativt liten marknad jämfört med t.ex. turismbranschen i U.S.A. är det väldigt vanligt att man innehar flera olika roller i ett och samma företag. Därför fungerar även informant A som serviceansvarig för detta företag, tillsammans med endast några få andra personer i samma företag. Företaget har varit aktivt inom destinationen i lite på 10, men har först större fokus på Åbolandsregionen än på området kring Kimito.

Informant B arbetar också inom ett företag som fungerar som serviceleverantör i Åbolands skärgård. Även i detta fall har informanten flera olika roller inom sitt företag – ett liknande fall som för informant A. Också informant B fungerar som marknadsföringsansvarig för företaget ifråga och spelar därmed även en viss roll inom destinationens marknadsföring. Servicen som erbjuds av detta företag är i form av transport och upplevelser för turister i området och har fungerat i Åbolands skärgård kortast av alla intervjuade företag – endast 4 år. Företaget fokuserar mest på området kring Kimitoön, och är det enda företaget som har transport ut till öarna där verksamheten finns.

Den tredje informanten, informant C, spelar en större roll inom destinationsmarknadsföringen för Åbolands skärgård och arbetar för en organisation som kan ses som en slags DMO inom området. Den intervjuade har fungerat inom branschen i närmare 20 år och vet mycket om destinationen. Informanten har god kännedom om hur det sett ut tidigare och hur saker och ting utvecklats över tiden för destinationen ifråga. Trots att organisationen verkar med fokus på skärgårdsområdet i västra Åboland, d.v.s. från Pargas i öst till öarna Houtskär och Iniö i väst, har organisationen god kunskap angående området kring Kimitoön.

Den sista som intervjuades, informant D, arbetar med en liknande organisation som informant C – och även informant D anser att organisationen hen jobbar inom fungerar som en slags DMO i området. Informant D arbetar både med branschutveckling samt

med destinationsmarknadsföring, men med större fokus på Kimitoöns kommun istället för Pargas.

5.2 INFORMANTERNAS ROLL INOM DESTINATIONSMARKNADSFÖRING

Efter att varje informant fått förklara och berätta om sin roll i korthet som serviceerbjudare eller DMO i området, leddes diskussionen in på ämnet destinationsmarknadsföring. Fråga nummer två löd som följer:

- 2. Vilken är er roll då det handlar om att marknadsföra destinationen Åbolands skärgård?*

5.2.1 Skillnaden mellan småföretag och stora organisationer

Informant A sade att alla småföretag ganska långt kör sitt eget race då det kommer till marknadsföringen av destinationen, vilket även gäller för företaget hen jobbar för. Detta understöddes ganska långt även av informant B. Båda informanterna menade att det gemensamma brandet ”skärgården” går att använda sig av, eftersom detta bidrar till något positivt för det egna företaget när det kommer till marknadsföring. Men något större samarbete har företaget informant A arbetar för inte med andra företag eller organisationer när det handlar om att specifikt marknadsföra destinationen Åbolands skärgård.

Informant B poängterade även att olika evenemang och händelser inom området är bra att lyfta fram, eftersom de tillför kunder till det egna företaget. Att använda sig av ”skärgårdens lugn”, ”skärgårdens natur” och ”skärgården som ypperligt resmål för din semester” bidrar ofta till nytta för det egna företaget, och på så sätt marknadsförs även Åbolands skärgård som destination. I fokus står dock alltid de egna tjänsterna och servicen. Detta förstärktes även av informant A som menade att i samband med att de mindre företagen marknadsför sig själva, så drar området Åbolands skärgård nytta av det i.o.m. att företagen alla är aktiva inom området. Alltså är ett direkt samarbete då det handlar om destinationsmarknadsföring inte ett måste för destinationen ifråga, utan det hjälper redan en del att företagen marknadsför sig själva.

Svaret som informant C gav skilde sig rejält från vad representanterna för små företagen gav. Hen lyfte fram vikten av att vara en drivande kraft bakom brandet ”skärgården” – hen ansåg sin organisation fungera som en slags grundpelare inom destinationsmarknadsföringen för Åbolands skärgård. Informant D var inne på samma linje gällande detta – även hen menade att organisationen som hen arbetar för kan ses som en stödpelare för mindre företag i området. Organisationen hjälper dessa att marknadsföra sig själva och sammanställer olika broschyrer och nätsidor för att på samma gång öka medvetandet om destinationen Åbolands skärgård.

5.2.2 Tankar om förbättring

Båda informanterna från de större organisationerna var ändå mer inne på förbättringsönskemål för framtiden. Informant C poängterade att det finns ett problem när det kommer till destinationsmarknadsföringen i området. Den svåraste uppgiften enligt hen är att aktivera andra företag att tillsammans marknadsföra destinationen, istället för att endast fokusera på den egna marknadsföringen. Även informant D menade att det finns ett klart och tydligt problem inom området. Enligt hen finns det ett önskemål om ett starkare samarbete från statens håll. Informant D menade att fokus för tillfället ligger på att hålla skärgårdens image flytande med hjälp av marknadsföring av olika småföretag och deras tjänster, trots att det borde satsas mer på att stärka brandet för Åbolands skärgård. Till detta finns det dock inte tillräckligt med tid eller resurser och att nå ut till nya målgrupper känns nästan omöjligt.

Vikten av att aktivera alla företag och organisationer i området handlar i grund och botten om att ha ett paket som kan marknadsföras. Utan de tjänster och den service som företagen kan erbjuda är det svårt att marknadsföra endast destinationen. Enligt informant C är en vacker natur svår att sälja om inte servicen också marknadsförs.

Organisationen som informant C arbetar för har lagt upp mål för hur bästa resultat för destinationsmarknadsföringen skulle kunna uppnås, men detta mål kräver engagemang från alla parter. År 2006 lades det upp ett mål att fram till år 2010 skulle de privatägda företagen stå för 50 % av resurserna som satsas på marknadsföring av destinationen, medan kommunerna skulle stå för andra halvan. Verkligheten idag (2018) är att privatföretagen står för 40 %, medan staten och kommunerna står för 60 %. Resurserna

som samlas in används sedan på bl.a. broschyrer, mässor och samarbeten med större organisationer så som Visit Finland och Visit Turku.

5.3 INFORMANTERNAS SYN PÅ KONKURRENTER INOM OMRÅDET

Den tredje frågan förde informanterna in på området som avhandlingen huvudsakligen handlar om, nämligen hur läget ser ut då det handlar om konkurrens inom destinationen och speciellt inom destinationsmarknadsföringen av Åbolands skärgård. Fråga nummer 3:

3. Vilka aktörer ser ni som era största konkurrenter inom området, och varför?

5.3.1 ”Hela världen är vår största konkurrent”

Fråga nummer tre blev aningen knepig, eftersom ingen av informanterna verkade vilja säga något rakt ut till en början. Alla informanter sade på sätt eller annat att de inte ser någon inom området som en konkurrent.

Informant A förklarade att det inte riktigt existerar direkt konkurrens inom området Åbolands skärgård enligt hens uppfattning, utan att de största konkurrenterna är andra områden – så som Lappland och Insjöfinland. Detta är ett tecken på att informant A i alla fall ser skärgården som en helhet, som inom området inte har konkurrens, utan att området som helhet istället konkurrerar med andra turistdestinationer.

Informant C var inne på samma linje, och sammanfattade det hela med att säga ”hela världen är vår största konkurrent”. Hen menade att detta stämmer, i och med att alla områden mer eller mindre satsar på turism och ingen destination vill se någon annan destination stjäla deras potentiella kunder. Eftersom Åbolands skärgård är en väldigt liten destination, jämfört med andra turistdestinationer som till exempel Medelhavsområdet, så är det alltså extra viktigt för alla förekommande aktörer att sträva efter samma mål. Hen poängterade än en gång vikten av att tillsammans med andra organisationer och företag inom destinationen Åbolands skärgård ställa upp på mässor och arbeta för en gemensam marknadsföringsstrategi, eftersom det bidrar till nytta för alla inblandade i området.

För informant D inleddes intervjun med meningen: ”Här finns inga konkurrenter, bara samarbetspartners”. Som direkta konkurrenter såg informant D alltså inte någon inom området, utan mer aktörer som är aktiva utanför Åbolands skärgård, så som Nordnorge, Lappland och svenska västkusten.

Informant B sammanfattade det med att säga att: ”Vi är de enda som erbjuder denna service, alltså har vi inga konkurrenter”. Efter en djupare diskussion kring vad som egentligen menas med konkurrent, smög det ändå in sig konstateranden som kunde tolkas på olika sätt. Under en del av diskussionen menade informanten att andra serviceerbjudare i området, trots att de inte erbjuder exakt samma service, kan ses som konkurrenter eftersom de tar bort en del kunder från det egna företaget. Informant B har dock valt att inte se saken ur den synvinkeln, utan har valt att tänka på alla som samarbetspartners på något plan.

5.3.2 Konkurrenter inom området

Den inledande diskussionen på denna fråga bevisade att företagen inom området inte ser de företag som i teorin skulle ses som konkurrenter som sina konkurrenter i praktiken, utan de ser mer på de andra företagen som samarbetspartners. Detta är enligt alla informanter ett måste för att klara sig på ett så litet område som Åbolands skärgård.

Trots detta, smög det ändå in antydningar om att det nog existerar konkurrens även inom destinationen. Informant A kom med syftningar på konkurrens mot slutet av diskussionen. Hen sade att det ändå alltid finns en liten sorts konkurrens inom området också, men att detta inte är något som läggs fokus på, eftersom företagen inom området ändå strävar efter att få kunder till området. ”En turist köper inte en tjänst eller produkt endast av ett företag, utan av flera”, och på detta vis kompletterar de olika företagen inom området varandra – trots att de skulle syssla med samma sak. På så sätt ses de inte som konkurrenter utan mer bara som ”neutrala företag inom samma område”.

För informant C kom svaret efter en tids funderande och diskussion. Hen menade att organisationen som informant D arbetar för kanske ändå kunde ses som en ganska tydlig konkurrent till informant C:s organisation. Trots att de arbetar inom samma destination – men ändå på olika håll – kan det ändå uppfattas som konkurrens i och med att de tävlar om samma kunder och sysslar med relativt lika arbetsuppgifter på varsitt

håll i destinationen. För destinationens bästa upprätthålls ändå ett tätt samarbete, eftersom det skulle vara förödande för en så pass liten destination som Åbolands skärgård att konkurrera ut varandra. Dessutom är den ena mer specialiserad på Kimitoön, medan den andra har fokus på Pargas – och i dagens läge ser det inte ut som att den ena skulle kunna sköta uppgifterna för bådas del, utan de är starkare tillsammans.

Ur intervjun med informant D framgick det, efter en mer ingående diskussion, hur vanligt en viss uppfattning är – nämligen uppfattningen om att alla företag inom ett så litet område som Åbolands skärgård är varandras konkurrenter, trots att verkligheten är att de alla måste vara samarbetspartners för att överleva. Det betyder alltså att välja att fokusera på möjligheter att samarbeta, trots att företagen eller organisationerna egentligen är varandras konkurrenter.

5.4 INFORMANTERNAS EGNA SWOT ANALYS

Fråga nummer fyra ställdes för att få en bättre förståelse över hur informanterna uppfattar samarbete med andra företag inom området. Frågan ställdes som en SWOT analys, d.v.s. genom att fråga efter vad informanterna ser som styrkor (strengths), svagheter (weaknesses), möjligheter (opportunities) och hot (threats) då det handlar om att samarbeta med konkurrenter inom området. Frågan löd:

- 4. Om man tänker på att samarbeta med sina konkurrenter inom området – vad skulle ni se som styrkor, svagheter, möjligheter och hot i ett sådant samarbete?*

5.4.1 Informant A

S – De största styrkorna som fås ut av att samarbeta med andra aktörer inom samma område är kunderna, menade informant A. Fås kunder till området så är det positivt för alla parter. Skärgårdens alla aktörer ser till att turisternas vistelse i skärgården blir längre, eftersom en serviceerbjudare inte ensam kan hålla kvar kunderna för en längre tid. Alltså ses även här alla aktörer som varandras kompletterande aktörer istället för konkurrenter.

W – Enligt informant A så är svaghetera när det gäller destinationsmarknadsföringen inom området inte direkt kopplade till samarbetet, utan mer till bristen på samarbete där det skulle behövas. T.ex. skulle det vara ytterst viktigt att alla företag och organisationer, både stora och små, inom området skulle förstå vikten av en stark image. Här drar dock inte alla åt samma håll, eftersom en del små företag, och främst nya inom området, inte ser vikten av att marknadsföra något annat än sig själv.

O – Möjligheterna med samarbetet inom området för tillfället är enligt informant A många. Ett starkt samarbete leder till, precis som tidigare i avhandlingens olika stycken konstaterats, en starkare image. Med en starkare image så lyckas alla parter locka till sig fler turister, vilket sedan leder till mer kunder och nya kundgrupper till destinationen.

T – När det handlar om att samarbeta med sina konkurrenter, så ser informant A de största hoten vara aningen samma som svaghetera: Nämligen bristen på samarbetet på vissa områden. Ett tydligt område där frånvaron av samarbete kan ha drastiska följder är infrastrukturarbetet, med fokus på transportmöjligheter. Eftersom det inte finns tillräckligt många aktörer som aktiverat sig, och ingen som innehar den ledande rollen, då det handlar om att utveckla den rätt så smala infrastrukturen i skärgården så blir följderna tråkiga. Ett fungerande system, där det skulle vara lättare än vad det är idag att hitta ut till skärgårdens olika öar, skulle vara av stor vikt för att allt fler turister skulle hitta ut. Eftersom ett fungerande system inte existerar idag, bidrar det till att flera väljer att inte komma ut till skärgården, utan hellre stannar i städer, enligt informant A. Detta är ett stort hot för skärgårdens framtid.

5.4.2 Informant B

S – För den andra informanten ser styrkorna med samarbetet ut på lite samma sätt som för informant A. Där vägen bär ända fram är det viktigt med samarbete, eftersom det annars finns en risk att andra företag stjälar de kunder som man annars kan dela på – men eftersom informant B fungerar rätt så självständig känns samarbete inte som lika nödvändigt som för informant A. Informant B är arbetar nämligen för det enda företaget som erbjuder service på några specifika öar.

W – Än en gång var svaret som informant B gav relativt lika som svaret som informant A gav. Samarbetet i sig är inte en svaghet, utan bristen på samarbetet från stadens håll

kan ses som den största svagheten här. Det borde finnas en starkare organiserande aktör som skulle ta initiativ och ha en ledande roll inom marknadsföringen av destinationen Åbolands skärgård, och enligt informant B saknas detta just nu i skärgården.

O – Informant Bs svar på den fjärde frågan var att möjligheterna är många. För tillfället finns inte någon annan som inom området skulle erbjuda samma sak som just informant Bs företag erbjuder, vilket lett till att företaget kunnat ta över stora delar av marknaden och expandera fritt. Med tanke på de samarbeten som pågår inom området är dock möjligheterna många. Ett starkt samarbete leder till bättre förutsättningar för alla inblandade parter: Fler kunder till området vilket öppnar upp för nya möjligheter.

T – För informant B är hoten med samarbetet inte många. Hen uppfattar inget hot med att samarbeta med andra, men precis som informant A så ser informant B hoten ankra sig i ett alltför svagt samarbete i framtiden. För att dessa hot ska kunna undvikas, måste de företag som idag inte ännu inser vikten med samarbete börja tänka om. Ifall allt fler företag och organisationer vill köra sitt eget race, så kommer brandet för Skärgården som sakta håller på att byggas upp att stagnera. Ett starkare samarbete inom marknadsföring skulle minska dessa hot.

5.4.3 Informant C

S – Den tredje informanten ser all sorts samarbete, både med större organisationer och med småföretag, som en stor styrka för destinationsmarknadsföringen inom området. Det är ingen vits, menar hen, att köra sitt eget race här, eftersom ingen som står ensam klarar av att bidra till en starkare image för destinationen Åbolands skärgård. Att tillsammans kunna lyfta fram den ljuva naturen och skärgårdens särdrag, nämligen vattnet, är en styrka som inte många andra områden kan briljera med.

W – Svagheter med samarbetet är inte många, men för tillfället menar informant C att finansieringsbristen från kommunens håll är en klar svaghet. Med andra ord är en svaghet med samarbetet det ekonomiska beroendet som ett samarbete skapar. För tillfället är destinationsmarknadsföringen till 50 % beroende av statsfinansiering, vilket inte är ett hållbart koncept i längden. Ekonomiskt oberoende skulle vara idealt, men i ett så litet land som Finland, och ett rätt så begränsat område som Åbolands skärgård, är det ännu en lång väg dit, menar hen.

O – Möjligheterna är ändå många. Informant C menar att med ett växande intresse för skärgården, både från turisternas sida men också från företagarnas sida, så är allting möjligt. Nya företagare som kommer in på marknaden är mer öppna för samarbete, alltså finns det mycket nytt att komma med och nya idéer för hur brandet ska växa starkare.

T – Informant C tycker att de största hoten inte har med samarbete att göra, utan mer med vad som kan hända ifall något oförutsägbart inträffar. Här syftar hen på oljekatastrofer och naturkatastrofer. Hur ser samarbetet ut ifall något negativt inträffar – kommer alla då att vilja rädda sitt eget skinn eller är företag och organisationer beredda att samarbeta för att ta sig ur en knivig situation?

5.4.4 Informant D

S – ”Samarbete skall aldrig ses som något dåligt”, svarade informant D genast då denna fråga togs upp. Styrkorna med samarbetet är oändliga, men informant D nämnde en viktig styrka: Ett starkt samarbete aktörer emellan betyder mer pengar till området. Ifall du som företagare vågar rekommendera någon annan inom destinationen om ditt företag inte kan erbjuda det som turisten vill ha, då är utkomsten nästan alltid bara positiv för alla inblandade parter.

W – Informant D menade, precis som de tidigare informanter, att det inte finns några direkta svagheter med ett samarbete, trots att samarbetet skulle ske med någon du konkurrerar med. För tillfället är dock en svaghet förekomsten av två stycken organisationer, som båda ser sig som DMO:s för destinationen. Här fungerar samarbetet inte idealt, i alla fall enligt informant D. Det märktes tydligt att det fanns olika åsikt om hur mycket man är beredd att ge av sig själv, och hur mycket man förväntar sig att få i gengäld av ett samarbete.

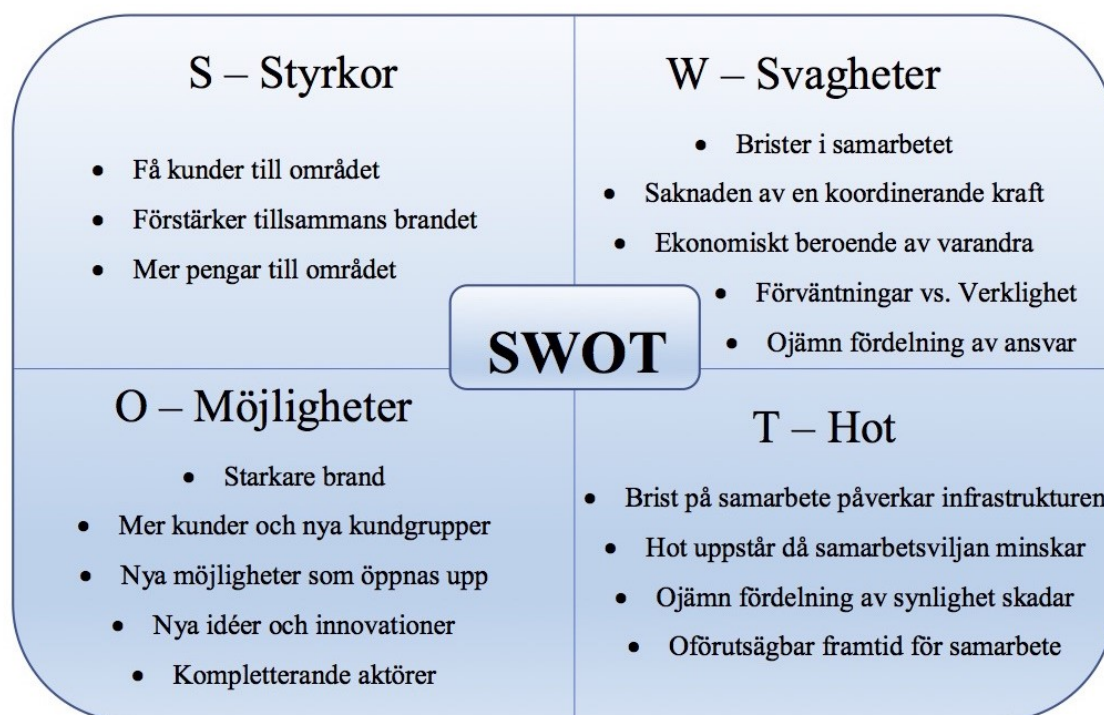
O – Precis som de tidigare informanterna, menade även informant D att möjligheterna är flera. Tillsammans så kompletterar de olika aktörerna inom området varandra, och det finns flera nya projekt på gång som inte skulle vara möjliga utan varandras hjälp. T.ex. så ger samarbetet möjligheter att uppfylla cykelruttsprojekt, som även sträcker sig utanför destinationen ända till Hangö och Ekenäs. Detta skulle inte vara möjligt utan

samarbete, både p.g.a. finansieringsorsaker men också p.g.a. resursbrist och tidsbrist för bara en aktör.

T – Enligt informant D så är ett klart och tydligt hot bristen på synlighet och viljan att samarbeta på alla plan. Ifall alla i den så kallade ”paletten” inte får synlighet så kan området mista turister. En turist som vet allt om övernattningsmöjligheterna i området, men inte har klart för sig hur man lättast ska ta ut sig till de olika övernattningsställena, kan helt enkelt låta bli att besöka Åbolands skärgård p.g.a. denna osäkerhet och brist på information. Därför skulle det vara viktigt att alla tillsammans skulle vilja arbeta för större synlighet för varandra – inte bara sig själv.

5.4.5 Sammanställande SWOT

För att få en övergripande bild över alla informanternas svar, har dessa sammanställts i en figur.



Figur 6. Figuren sammanställer de svar som informanterna A, B, C och D gav på fråga fyra – ”Om man tänker på att samarbeta med sina konkurrenter inom området – vad skulle ni se som styrkor, svagheter, möjligheter och hot i ett sådant samarbete?”.

5.5 DET AKTUELLA SAMARBETET

Fråga nummer fem fokuserade mer på den verkliga situationen just nu – nämligen:

5. *Hur ser ert samarbete ut med andra aktörer inom destinationen Åbolands skärgård? (Samarbetar ni med era konkurrenter på något plan?)*

5.5.1 Samarbete i olika grad

Informant A menade att företaget hen arbetar för inte har ett så väl organiserat samarbete med någon organisation eller något företag i regionen, annat än till en mycket liten grad. Företaget samarbetar med kommunen till en viss del, men detta samarbete borde förbättras för att det skulle bidra till större nytta. För informant B, å sin sida, har det funnits mer samarbete med andra aktörer inom destinationen. Aktivt sker inte så mycket samarbete, men en hel del av aktiviteten i början av företagets livscykel skulle inte ha varit möjligt utan ett tätt samarbete med organisationer så som Visit Kimitoön och Visit Turku.

En annan informant som redan länge haft ett mycket starkt samarbete med Visit Turku är informant D. Här har samarbetet ändå inte alltid fungerat problemfritt. Eftersom Visit Turku är ett aktiebolag, ligger problemet med samarbetet just i detta – ett aktiebolag måste fundera på delägarnas vinster och i ett sådant fall kan man inte alltid tänka på vad som gagnar destinationen Åbolands skärgård. Ett annat problem som uppmärksammats i och med samarbetet är oviljan att dela på turisterna. Visst hjälper Visit Turku till med att sälja och marknadsföra dagsturer ut till skärgården, men eftersom organisationens huvudfokus ligger på Åbo med omnejd är det ganska självklart att de vill få turisterna tillbaka till staden för natten. Informant D poängterade att detta är ett stort problem, eftersom det saknas en oberoende takorganisation som inte fokuserar bara på den egna staden, utan en organisation som skulle fokusera på skärgården som helhet

När det kommer till destinationsmarknadsföring så kör informant B ett rätt så ensamt race, men för att få kunder att aktivera sig och komma till området har ett starkt samarbete med andra aktörer då det handlar om service ändå uppstått.

Organisationen som informant C arbetar för har ett starkt samarbete med andra DMO:s i Finland för att marknadsföra skärgården som helhet. Speciellt när det kommer till

resemässor, både inom landet och internationellt, så är det många organisationer som slår ihop sig, mest p.g.a. ekonomiska skäl.

Tillsammans med några andra organisationer i området har informant A funderat kring vad som skulle kunna göra destinationen Åbolands skärgård mer attraktiv, men än så länge ligger detta samarbete endast på tankenivå och inget konkret har gjorts. Det finns en hel del områden där samarbetet med andra aktörer borde förbättras, i alla fall i regionerna kring västra Åbolands skärgård, menar hen.

Informant C sade under intervjun att det ändå är viktigt att komma ihåg att trots att du samarbetar med någon inom samma bransch är det viktigt att komma ihåg den lilla konkurrens som finns. Det lönar sig att testa sig fram och se vilka samarbeten som är lönsamma, och våga ge upp de samarbetena som inte fungerat lika bra. Allt handlar sist och slutligen om pengar, och där som man drar ekonomisk nytta av samarbetet så är det lönsamt. Hen sade ändå att det är viktigt att komma ihåg att man ändå tävlar om samma kunder och därför vara lite försiktig, eftersom det lätt kan hända att någon kommer att köra över dig för att dra större nytta av samarbetet. Informant C menade ändå att nyttan med att samarbeta med andra aktörer inom destinationen varit stor, och enligt hen har brandet ”skärgården” blivit mycket starkare under de senaste åren tack vare ett starkt samarbete.

5.6 HUR SAMARBETET FUNGERAT

Fråga nummer sex gick in på samma områden som fråga nummer fem – och de svar som kom under fråga fem kan till stor del tillämpas även på denna fråga. Fråga nummer sex var:

- 6. Tycker ni ert samarbete med andra aktörer fungerat bra eller dåligt? Vad får er att tycka så?*

5.6.1 Både positiva och negativa uppfattningar

För informant A blev svaret på fråga nummer sex väldigt tudelat. Samarbetet med andra små företag har, trots att det handlar om små företag som gärna lägger sig själv före andra, fungerat väldigt bra i den korta utsträckning som det skett. När det handlar om

samarbetet med statliga organisationer känns det dock som att samarbetet skulle kunna fungera mycket bättre än vad det gör idag.

Orsaken till dessa skillnader är antagligen följande: Små företag är trots allt i samma båt som företaget informant A arbetar för, alltså känns det som att man vill stöda varandra och har en bättre förståelse för hur verkligheten ser ut för andra småföretagare i skärgården. Att samarbetet med större organisationer, främst på statlig nivå, har fungerat sämre beror enligt informant A antagligen på saknaden av en stark stödpart och DMO i området. Dessutom fungerar privata företag och statliga organisationer på väldigt olika sätt. Målen och visionerna är olika, vilket även ses av informant A vara som en av de största orsakerna till att samarbetet fungerat så olika.

Informant D instämde i det som informant A tog upp. Hen menade att samarbete med företag och organisationer där det finns konkreta målsättningar fungerat smärtfritt, eftersom båda parterna då varit medvetna om vilka mål som eftersträvas. Detta är situationen med mindre och privata företag, medan samma mönster som i tidigare svar uppkom här: Samarbetet med t.ex. Åbo stad har inte fungerat idealt.

Problemet med Åbo stad, eller Visit Turku, jämförde informant D med Grand Canyon: Grand Canyon blev inte stort för att man marknadsfört Los Angeles, utan för att det varit just Grand Canyon specifikt som marknadsförts. Med Åbo är det samma problem – Åbolands skärgård blir inte attraktivt bland turister ifall Åbo satsar på att marknadsföra sig själv i första hand, med skärgården som en bisak. Här borde Visit Turku inse vikten av att hjälpa en destination som för tillfället är relativt otillgänglig att marknadsföra sig, eftersom Åbo har den kraft som behövs. Samarbetet kommer inte fungera i längden ifall inte något händer. Att alla turister ska komma via Åbo för att sedan stråla ut till Kimitoön och öarna i Åbolands västra skärgård är inte ett hållbart alternativt i längden.

Informant B är dock av annan åsikt angående samarbete med kommunerna. För informant B har samarbetet med Kimitoöns kommun, t.ex., fungerat väldigt bra. Hen menar också att företagets existens skulle vara på spel ifall samarbetet inte skulle ha fungerat så bra. Informant B menar överlag att samarbeten i området fungerat väldigt bra, och de som inte gjort det har avslutats lika snabbt som de började.

Informant C, å sin sida, menade att samarbeten i det förflutna med andra aktörer inte alltid fungerat smärtfritt. De flesta samarbeten som fortfarande är aktiva har fungerat relativt bra, trots att det alltid finns plats för förbättring. Hen menade dock att en hel del samarbeten har måsta slopas p.g.a. att aktörer går in med inställningen att ett samarbete direkt kommer ge nytta för båda parterna. Sanningen är dock den, att det ofta tar en god stund innan resultat ses och ibland, tyvärr allt för ofta enligt informant C, så är det någondera parten som får ut betydligt mycket mer än den andra parten av ett samarbete. I sådana fall blir avundsjukan väldigt påtaglig och relationen är förstörd.

Organisationen som informant C arbetar för, har även upptäckt en hel del problem med samarbetet på statlig nivå. Eftersom kommuner och statliga organisationer oftast har en mycket strikt budget, leder samarbetet ofta till att åsikter går isär och mängden intresse som staten investerar i organisationen är minimal. Det förekommer ofta en feluppfattning om vad arbetet som informant C utför handlar om – kommunen ser turismbranschen ofta som något som endast är aktivt på sommaren, medan verkligheten är en helt annan. Det mesta arbetet sker under vinterhalvåret, eftersom marknadsföringsarbetet inte någonsin vilar.

5.7 ÅSIKTER OM SAMARBETET

Den sjunde och nästsista frågan i intervjun tog upp åsikterna kring aktuella samarbeten, och önskemål för ifall det skulle kunna skötas på ett bättre sätt än vad det görs idag. Fråga nummer sju löd som följer:

- 7. Finns det aktörer inom området som ni tycker borde samarbeta för att verksamheten skulle fungera bättre? Eller finns det de aktörer som försvårar destinationens utveckling på grund av dåligt samarbete?*

Eftersom intervjun var anonym, poängterades även i detta skede att informanterna inte behövde nämna företag eller personer vid namn ifall det skulle kännas obekvämt

5.7.1 Starkare koordinerande kraft

För informant A ledde denna fråga oss in på en liknande diskussion vi haft under hela intervjun – nämligen poängen över hur viktigt det skulle vara med en stark drivande

kraft, helst från statligt håll, som skulle kunna koordinera ett organiserat samarbete. Att två olika skärgårdar – skärgårdarna kring Pargas och kring Kimito – som båda hör till Åbolands skärgård, känns som att de ligger alltför långt ifrån varandra, är inte hållbart i längden menar informant A. Här borde ett starkare samarbete mellan kommunerna äga rum, eftersom det skulle gynna alla i området.

Även informant B ser stora problem i samarbetet kommunerna emellan. För att få ett fungerande samarbete mellan dessa två kommuner – som båda är en viktig del av Åbolands skärgård – så borde ett större inblandande från statligt håll äga rum. Informant B menar att en statlig kraft skulle vara vad som behövs för att få kommunerna att förstå vikten av samarbetet, samt för att få hjälp med finansieringen av gemensamma projekt.

Samarbetena som äger rum idag har för informant B fungerat bra, det är bara tiden som inte räcker till menar hen. Nya projekt påbörjas hela tiden. Dock poängterar informanten att samarbeten inom hela destinationen borde utvecklas, för att gynna destinationen som helhet och inte bara de inblandade parterna. De välfungerande samarbetena som finns idag, menade informant B mer eller mindre är till nytta för vissa specifika företag så som hens eget företag. Dock borde en koordinerande kraft existera så att destinationen skulle få en bättre marknadsföring som skulle synas utåt.

5.7.2 En organiserad informationskanal

Att det inte heller finns någon ihopsamlad portal med information om transporter, boende, tjänster och service i området är även något som skulle underlätta destinationens utveckling. Här menade informant A definitivt att ett samarbete borde äga rum. Detta samarbete borde ske mellan alla inblandade service- och tjänsteerbjudare i området, men för att kunna förvekliga det hela borde någon ta på sig rollen som koordinerande kraft, precis som det som diskuterades i det tidigare stycket. Informant A menade dock att detta inte är en roll som något privatföretag kan ta på sig, eftersom det skulle leda till avundsjuka och misstankar om varför just hen tar på sig rollen att föra samman alla dessa aktörer.

Informant B var på samma linje som A i denna fråga. Det viktiga för turisterna är inte var något ligger, eller hur företag samarbetar, utan vikten ligger på enkla frågor så som *”Hur tar man sig till destinationen?”* och *”Var får vi bästa servicen?”*. För att kunna

svara på dessa frågor borde alltså ett starkare samarbete finnas för att denna information skulle kunna bli mer lättillgänglig.

5.7.3 En DMOs syn på samarbetet

Eftersom informant C ser sig själv som en slags DMO inom destinationen, var svaret som hen gav ganska vinklat ur en DMO:s synvinkel. Hen menade att allting skulle kunna fungera bättre, och utvecklingen av destinationen skulle blomstra, ifall vissa större företag inom området skulle samarbeta med den egna organisationen (alltså med DMO:n inom destinationen). Hen menade att det handlar om kring en handfull av dessa större företag som skulle kunna samarbeta mer och bättre.

Som exempel gav informant C situationer då inbjudna gäster kommit till området för att göra reportage och blogginlägg om destinationen Åbolands skärgård. Dessa förväntar sig oftast att få bo och äta gratis, eftersom de skriver om ställena i området och skapar publicitet. Detta förstår inte alla skärgårdsföretagare och informanten önskade att aktörerna skulle vara lite mer tillmötesgående i dessa situationer. Bra exempel skulle vara att ta ett lägra pris och inse nyttan med att dessa personer skriver blogginlägg och artiklar om destinationen, men detta är det inte många som förstår.

Ett annat tydligt exempel på samarbeten som inte fungerar idealt är med de olika butikerna i området. Butikerna ser inte poängen med att delta i en gemensam marknadsföring – varför skulle de vara med och betala för att få synlighet och hjälpa andra att synas, eftersom de som butiker ändå får kunder? Detta har under de senaste åren blivit ett allt större problem, enligt informant C. Hen förstår tanken, för visst måste alla köpa mat och förnödenheter och turister gör detta trots att de inte ser butikerna marknadsföra i destinationens broschyr. Trots detta borde butikerna förstå vilket mervärde de som produkt erbjudare kan tillföra till destinationen. Åbolands skärgård skulle få en enorm nytta av att öppet kunna stoltsera med de olika butikerna som området har, tillsammans med allt annat som destinationen har att erbjuda. Ändå vägrar butikerna delta i de gemensamma marknadsföringskostnaderna och på så vis lämnas de sedan utanför i destinationens organiserade marknadsföring.

Även den andra DMO:n i området, informant D, gav ett svar fullt av förbättringsförslag. Speciellt inom Åbolands skärgård, där turisterna på sommaren till 90 % består av

finländare och på hösten till stor del är utlänningar, behövs allas hjälp. Finländarna vet redan en hel del om skärgården, men även bland dem finns flera som inte vet vad de ger sig in på. Därför är det viktigt att kunna lita på varandra, att våga rekommendera ett annat hotell t.ex. ifall det egna är fullbokat för natten. Då kommer pengarna i alla fall till ditt eget område, och kanske turisterna nästa gång väljer att komma till dig.

Med de utländska turisterna är vikten av samarbete ännu viktigare, menade informant D. Detta eftersom de flesta utlänningarna inte vet något om skärgården, utan infon de får kommer via större organisationer som t.ex. via Visit Finland. Här skulle det vara ytterst viktigt att sådana stora organisationer skulle vara med och fungera som stödpelare och koordinerande krafter så att marknadsföringen skulle ske på ett smidigare sätt. Det skulle vara ytterst viktigt för staten att våga marknadsföra och satsa pengar på områden som ännu är relativt otillgängliga, och hit hör definitivt destinationen Åbolands skärgård, sade informant D.

Samarbeten som existerar idag fungerar rätt bra, men det viktiga för framtiden skulle vara att bredda dessa samarbeten och göra samarbetena större för hela regionen – från Kimito i öst till Pargas västligaste öar i väst.

5.8 FRAMTIDENS FÖRVÄNTNINGAR

Den sista intervjufrågan fungerade som en sammanknyttande fråga för att summera ihop det som diskuterats. Samtidigt fungerade fråga nummer åtta som en blick in i framtiden, för att få reda på vad informanterna skulle önska att framtiden skulle föra med sig. Fråga nummer åtta var:

8. Hur skulle ni önska att samarbetet skulle se ut i framtiden för att gynna destinationen som en helhet?

5.8.1 Framtidsvisioner

I samma ton som de tidigare svaren som informant A gett, gick även svaret för den sista frågan. För framtiden skulle informant A absolut önska ett starkare samarbete med någon statlig instans. Att t.ex. Närings-, Trafik- och Miljöcentralen (NTM centralen) skulle ha ett mer ingående intresse i skärgården skulle vara otroligt viktigt för

skärgårdens framtid. Detta eftersom transportmöjligheterna idag är begränsade och framtiden ser inte allt för ljus ut på denna front. En stor orsak till att hen önskade att NTM centralen skulle vara mer närvarande i framtiden är destinationens väderberoende. NTM centralen skulle kunna utveckla mer samorganiserade transportmöjligheter, även under andra årstider och inte bara på sommaren. Även informant D var inne på samma linje. Än en gång poängterades vikten av att framtidens samarbeten borde satsa mer på tydligare information, mer synlighet och utveckling av bättre transportmöjligheter. För hen är vattendelaren mellan Kimito och Pargas det största hindret för ett fungerande samarbete. Utan båt är det omöjligt att ta sig snabbt mellan dessa områden och med bil måste man åka hela vägen in via Salo, en resa som tar ca. 1 timme. Ifall en bro skulle byggas, eller transportmöjligheterna över vattnet skulle utvecklas, skulle en resa mellan dessa två områden för snabbas avsevärt och såväl bli mer attraktiv

För informant C handlade framtidsvisionerna mest om osäkerhet och önskan om pengar. Ett starkare samarbete från statligt håll skulle ge mer finansiellt understöd och ett starkare samarbete företagare emellan skulle ge mer gemenskap och öka viljan att delta i finansieringen av marknadsföringen. Speciellt slutdelen av den mening poängterade informant C, eftersom kommunala understöd hela tiden minskar och privatfinansiering blir allt viktigare för att överleva i framtiden. Dessutom finns det ingen lag som säger att kommunen måste satsa på marknadsföring, alltså faller detta på turismnäringen själv att få det att fungera ifall kommunerna inte hjälper till.

Något annat som informant C önskade för framtiden var att rädslan för att binda sig skulle försvinna. Hen menade att flera företagare, speciellt i skärgården, är rädda för att binda sig eftersom framtiden är oviss och viljan att ens försöka satsa på något större och gemensamt inte finns. Alla borde våga mer och hoppa på projekt i framtiden för att öka Åbolands skärgårds synlighet.

Informant B tog upp en annan stor önskan för framtiden: Nämligen utvecklingen av något som "Visit Archipelago" istället för de nuvarande skilt fungerande Visit Turku, Visit Pargas och Visit Kimitoön. Eftersom alla dessa organisationer vill aktivera turister och, till en viss mån, marknadsföra skärgården som en helhet, skulle det vara viktigt att ge synlighet åt något gemensamt – och inte sköta allt skilt som det sköts idag. Dessa organisationer vill i teorin hjälpa varandra och marknadsföra skärgården som en helhet, men i praktiken fokuserar de mycket på sig själva. För en utländsk turist kan det vara

rätt så konstigt att det inte finns någon direkt organisation som satsar bara på skärgården, eftersom detta ändå är en stor destination som är mycket utspridd med svåra transportförbindelser. Ett större samarbete där skärgårdens image skulle få all fokus var även något som informant D önskade skulle bli aktuellt i framtiden. Hen menade att brandet skärgården snabbt blivit ”Pargas” i folkmunnar och att detta är något som bromsar in samarbetet mellan Pargas och Kimito. Med andra ord borde statlig eller oberoende organisation ta på sig rollen som stödpelare för aktiva skärgårdsföretag i destinationen.

Informant D tog sedan informant Bs tanke ett steg längre: Hen skulle gärna se ett större samarbete mellan olika destinationer och skulle gärna samarbeta med andra kommuner som ser sig som skärgårdskommuner. Visst är samarbetet inom destinationen Åbolands skärgård viktig för destinationens marknadsföring, men informant D tyckte att ett utbrett samarbete med hela Finlands skärgård även kunde gynna destinationen.

5.9 INTERVJURESULTAT

Efter intervjuerna kan konstateras att informanterna kan delas in i två olika grupper. Informanterna A och B representerar företagen som är aktiva inom destinationen Åbolands skärgård, medan informanterna C och D representerar DMO:s inom området.

När fenomenet konkurrens diskuterades framstod tydligt av vilken åsikt de olika informanterna var. Det visade sig att allting egentligen kan ses som en inställningsfråga. Ifall ett företag eller organisation går med i spelet med inställningen att inget företag i området får ses som en konkurrent, då anser sig företaget inte ha några konkurrens utan endast samarbetspartners. Informanternas uppfattningar angående detta varierade. Små företag som representerades av informanterna A och B i intervjuerna, ansåg att ingen får ses som en konkurrent eftersom detta kan sabotera viljan att samarbeta. Alltså uppfattade dessa sig inte ha några direkta konkurrens inom destinationen. De större organisationerna å sin sida, i intervjuernas fall informanterna C och D, var mer överens om att det finns konkurrens, men att man måste inse vikten av att samarbeta med dessa. Informant C var mer tydlig med vilka dessa konkurrens är, medan informant D var mer försiktig och inte direkt ville erkänna att någon uppfattas som konkurrent, trots att diskussionerna hela tiden antydde på att det finns någon eller några som hen uppfattar som konkurrens inom destinationen.

En hel del förbättringsförslag kom upp under intervjuerna, men en sak var det klart och tydligt ett skrikande behov för: Nämligen en starkare drivande kraft bakom marknadsföringen av destinationen Åbolands skärgård. Trots att informanterna C och D ser sig själva arbeta för organisationer som enligt dem kan ses som DMO:s, är uppfattningen inte den samma för informanterna A och B. De senare nämnda ser inte C och D som starka koordinerande krafter inom destinationen, utan önskar att denna roll skulle tillsättas från statligt håll. Trots dessa olika uppfattningar, höll ändå informanterna C och D med om att en starkare stödpelare från statligt håll för all aktivitet inom skärgården skulle behövas. Detta främst för att det arbete som gjorts hittills inte ska gå till spillo. En slags organiserad informationsbank stod även högt upp på önskelistan tillsammans med ett starkare samarbete mellan kommunerna i destinationen.

Som informanternas svar antydde, ser de alla destinationen Åbolands skärgård som en helhet, inom vilken deras respektive företag och organisationer spelar en betydande roll. Detta gör att informanterna – både medvetet och undermedvetet – strävar efter att förbättra situationen för destinationen ifråga, genom att arbeta för en bättre image för sin egen skull.

I det stora hela ser alla informanter samarbete, både med direkta konkurrenter och andra aktörer inom destinationen, som en väsentlig del av en ljus framtid. Ett starkt samarbete alla parter emellan kan förbättra alla förutsättningar för destinationen Åbolands skärgård och stärka imagen som sakta men säkert byggts upp.

5.10 SAMMANDRAG

I det femte kapitlet presenterades de fyra informanterna som deltog i undersökningen för avhandlingen. Även informanternas intervjusvar presenterades och avslutningsvis diskuterades intervjusvaren i ett kort stycke. Stycket 5.9 kan ses som en introduktionsdiskussion inför kapitel 6.

6. TEORI MÖTER EMPIRI

Detta kapitel kommer att fokusera på att förankra det empiriska resultatet i teorin. Kapitlets fokus ligger på avhandlingens centrala teman, nämligen cooptition och destinationsmarknadsföring inom området Åbolands skärgård. Intervjuresultaten kopplas till teorin och analyseras ur forskningsfrågornas perspektiv.

6.1 COOPTITION INOM TURISMBRANSCHEN I ÅBOLANDS SKÄRGÅRD

Fenomenet cooptition förekommer i de flesta branscherna och även inom turismbranschen i Åbolands skärgård. Under intervjuerna framkom det, som redan konstaterades i sammandraget av kapitel 5, att olika uppfattningar kring vem som egentligen är ens konkurrent är vanliga. Detta var fallet i de intervjuade företagen. En slutsats som kunde dras var att små företag ofta väljer att inte se andra som sina konkurrenter, trots att vissa företag och organisationer enligt teorins alla lagar borde ses som en konkurrent. Orsaken till detta är, enligt informanterna, att den syn som de har gör samarbetet med andra mer fungerande. De större organisationerna å sin sida anser sig ha konkurrenter, men väljer att fokusera på det positiva med dem för att få ett bättre samarbete med dessa till stånd.

6.1.1 Dyadiska och värdenätverksbaserade samarbeten

Som diskuterades i kapitel 2 kan cooptitionrelationerna vara dyadiska, där endast två aktörer ingår i samarbetet (Dagnino och Padula 2002, 11), eller värdenätverksbaserade, där fler än två parter är inblandade (Möller och Rajala 2007, 896). Av de intervjuade kan konstateras att informanterna A och B båda arbetar för företag som har större fokus på dyadiska samarbeten, medan informanterna C och D arbetar för organisationer vars samarbeten är mer värdenätverksbaserade. Båda relationssorterna är ändå aktuella för både stora och små företag och organisationer, men i de intervjuade fallen så ligger ändå större fokus på någondra – i detta fall dyadiska för informanterna A och B och värdenätverksbaserade för informanterna C och D.

Som konstaterades i kapitel 2.1.1 kan dyadiska samarbeten vara enkla eller komplexa. Inom destinationen Åbolands skärgård handlar det ofta om komplexa samarbeten, i alla fall då man talar om de dyadiska samarbeten som informanterna A och B tog upp i

intervjuerna. Att samarbeten är komplexa dyadiska innebär att aktörerna samarbetar på vissa plan, som t.ex. med att marknadsföra olika evenemang för den andra aktören eftersom det gynnar båda parterna, medan de fortfarande konkurrerar på andra plan.

För organisationerna som informanterna C och D arbetar för är samarbetet sinsemellan komplext dyadiskt, medan samarbetet med andra aktörer inom området är värdenätverksbaserat. Detta betyder att organisationerna samarbetar med flera konkurrenter på olika plan samtidigt.

Coopetition kan även delas upp i olika relationer med stöd av vad som dominerar i samarbetet. Detta diskuterades mer ingående i kapitel 2.2. De tre olika relationerna är (Bengtsson och Kock 200, enligt Morris m.fl. 2007):

1. Dominerade av samarbete
2. Dominerade av konkurrens
3. Likvärdiga

Precis som i alla samarbeten varierar dessa relationer inom destinationen Åbolands skärgård. Speciellt då det handlar om att marknadsföra destinationen Åbolands skärgård finns det stora skillnader, beroende på vem man frågar. Vid intervjuerna framkom det i flera fall hur nummer 3, en likvärdig relation där konkurrens och samarbete skulle kunna gå hand i hand, var att önska då man talar om coopetition. Det är dock sällan verkligheten. Istället framkom det för de mindre företagen, d.v.s. av informanterna A och B, att en coopetitionrelation oftast är dominerad av samarbete, men att detta även leder till att man ibland glömmer bort att man faktiskt är varandras konkurrenter. För de större organisationerna, som informanterna C och D representerar, är det dock vanligare att coopetitionrelationen är dominerad av konkurrens, vilket ibland gör att organisationerna inte är lika samarbetsvilliga som man borde vara för att samarbete skulle flyta på.

6.1.2 De fyra olika formerna av coopetition

Som konstaterades i kapitel 3.4.1 menar Wang och Krakover (2008, 59) att coopetition kan delas upp i fyra olika former, utifrån formalitetsgraden och tidsramen för

samarbetet. Dessa fyra är *anknytning*, *koordination*, *kollaboration* och *strategiska nätverk* och förklaras i modell 2 på sidan 35 i avhandlingen. Utifrån intervjufrågorna kan konstateras att alla fyra former förekommer inom turismbranschen i Åbolands skärgård, beroende på vad samarbetet handlar om och vem som är inblandad i samarbetet.

Informant C antydde flera gånger under intervjun att de samarbeten som hans organisation ingår i är i form av anknytningar. Denna form av samarbete identifieras genom att samarbetena är mer personliga och informella än i de andra formerna. Detta beror främst på att destinationen Åbolands skärgård är väldigt liten och personlig, och flera av de som väljer att samarbeta känner varandra från tidigare.

På nationell nivå är koordination väldigt vanligt, vilket framkom under intervjuerna med informanterna C och D. Exempel på koordination togs upp i kapitel 3.4.1 i form av mässor och de stora resemässorna som ordnas i landet är tydliga exempel på detta. För ett antal år sedan ingick alla större turistorganisationer, både på statlig och privat nivå, ett koordinerat samarbete för att alla områden i Finland skulle få synlighet både nationellt men också internationellt. Detta främst av ekonomiska skäl, menade informant C som gav detta som exempel. Koordination är en vanlig form av samarbete, främst för större organisationer så som för informanterna C och D.

Den tredje formen av cooptition är kollaboration, som är en mer långsiktig form av samarbete. Denna form förekommer både bland större och mindre företag och organisationer, enligt alla fyra informanterna. Informant B förtydligar denna form av cooptition genom att förklara hur samarbete företagen och Kimitoöns kommun emellan fungerar. Samarbetet är något som vuxit fram över en längre tid, med utgångsläge att båda ska dra nytta av samarbetet och att det är ett samarbete som är meningen att hålla en längre tid inom olika projekt.

Strategiska nätverk, som kan ses som den fjärde formen av cooptition, förekommer bland intervjuoffren främst i organisationerna informanterna C och D arbetar i. Som konstaterades i kapitel 3.4.1 är det kunden som ligger i fokus i denna form av cooptition, och samarbetet är långsiktigt och väldigt utstuderat och komplext. När organisationen som informant D arbetar för samlar ihop alla aktörer under sig, för att

göra en gemensam informationskanal för att underlätta för kunderna – då är det precis denna form av coopetition som äger rum.

6.2 DRIVANDE MOTIV BAKOM COOPETITION I ÅBOLANDS SKÄRGÅRD

Som konstaterades i det andra kapitlet finns det en hel del drivande faktorer till att ägna sig åt coopetition. T.ex. togs det upp i kapitel 2.1 att coopetition används som strategi för att tillföra kontroll över läget på en alltmer osäker marknad (Morris m.fl. 2007, 37). Detta verkar vara en av de konkreta orsakerna för de intervjuade informanterna att ingå coopetition: Bl.a. svarade informant C mycket klart i dessa banor, då hen talade om en alltmer osäker framtid. Hen menade även att man som aktör i skärgården, speciellt Åbolands skärgård, aldrig vet vad morgondagen för med sig och genom att samarbeta med andra aktörer i samma position kan man tillsammans tillföra en sorts säkerhetskänsla för morgondagen.

I kapitel 3.4.2 konstateras av Wang (2008, 159) att utgångsläget för coopetition främst inom turismbranschen är följande: Samarbetet ingås med en uppfattning om att coopetition kommer att tillföra mer nytta för ens egen del än för den andra parten. Trots att det ideala resultatet skulle vara att båda får ut lika stor nytta av samarbetet, är detta inget som de ingående aktörerna ser som självklart, utan de väljer ofta att ägna sig åt coopetition av mycket egoistiska skäl. Detta fenomen understöds av intervjuvaren, främst av informanterna A och B. Detta verkar, enligt intervjuobjekten, vara en allmän ingångspunkt, främst då det handlar om små företag. Båda informanterna menade att de aldrig själva skulle ingå ett samarbete med en konkurrerande part ifall de inte skulle tro att de själva är parten som får mest ut av samarbetet.

Som konstaterades i flera ställen i avhandlingens teorikapitel, bl.a. av Virtanen (2015, 3), är resursbrist den absolut vanligaste orsaken för aktörer att välja att ägna sig åt coopetition. Detta var även något som framkom i alla fyra intervjuer: Den absolut största orsaken att vilja ingå samarbete med en konkurrent i Åbolands skärgård är de ekonomiska aspekterna. Informant C talade mycket om detta i samband med diskussionerna om de olika resevärderna som ordnas runt om i landet. Hen poängterade vikten av att Visit Turku tillsammans med Kimitoön och Pargas stad bygger upp ett ”skärgårdsstånd” för att tillsammans tävla mot områden som Lappland, medan man på

internationella mässor kan slå ihop sig med större områden så som just Lappland och Åland.

I teorikapitel 2 togs upp fallet med Amazon.com som Ritala m.fl. redogjort för i en undersökning (2014, 237). De fyra punkterna (se kapitel 2.3) som diskuterades vara bakomliggande faktorer för Amazon att slå ihop sig med konkurrerande aktörer kan även ses stämma överens med läget inom destinationen Åbolands skärgård.

Enligt informanternas svar så handlar coopetition för dem mycket om att utvidga storleken på den aktuella marknaden samt att skapa nya marknader: Åbolands skärgård måste bli kändare hos turister och speciellt utländska turister borde få en klarare bild av området. Nya paket skulle kunna erbjudas för de allt mer bekväma och rastlösa turisterna. Dessutom borde en bättre infrastruktur byggas upp och tillgängligheten både för öar men även av information borde förbättras.

Att samarbeta med konkurrerande aktörer gör även användningen av tillgängliga resurser mer effektiv och för de intervjuade informanterna är detta en stor orsak till att de väljer att samarbeta. Samtidigt förbättras de inblandade parternas konkurrenskraft, vilket syns tydligt speciellt i informant Bs svar. Hen poängterade flera gånger att ett starkt samarbete med kommunen i början av företagets livscykel var den avgörande faktorn för företaget att överhuvudtaget kunna bli så framgångsrikt som det är idag.

6.3 UPPFATTNINGEN AV COOPETITION BLAND DE INTERVJUADE

De fyra informanterna hade alla lite olika uppfattning om fenomenet coopetition, vilket framkom under respektive intervjuerna. Genom att tolka de olika intervjuerna och fundera på de svar som varje informant gav, kunde ändå konstateras att alla fyra informanter höll med om att coopetition inom Åbolands skärgård är något positivt som fler borde inse vikten av.

I flera av intervjusvaren kunde ses ett sorts mönster av vem som för informanterna står i fokus då man diskuterar coopetition: Nämligen att ett starkare samarbete borde ske för att få information samlad så att kunden skulle ha det enklare. I det långa loppet skulle detta innebära fler nöjda kunder, och på så vis även fler kunder för företagen i skärgården.

En annan sak som framkom som ett mönster då alla intervjusvaren analyserades var uppfattningen om att det skulle vara dumdrigt av alla inblandade parter att inte ägna sig åt coopetition, p.g.a. destinationens storlek. Åbolands skärgård är ett mycket litet område, i alla fall då man jämför med Finlands absolut största turistdestination Lappland. För att området som redan nu har relativt begränsat med besökare ska kunna överleva, och i bästa fall växa, krävs en hel del arbete som inte små företag i skärgården ensamma klarar av. Alltså kommer vikten av coopetition in här, precis som konstaterades i föregående stycke: Av ekonomiska skäl.

Inte en enda av de intervjuade informanterna såg sist och slutligen samarbete med en konkurrent som något dåligt, men såg ändå att en hel del kunde förbättras. Detta handlade mest om att det i ett så litet område som denna destination finns en sorts tävlan om det begränsade antalet turister som besöker området. Alltså skulle alla inblandade parter önska att denna tävling skulle försvinna och coopetition skulle kunna uppfattas som ett allmänt positivt fenomen bland alla i området. Detta skulle gynna destinationen som helhet menade alla informanter, vilket även understryks av teorin i kapitlen två och tre.

6.4 FÖRSLAG FÖR FRAMTIDEN

Under så gott som alla intervjuer framkom ett påtagligt missnöje över saknaden av en stark organiserande och koordinerande kraft inom områden. För att få en starkare strategi och en mer konkret utveckling inom destinationsmarknadsföringen i området, skulle det krävas att någon i området skulle ta på sig rollen som den verkliga DMO:n. Som det framkom i teorin kan en DMO med bristfällig organiseringsförmåga bidra till en negativ utveckling för destinationen ifråga (Marcado 2011 enligt Bregoli 2012, 213) – och detta är vad som håller på att hända inom destinationen Åbolands skärgård. Eftersom DMO:ns roll är att dela resurser jämt inom området, fungera som en drivande kraft inom nätverkande och vara transparent (Volgger och Pechlaner 2014, 66) kan det konstateras att Åbolands skärgård saknar denna kraft, trots att både informant C och D anser sig fungera som två slags DMO:n i området. Intervjusvaren som dessa två informanter gav var aningen motstridiga. Detta, eftersom de båda ansåg sig fungera som en drivande kraft för destinationens utveckling och marknadsföring, men samtidigt

önskade de ett större inblandande från statligt håll som skulle kunna fungera som en starkare stödpelare för alla i destinationen.

Speciellt viktigt för destinationen skulle vara att få till stånd någon slags koordinerad verksamhet för transporten och infrastrukturen inom området. I Åbolands skärgård är boendedelen samt faciliteter och attraktioner bra utvecklade, menade alla fyra informanterna. Det finns ett brett utbud boendemöjligheter på olika öar i skärgården i form av uthyringsstugor, hotell och bed & breakfast-boende (Finlands Skärgårdsbokning 2017). Attraktioner och faciliteter så som restauranger, muséer och övriga aktivitetsmöjligheter har ökat de senaste åren, och det finns ett flertal alternativ för turister i området. Något som destinationen Åbolands skärgård dock har problem med är transportmöjligheter. Med egen bil och båt kommer man till de flesta områdena i skärgården, men utan dessa privilegier är möjligheterna begränsade. Här skulle det vara av stor vikt att utveckla bättre transportmöjligheter. Enligt informant B är detta ett område som håller på att utvecklas, men det är långt ifrån fulländat.

6.5 SAMMANDRAG

Kapitlet diskuterade intervjuresultaten utgående från teorin i teorikapitlen 2 och 3. Vad som kunde konstateras var att småföretag oftast inte väljer att se sina konkurrenter som direkta konkurrenter, medan större organisationer erkänner att de har konkurrenter, men väljer att fokusera på det positiva som relationen emellan dessa kan ge.

Coopetitionrelationer delas i denna avhandling in i dyadiska eller värdenätverksbaserade. Det kan konstateras att mindre företag har mer dyadiskt fokuserade samarbeten, medan större organisationer ägnar sig åt mer värdenätverksbaserat samarbete. Avhandlingen behandlade även fyra olika sorter av coopetition, som kan delas in i anknytning, koordination, kollaboration och strategiska nätverk. Dessa skiljer sig ifrån varandra utifrån längden av samarbetet samt utifrån formalitetsnivån. I Åbolands skärgård förekommer alla dessa fyra former av coopetition.

Det mest drivande motivet till att ägna sig åt coopetition inom destinationsmarknadsföring i Åbolands skärgård kunde konstateras vara resursbrist.

Även motiv som intresset att utvidga den aktuella marknaden samt att stärka de inblandade parternas konkurrenskraft spelar stor roll här.

Som helhet ser informanterna coopetition inom destinationen Åbolands skärgård som något positivt, både med tanke på destinationens storlek men även med tanke på att tjäna kunden i det långa loppet.

7. SAMMANFATTNING

Sammanfattningen diskuterar vad svaren på forskningsfrågorna egentligen var, diskuterar vad som skulle ha kunnat gjorts annorlunda och tar upp tankar kring möjlig framtida forskning. Arbetet granskas ur ett kritiskt perspektiv och framtidsrekommendationer för företag inom branschen går kortfattat igenom.

7.1 PROBLEM OCH SYFTE

Denna pro gradu-avhandling hade som syfte att undersöka hur coopetition tar sig uttryck i destinationsfrämjande arbete inom turismbranschen i Åbolands skärgård samt att undersöka hur destinationen skulle kunna dra nytta av coopetition i framtiden. Samarbete konkurrenser emellan är speciellt vanligt inom destinationsmarknadsföring och Åbolands skärgård har länge arbetat med att utveckla sin destinationsmarknadsföring och öka antalet turister. Detta var en orsak till att jag ville undersöka hur företagen i området uppfattar coopetition och hur det tar sig uttryck i turismbranschen i området.

7.2 SVAR PÅ FORSKNINGSFRÅGORNA

Vad innebär coopetition inom destinationsmarknadsföring?

För destinationsmarknadsföring utgör coopetition en mycket stark grundpelare. Som konstaterades i kapitel 3.4 uppfattar turister en destination som ett nätverk fungerande aktörer och det spelar ingen roll vem som står bakom vad, så länge helheten fungerar. Här är det alltså ytterst viktigt att coopetition fungerar smärtfritt, i alla fall utåt sett, för att inte förstöra destinationens image och förstöra det arbete som destinationsmarknadsföringen klarat av att bygga upp. För som von Friedrichs Grängsjö (2003) konstaterade så är turister väldigt snabba att välja bort en destination ifall problem uppstår.

En destinations image byggs inte upp av enbart ett företag eller en aktör, utan det krävs flera som ska dra sitt strå till stacken. Eftersom en destination är ett nätverk av parallellt fungerande och samarbetande företag och organisationer, är det oundvikligt att i något skede samarbeta med en konkurrent. Därför spelar coopetition en otroligt viktig roll

inom destinationsmarknadsföring. Det är alltså till fördel för hela destinationen, och alla inblandade, att cooperationrelationerna fungerar smidigt och inte missbrukas.

Vilka är de drivande motiven för att ägna sig åt cooperation inom turismbranschen i Åbolands skärgård?

Eftersom Åbolands skärgård är en väldigt liten destination jämfört med många andra destinationer, påverkar varje säsong företagens möjligheter att fortsätta verksamheten. Därför ligger det i allas intresse att utveckla destinationens image, vilket vissa väljer att fundera på mer aktivt än andra. Trots att företagen och organisationerna är små på en liten marknad så som turismbranschen i Åbolands skärgård, skulle intresset för att ägna sig åt cooperation kunna tänka sig vara större än vad det i verkligheten är. I de fall som företagen och organisationerna dock väljer att samarbeta med sina konkurrenter, beror det till stor del på ekonomiska orsaker, viljan att ta del av andras resurser, samt intresset av att få mer kunder till området och på så vis få marknaden att växa.

Vad innebär cooperation för turismbranschen i Åbolands skärgård?

Något som märktes under intervjuerna var att cooperation inte är lika vanligt i praktiken i Åbolands skärgård som det verkade vara inom turismbranschen i. Detta kan även ses som ett problem i tolkningen av fenomenet konkurrent. Eftersom de intervjuade inte alltid valde att se de aktörer som konkurrenter som enligt teorin skulle ses som konkurrenter, är det svårt att säga ifall cooperation egentligen tar sig större uttryck i verkligheten än vad som syntes i intervju svaren. Med hjälp av en friare tolkning, kan dock konstateras att en del samarbete med konkurrenter ändå förekommer.

Områden som samarbetena äger rum inom kan alla ses ligga under destinationsfrämjande handlingar, eftersom allt samarbete som sker skärgårdens varumärke. För marknaden som helhet innebär cooperation en starkare marknad med bättre möjlighet att växa och tillsammans hämta mer och nya turister till destinationen Åbolands skärgård. Det innebär också att företagen och organisationerna kan spara resurser genom att dela på det som redan finns, och tillsammans kan de alltså effektivisera resursanvändningen och spara pengar.

Hur skulle utförandet av cooperation kunna utvecklas inom de olika turismföretagen i Åbolands skärgård?

Det framkom fler tankar och idéer under intervjuerna över hur framtiden skulle kunna se ut för turismbranschen i Åbolands skärgård. Det som poängterades om och om igen var dock det som kan ses som det absolut viktigaste då det handlar om cooptation i framtidens Åbolands skärgård: Nämligen en övergripande informationskanal. Här skulle alla aktörer inom turismbranschen i Åbolands skärgård behöva samarbeta, både från statligt håll och från den privata sektorn, för att bättre kunna erbjuda turisterna vad som kan ses som väsentlig information för en bättre kundupplevelse. Eftersom alla företag för tillfället sköter sin egen information, och få sajter erbjuder information om mer än bara ett fåtal företag, finns det inget ställe att ty sig till för att på ett och samma ställe få information om tidtabeller, sätt att ta sig mellan olika ställen och vad Pargas stad och Kimitoön erbjuder för övernattningsmöjligheter och matställen.

Inte bara på informationsnivå skulle samarbetet vara viktigt, utan även att få ihop ett starkt samarbete när det handlar om konkret destinationsmarknadsföring. För visst samarbetas det för tillfället på olika plan, och allt arbete kan ses som destinationsfrämjande, men det saknas fortfarande ett starkt intresse för att bygga på det gemensamma brandet Åbolands skärgård. Här skulle det gälla fräst Kimitoön och Pargas stad att utöka sitt samarbete och tillsammans våga släppa taget om ”det egna” och satsa på mer gemensam marknadsföring – det handlar trots allt om samma turister och en gemensam skärgård. För turisterna spelar det ingen roll ifall en ö hör till Pargas stad eller Kimitoöns kommun – det viktiga för turisten är att känna till stället och veta hur man tar sig dit eller vad som kan göras på plats och ställe.

7.3 KRITISK ÖVERBLICK

I efterhand är det lätt att ge kritik och fundera på vad som kunde ha gjorts annorlunda. Några konkreta synpunkter på vad som skulle ha kunnat göras på ett annorlunda sätt har att göra med intervjufrågorna och sättet vissa av frågorna ställdes på. Även valet av informanter kan kritiseras.

7.3.1 Intervjufråga 3

Intervjufråga nummer 3, ”Vilka aktörer ser ni som era största konkurrenter inom området, och varför?” skulle kanske ha behövts ställas på ett annorlunda sätt. Något som skulle ha kunnat räknas ut på förhand var oviljan bland informanterna att svara

ärligt på denna fråga. Trots att informanterna lovats anonymitet, är området Åbolands skärgård ändå ett väldigt litet område med en ”alla känner alla”-mentalitet, så att ge ett klart och tydligt svar på frågan vem informanterna ser som sina konkurrenter kanske kändes aningen obekvämt.

Vissa antydningar kunde läsas mellan raderna, men eftersom inga konkreta namn eller företag kunde ges – med undantag då informant C svarade att informant D kunde ses som en direkt konkurrent – blev det ganska vaga svar på denna fråga.

7.3.2 Ordet ”konkurrent”

Även den negativa laddning som ordet ”konkurrent” för med sig lyste klart och tydligt igenom under hela intervjun. Direkt som ordet nämndes, blev tonen på svaren något tillbakadragna och ingen av informanterna vågade riktigt svara klart och tydligt. Alla informanterna försökte alltid vända ordet till att betyda samarbetspartner. Detta fenomen är ett tydligt exempel på det som togs upp i början av avhandlingen (Nalebuff och Brandenburger 1996, 34), där det talas om hur negativt laddat ordet konkurrent alltid varit.

7.3.3 Destinationsmarknadsföring som utgångsläge

Eftersom denna avhandling fokuserade mycket på coopetition inom destinationsmarknadsföring, hade jag som skribent hoppats på en större utbredning av samarbete inom just detta område i destinationen Åbolands skärgård. Verkligheten var dock annan. Det visade sig att de flesta privata aktörerna inte funderar på destinationsmarknadsföring i samma utsträckning som det görs i litteraturen. För dem är inte destinationsmarknadsföring ett område där de konkret väljer att samarbeta med en konkurrent, så som det påstås vara i litteraturen, utan för de privata företagen i Åbolands skärgård samarbetar man med andra aktörer främst då det handlar om något konkret så som transporter och andra tjänster.

I och för sig kan all handling inom en turistdestination ses som främjande för marknadsföringen av en destination, men de intervjuade företagen ser det inte så. För dem verkar destinationsmarknadsföring vara en konkret handling för att marknadsföra just Åbolands skärgård, och inom detta område anser varken informant A eller B ägna

sig åt coopetition. Informanterna C och D erkände ändå att de ägnar sig åt coopetition när det handlar om destinationsmarknadsföring. Detta beror antagligen på att dessa båda representerade organisationer med nära kontakt till statligt håll och att de dessutom ser sig själva som DMO:s inom destinationen. Som det ser ut i nuläget så förlitar sig de mindre företagen mer på att de större organisationerna sköter den konkreta marknadsföringen, medan de kanske inte inser att mycket annat även kan ses som marknadsföringsåtgärder. Till exempel kan bra service leda till ett positivt rykte, vilket fungerar utmärkt som destinationsmarknadsföring. Problemet här kanske ligger i att små företag inte inser vad som kan fungera som marknadsföringsåtgärder, utan tänker att det alltid konkret måste handla om att marknadsföra i direkt syfte.

7.3.4 Valet av informanter

I efterhand är det lätt att vara efterklok, men precis som i fallen med ordval och frågeställning, så skulle det ha kunnat getts mer tanke på valet av informanter. En destination som Åbolands skärgård innehåller som vilken annan destination som helst en otrolig mångfald på företagare och anställda, vilket gör det omöjligt för fyra informanter att kunna representera dessa alla. Trots detta valdes att välja ut fyra aktörer som på något vis representerade de olika aktörerna inom Åbolands skärgård.

Dessutom är det så gott som omöjligt att i intervjuer få fram svar som skulle kunna beakta alla aktörers åsikter inom ett område. De intervjuade är ju trots allt endast några få utvalda personer med egna åsikter och uppfattningar, alltså är det omöjligt att få ett resultat som speglar hur alla i destinationen resonerar.

7.4 REKOMMENDATIONER FÖR FÖRETAG

Som intervjuerna visade, så fanns det ett stort missnöje med saknaden av en stark koordinerande kraft inom destinationsfrämjande arbete inom Åbolands skärgård. Detta är något som borde utvecklas och någon borde ta på sig rollen som denna aktör. Även problemet angående transportmöjligheter inom området borde lösas för att destinationen skulle vara mer attraktiv för turister – speciellt för turister som kommer längre ifrån och som inte kanske har kunskap om skärgården från tidigare.

Som konstaterades tidigare i detta kapitel finns det en hel del förbättringsförslag för framtiden och det mesta handlar om information. En stark informationskanal borde utvecklas, där alla företag och aktörer inom destinationen skulle samarbeta för destinationens bästa.

7.5 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING

Som det framkommit i avhandlingen så förekommer samarbete i dagens läge till en viss del. Något som dock framkom i empirin var hur uppfattningarna kring samarbetet varierar, beroende på vem som tillfrågas. Även regionala skillnader förekommer mellan svaren från Pargas sida och Kimitoöns sida. Det skulle vara intressant att i framtiden undersöka vad dessa skillnader beror på – kan det vara så att den ena regionen verkat mycket längre inom turismbranschen och därför tappat greppet om ett organiserat samarbete? Och att den andra är så pass ny att de ivriga krafterna ännu orkar hålla på och organisera ett starkare samarbete och engagemang? Vad orsaken än är till dessa stora skillnader, skulle det vara väldigt intressant att forska vidare i ämnet.

7.6 SAMMANDRAG

Slutligen kan konstateras att företagen och organisationerna inom destinationen Åbolands skärgård inte fokuserar så mycket på den konkreta marknadsföringen av destinationen, utan att det ses som en biprodukt av det övriga arbetet som sker inom destinationen. När det handlar om samarbete, och då främst coopetition, ligger inte heller fokus på marknadsföringen utan på andra aktiviteter som sedan leder till synlighet och indirekt marknadsför destinationen. Som en helhet så ser de intervjuade positivt på att samarbeta med andra aktörer, även konkurrenter, och de ser det som ytterst viktigt för att brandet Åbolands skärgård ska kunna fortsätta växa i framtiden.

KÄLLOR

- Akdoğan, A. och Cingöz, A. (2012). An Empirical Study on Determining the Attitudes of Small and Medium Sized Businesses (SMEs) Related to Coopetition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, s.252-258.
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), s.1-6.
- Anholt, S. (2009). Should place brands be simple? *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), s.91-96.
- Bastiaansen, M., Straatman, S., Driessen, E., Mitas, O., Stekelenburg, J. och Wang, L. (2016). My destination in your brain: A novel neuromarketing approach for evaluating the effectiveness of destination marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., och Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics - An outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, 20, s.194-214.
- Bengtsson, M. och Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, s.23-39.
- Beritelli, P., Buffa, F. och Martini, U. (2015) The coordinating DMO or coordinators in the DMO? – an alternative perspective with the help of network analysis. *Tourism Review*, Vol. 70 Issue: 1, pp.24-42
- Bregoli, I. (2012). Effects of DMO Coordination on Destination Brand Identity. *Journal of Travel Research*, 52(2), s.212-224.
- Bryman, A. och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM.
- Bryman, A. och Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan. Liber AB.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. och Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning - en handbok*. Studentlitteratur, Lund.
- Creamentors. (2013) *Näkyvä Saaristo – selvitystyön loppuraportti*. URL: <http://docplayer.fi/1193790-Nakyva-saaristo-selvitystyon-loppuraportti.html> (Läst: 21 maj 2018)
- Dagnino, G och Padula, G. (2002) *Coopetition Strategy - Towards a New Kind of Interfirm Dynamics*. Presented at EURAM. Stockholm. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf> (Läst: 21 maj 2018)
- Elbe, J. (2002). *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Doktorsavhandling. Uppsala University, Department of Business Studies.

Eriksson, P. och Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. 1st ed. Los Angeles [Calif.]: SAGE.

Figureoa, Ana. (2018) *Definition of DMO –Dmo as It Relates to Travel and Tourism*. [Online] URL: <https://www.tripsavvy.com/what-is-a-dmo-3252439> (Läst: 17 maj 2018)

Gnyawali, D. och Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), s.650-663.

Hägg, I. och Johansson, J. (red.) (1982). *Nationalekonomi.se*. URL: <http://nationalekonomi.se/filer/pdf/10-8-ama.pdf> [Läst 14 november 2016].

Ihlwan, M. (2006). *Samsung and Sony's Win-Win LCD Venture*. Bloomberg.com. URL: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2006-11-28/samsung-and-sonys-win-win-lcd-venturebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> [Läst 24 oktober 2016].

Kauppinen-Räsänen, H. och Grönroos, C. (2015). Are service marketing models really used in modern practice? *Journal of Service Management*, 26(3), s.346-371.

Konkurrenslagen (2011: 948) URL: <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2011/20110948#L2P5> (Läst: 10 december 2016)

Le Duc, M. (2007). *Metodhandbok som tankekarta*. [online] URL: <http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html> (Läst: 13 juli 2018)

Lincoln, Y. och Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. London: SAGE Publications.

Lundgren-Henriksson, E. och Kock, S. (2016). A sensemaking perspective on coopetition. *Industrial Marketing Management*, 57, s.97-108.

McManus, P. och Connell, J. (2014). Putting places on the map? Marketing rural and regional Australia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2), s.105-113.

Minghella, A., Henson, J. och May, D. (1991). *Jim Henson's "The Storyteller"*. New York: Knopf.

Mizik, N. och Jacobson, R. (2003). Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, 67(1), s.63-76.

Morris, M., Koçak, A. och Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), s.35-52.

Moutinho, L. (2000). *Strategic management in tourism*. New York: CABI Publishing.

Möller, K. och Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), s.895-908.

Stockholms Statskontor: Karlberg, A. och Grope, P. (2001). *Partnerskap – nytt inslag i svensk samhällsorganisation eller snarare uppgraderad samverkan?*. Samverkan 6.1. [online] Stockholm: Statskontoret. URL: <http://www.statskontoret.se/upload/publikationer/2001/200101.pdf> (Läst: 8 oktober 2017).

Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa data*. Malmö: Liber ekonomi.

Palmer, A. och Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), s.619-629

Pratt, S., McCabe, S. och Movono, A. (2016). Gross happiness of a 'tourism' village in Fiji. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(1), s.26-35.

Ritala, P. (2010). *Coopetitive advantage – How firms create and appropriate value by collaborating with their competitors*. Doktorsavhandling. Lappeenranta University of Technology.

Ritala, P., Golnam, A. och Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon. com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), s.236-249.

Rosenberg, L. och Wahlberg, O (2004). *Lokal utveckling av turistdestinationer - En studie av ett utvecklingsprojekt och dess effekter i företagande*. Etour, rapport 2004:14

Skargardsbokning.fi. (2017). *Skärgårdsbokning*. [online] URL: <http://skargardsbokning.fi/?l=sv&p=intro> (Läst: 22 september 2017)

Steene, A. (2013). *Turism - Om att sälja drömmar*. Lund: Studentlitteratur.

Virtanen, H. (2015) *Integrerat och sekventiellt samarbete mellan konkurrenter*. Doktorsavhandling. Svenska handelshögskolan, Institutionen för marknadsföring.

Visit Finland. (2016). *Etusivu - Visit Finland*. [online] URL: <http://visitfinland.fi> (Läst: 4 oktober 2016)

Volgger, M. och Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, s.64-75.

Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destination networking. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(5), s.427-448.

Von Friedrichs Grängsjö, Y. (2003). Destinationsmarknadsföring: Företag I nätverk. Ingår i Larsson M (2003). *Svensk turismforskning- en tvärvetenskaplig antologi om turister, turistdestinationer och turistorganisationer*. Östresund: ETOUR

Wang, Y. (2008). Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process. *Journal of Travel Research*, 47(2), s.151-166.

Wang, Y. och Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or cooptition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), s.126-141.

Wang, Y., Pizam, A. och Breiter, D. (2011). *Destination marketing and management*. Wallingford, Oxfordshire: CABI. URL: <http://site.ebrary.com.ezproxy.vasa.abo.fi/lib/abo/reader.action?docID=10500307> (Läst 1 november 2016)

Zhao, S., Yu, H., Xu, Y. och Bi, Z. (2014). Relationship-specific investment, value creation, and value appropriation in cooperative innovation. *Information Technology and Management*. s.119-130.

Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), s.780-790.

BILAGA

Pro gradu-avhandling i internationell marknadsföring våren 2018

Jeanette Karlsson, intervjufrågor

Frågorna är riktgivande och är menade för att skapa diskussion kring ämnet samarbete inom destinationen Åbolands Skärgård

1. Vem är ni – vad gör ert företag/organisation?
2. Vilken är er roll då det handlar om att marknadsföra destinationen Åbolands skärgård?
3. Vilka aktörer ser ni som era största konkurrenter inom området, och varför?
4. Om man tänker på att samarbeta med sina konkurrenter inom området – vad skulle ni se som *styrkor, svagheter, möjligheter* och *hot* i ett sådant samarbete? (SWOT-analys)
5. Hur ser ert samarbete ut med andra aktörer inom destinationen Åbolands skärgård? (Samarbetar ni med era konkurrenter på något plan?)
6. Tycker ni att ert samarbete med andra aktörer fungerat bra eller dåligt? Och vad får er att tycka så?
7. Finns det aktörer inom området som ni tycker *borde* samarbeta för att verksamheten skulle fungera bättre? Eller finns det de aktörer som förvärrar destinationens utveckling på grund av dåligt samarbete? (behöver inte nämna namn)
8. Hur skulle ni önska att samarbetet skulle se ut i framtiden för att gynna destinationen som en helhet?