

# **Turismens betydelse**

Litteraturoversikt över forskning kring  
destinationsutveckling

Dnr 2012/010

Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser  
Studentplan 3, 831 40 Östersund  
Telefon 010 447 44 00  
Telefax 010 447 44 01  
E-post [info@tillvaxtanalys.se](mailto:info@tillvaxtanalys.se)  
[www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se)

För ytterligare information kontakta Anne Kolmodin  
Telefon: 010-444 474 52  
E-post: [anne.kolmodin@tillvaxtanalys.se](mailto:anne.kolmodin@tillvaxtanalys.se)

## Förord

Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, Tillväxtanalys, har i 2012 års regleringsbrev fått i uppdrag att göra en sammanställning av svensk och internationell forskning kring turismens betydelse för hållbar nationell och regional tillväxt med avgränsning destinationsutveckling.

Intresset för turism och besöksnäringen har ökat under de senaste åren och ”målet för regeringens politik är att Sverige ska ha en hög attraktionskraft som turistland och en långsiktig konkurrenskraftig turistnäring, som bidrar till hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i alla delar av landet. Regeringen vill främja både besöksnäringen och Sverige, och genomföra såväl generella som särskilda insatser för att främja svensk turism”.<sup>1</sup>

Som ett led i detta har regeringen bland annat skapat en myndighetsövergripande samverkansgrupp för destinationsutveckling och ökad tillväxt inom besöksnäringen, samt inrättat ett utvecklingscenter för turismnäringen 2010. Dessutom har regeringen bl.a. satsat 60 miljoner under tre år och gett Tillväxtverket i uppdrag att genomföra insatser för hållbara turistdestinationer samt stärka kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora turist- och upplevelse företag<sup>2</sup>. I uppdraget till Tillväxtverket anges att Tillväxtanalys ska utvärdera satsningen.

Denna forskningsöversikt utgör ett kunskapsunderlag dels inför det kommande utvärderingsuppdraget, dels inför Tillväxtverkets arbete med destinationsutveckling. Tillväxtanalys återkommer i en slutrapport den 31 oktober 2012 med förslag om hur Tillväxtverkets uppdrag ska kunna utvärderas nationellt och regionalt.

Sammanfattningsvis konstateras att destinationsutveckling är en komplex process som involverar många frågeställningar relaterade till destinationens konkurrenskraft. Oftast är det många aktörer som har ett gemensamt intresse i destinationens utveckling. Forskningen inom området är relativt begränsad, och med tanke på att kunskapsfrågorna ökar i betydelse finns behov av ett ökat kunskapsunderlag, vilket också framgår av denna redovisning. Dessutom kan konstateras att det har gjorts få utvärderingar av projekt och initiativ som gäller destinationsutveckling och hur den kan stimuleras.

Forskningsöversikten har på uppdrag av Tillväxtanalys utarbetats av ETOUR (European Tourism Research Institute), Sveriges största forskningsmiljö för turism, vid Mittuniversitetet. Bo Svensson, institutschef, har ansvarat för arbetet. Medverkat har även Professor Matthias Fuchs och lektor Bosse Bodén. Ansvarig för uppdraget på Tillväxtanalys har Anne Kolmodin varit.

Östersund, juni 2012

Jan Cedervärn

Avdelningschef

<sup>1</sup> [www.regeringen.se/sb/d/2501/a/188956](http://www.regeringen.se/sb/d/2501/a/188956)

<sup>2</sup> Regeringsbeslut N2012/508/ENT 20120126



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
1.1	Destination och destinationsutveckling .....	7
<b>2</b>	<b>Internationell forskning om destinationsutveckling</b> .....	<b>9</b>
2.1	Konkurrenskraftiga destinationer .....	10
2.2	Kunskap och innovation på destinationer .....	13
2.3	Ett innovationsperspektiv på destinationer – några tankar .....	16
<b>3</b>	<b>Svensk forskning om destinationsutveckling</b> .....	<b>18</b>
3.1	Den största svenska studien .....	19
<b>4</b>	<b>Utvärdering av destinationsutveckling</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Utvald läsning på rapportens teman</b> .....	<b>24</b>
5.1	Destination Development related to Innovation capacity (also ICT) .....	24
5.2	Destination Development related to Internationalization (foreign tourists) .....	27
5.3	Destination Development related to Quality & competitiveness .....	29
5.4	Examples on evaluations of policy support .....	32
<b>6</b>	<b>Referenslista</b> .....	<b>33</b>



# 1 Bakgrund

Denna rapport innehåller en kort översikt av både svensk och internationell forskning om destinationsutveckling. Presentationen fokuserar destinationsutveckling med tonvikt lagd på innovationsförmåga och konkurrensfrågor. Frågan om internationalisering är svår att urskilja i forskningen med undantag för en del studier om marknadsföring och segmentering av utländska marknader, vilka inte kopplar så tydligt till frågan om destinationsutveckling ur ett mer holistiskt perspektiv. Exempel finns dock i den samling ”utvald läsning” som utgör rapportens sista del. Dessutom presenteras och beskrivs några utvärderingar som gjorts av olika satsningar på destinationsutveckling, både i Sverige och internationellt. I linje med uppdraget inkluderar vi inte forskning om destinationsutveckling av storstäder i den genomlysning som rapporten gör. Rapporten har också en referenslista till de källor som hänvisas till i texten och en samling utvald läsning, med korta sammanfattningar av artiklarna. I arbetet med rapporten har Bo Svensson, institutchef ETOUR, professor Matthias Fuchs och lektor Bosse Bodén deltagit. Förstnämnde är ansvarig för arbetet.

## 1.1 Destination och destinationsutveckling

Destinationen, förstått som målet för resan, är ett centralt begrepp i alla diskussioner av utveckling av turism. Destinationen är platsen eller trakten vi reser till. Vissa resor innefattar dessutom flera destinationer, men det är ändå så att varje enskild destination har sin utveckling att hantera, även om den ofta är högst sammanflätad med andra närliggande eller mer avlägsna destinationer med vilka destinationen samarbetar eller konkurrerar.

I likhet med frågan om vad som är en region, kan destinationen förstås antingen ur ett territoriellt eller funktionellt betraktelsesätt. Den *territoriella förståelsen* talar ofta om destinationen utifrån yta, linje eller punkt. Bestämning utifrån yta, eller territorium, grundar sig ofta på politisk-administrativ bestämning såsom nation, region eller lokalt politiskt område. Det kan också vara konstellationer av olika sådana områden. Eftersom utveckling av turism ofta är en angelägenhet för det politiska systemet inom sådana områden spelar ofta politisk-administrativa avgränsningar en roll också för arbetet på en destination som främst inte definieras utifrån dessa gränser. Det politisk-administrativa inflytandet över destinationer sker också på olika nivåer, internationellt (EU och andra samarbetsorganisationer), nationellt (nationer), regionalt (län) och lokalt (kommuner). En annan mer territoriell förståelse som nödvändigtvis inte har politisk-administrativ bäring är ett område som definieras av gränser i form av exempelvis vatten (öar) eller bergskedjor (dalgångar). Ibland kan den också beskrivas som en linje, definierat av en vägsträckning, flod eller kanal.

Från ett mer *funktionellt betraktelsesätt* bestäms destinationen utifrån attraktion, aktivitet och interaktion. Attraktionerna kan vara mer eller mindre givna, såsom

natur, klimat, kulturer och traditioner, eller mer konstruerade (man-made) såsom olika typer av temaparker och andra anläggningar. Det finns förstås konstruerade attraktioner som bygger på naturgivna förutsättningar, såsom skidområden och olika typer av evenemang. I turistiska sammanhang blir det naturligt att betrakta attraktioner som besökarens reseanledning, de är vad som motiverar resandet till en viss plats. Olika resenärer kan självfallet ha olika motiv för att besöka samma plats (Buhalis, 2000), vilket för destinationen är både potential och komplikation. För att destinationen i sin helhet skall betraktas som attraktiv av resenären krävs också en rad tjänster och service runt själva attraktionen eller attraktionerna, såsom hotell, restauranger, shopping och kompletterande attraktioner eller aktiviteter (Smith 1989). Dessa tjänster kan i vissa sammanhang vara en viktig del av attraktionen, även om vi vanligen betraktar dem som kompletterande men viktiga för helhetsupplevelsen.

I de flesta diskussioner om utveckling av turism är det naturligt att knyta dessa till någon form av destination, d.v.s. destinationsutveckling. Enkelt uttryckt handlar det om att utveckla attraktiva och väl fungerande resmål. Vi ansluter oss här till kravet på att en destination behöver vara ett *system av organisationer (privata och offentliga), aktiviteter och attraktioner som tillsammans motiverar besökaren att komma och tillfredsställer dennes förväntningar vid besöket* (Laws, 1991). Destinationen består med andra ord av ett större eller mindre antal aktörer som är ömsesidigt beroende för att destinationen skall kunna fungera. Under senare år har tendensen ofta varit att gå från ett mer informellt och nätverksbaserat samarbete till försök att organisera samarbetet i destinationsbolag (Bohlin & Elbe, 2007: 17).<sup>3</sup> Med tiden har frågan om *hållbar* destinationsutveckling allt mer komma i fokus. Det innebär att vid sidan av ekonomiskt utveckling också beakta miljömässiga konsekvenser av olika utvecklingsinitiativ och ökade besöksströmmar, och inte minst beaktande av konsekvenser för lokalsamhället.

Interaktionen mellan en destinations intressenter i syfte att stärka en destinations konkurrenskraft betraktas här som den process vi kallar destinationsutveckling. Processens mål att skapa ett attraktivt besöksmål, vilket inte är ett statiskt mål utan ett mål som hela tiden tar nya uttryck för att destinationen skall kunna behålla eller stärka sin konkurrenskraft. Avsnitt 2.1 summerar en del av den viktigaste forskningen på temat destinationers konkurrenskraft.

---

<sup>3</sup> I internationell litteratur betecknas dessa som regel Destination Management Organisation (DMO).



## 2 Internationell forskning om destinationsutveckling

Den forskning som fokuserar frågor som relaterar till turism är relativt ny och kan i huvudsak sägas ha utvecklats från 50 -60-talet och framåt, d.v.s. den period då resande allt mer kommit att bli en del av breda samhällsgruppers vardag. Eftersom turismen är ett fenomen, som där den förekommer i något större skala är påverkar samhället i många avseenden och har många dimensioner är det inte mer än väntat att forskningen har en brett disciplinärt ursprung. Det är i huvudsak en rad samhällsvetenskapliga discipliner som bidrar och som har turismen i någon mening som tillämpningsområde. Sammantaget är den dock av stor volym och stadd i tillväxt i takt med att resandet växer i omfattning. Delvis kan forskningen sägas vara stor i trakter där också resandet är stort, ofta där det finns stora utbildningsmiljöer p.g.a. att besöksnäringen är omfattande där. Den institutionella fragmenteringen av forskningen gör den något svår att överblicka.

Det finns ett stort och växande antal internationella vetenskapliga tidskrifter där de tre mest renommerade kan sägas vara *Tourism Management*, *Annals of Tourism Research* och *Journal of Travel Research*. I det nordiska perspektivet finns tidskriften *Scandinavian Journal of Tourism and Hospitality*. Men listan av tidskrifter är som sagt lång och mycket forskning om turism publiceras också i andra tidskrifter, vilket har sin förklaring i den mångdisciplinära bakgrunden hos forskarna. Det finns i forskarsamhället olika syn på huruvida *Tourism Studies* och *Turismvetenskap*, är en ny disciplin som växer fram, eller om det är och förblir ett tillämpningsområde där många discipliner bidrar.

Vi har slagit fast att frågeställningar om destinationsutveckling är centrala för att förstå turismens utveckling och dess både positiva och negativa konsekvenser. Mycket av forskningen kan sägas handla om destinationsutveckling i någon mening, även om den inte alltid är så explicit i det avseendet. Forskningen om destinationer (och ibland destinationsbolag) domineras av frågor relaterade till marknadsföring ur en mängd olika synvinklar. Under senare år har det naturligen publicerats en hel del om sociala medier och internet i marknadsföringssammanhang. Det finns också en hel del om destinationens intressenter (stakeholders), ibland med ett nätverksperspektiv, vilket innebär ett något bredare perspektiv på destinationsutveckling. Policy och strategi, informationshantering, beslutsfattande och finansiering är andra områden som förekommer relativt ofta i destinationsforskningen (Bornhorst, et al, 2010).<sup>4</sup>

Denna forskning innehåller teoribildning kring olika dimensioner av destinationer och olika aspekter av destinationsutveckling, men det leder sällan till några försök att generera en aggregerad, sammanhållen teori (Haugland, et al, 2011). Det finns

<sup>4</sup> Denna artikel innehåller en relativt omfattande sammanställning av forskning med fokus på destinationer och destinationsutveckling.

ett stort antal fallstudier kring enskilda destinationer, och ibland en tendens att landa i slutsatsen att alla destinationer har unika förutsättningar, hot och möjligheter, och att det därför inte finns några enkla recept, eller entydiga teorier. Å andra sidan har det under senare år växt fram allt mer forskning som fokuserar olika typer av samarbete, planering och governance.

Några ansatser till att ta ett helhetsgrepp om destinationen har gjorts utifrån ett bredare samhällsperspektiv (Murphy, 1985; Murphy & Murphy) och ett konkurrensperspektiv (Ritchie & Crouch, 2003). En av de tidiga och mest genomslagskraftiga tankarna av teoretiskt slag om destinationsutveckling är den s.k. Butler-kurvan (Butler, 1980). Det är en livscykelmodell enligt vilken turismområden genomgår olika faser i sin utveckling (introduktion, tillväxt, mognad, mättnad och nedgång). Modellen har dragit på sig mycket kritik bl. a för att vara deterministisk och bara tillämpbar på vissa typer av destinationer, men den säger något om behovet av förnyelse, eller innovation, i mättnadsfasen och som en motkraft till nedgång. Den kan också användas för att illustrera det ständiga behovet av innovation på destinationer. Avsnitten 2.2 nedan är en genomgång av en del av forskningen om innovationer inom turismen, avsnitt 2.3 några reflektioner kring innovationsprocesser på destinationer.

## **2.1 Konkurrenskraftiga destinationer**

Vad som skapar destinationers konkurrenskraft har tilldragit sig relativt omfattande forskning sedan 1990-talet och framåt. Forskningen kan sägas ha tre inriktningar. Den första är de som uppehåller sig vid specifika länder som destinationer och deras konkurrenssituation. Där ryms också de som uppehåller sig kring specifika städer eller mer tematiska destinationers situation. Det kan handla om exempelvis badorter eller skidorter och den benägenhet de befinner sig i. En andra inriktning behandlar olika aspekter av konkurrenskraft. Även här görs analyser av enstaka destinationer, och i viss mån jämförelser av olika destinationer. Det kan handla om hur olika destinationer står sig vad gäller exempelvis positionering, management, kvalitetsfrågor, miljö, eller gällande förutsättningar för olika typer av tematisk turism. En tredje ansats är de försök som gjorts att generera generella modeller eller teorier för att förklara konkurrenskraft oberoende av destination. Dessa ansluter sig till en bredare forskningsinriktning om komparativa fördelar och konkurrensfördelar. En bra genomgång av inriktningen av destinationsforskningen finns i artikeln *Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes* (Crouch, 2011). Artikeln ansluter sig vidare till den tredje nämnda inriktningen och redovisar också en av de mer omfattande analyserna av de attribut som skapar konkurrensfördelar.

Studien av Crouch bygger på attribut som identifierats i tidigare forskning och som förespråkar mer av ett helhetsperspektiv på egenskaper som bestämmer konkurrenskraften. Modellen identifierar 36 olika sådana egenskaper som en destination kan behäftas med och vilka identifierats genom såväl kvalitativa som kvantitativa bedömningsmetoder (Ritchie & Crouch, 2003).

Syftet var att identifiera de *avgörande* egenskaperna. Resultaten ger en lista där egenskaperna grupperats tematiskt, och ser ut som följer:

- 1) Kärnresurser och attraktioner
- 2) Destination management
- 3) Kvalificerande och förstärkande faktorer
- 4) Policy, planering och utveckling
- 5) Understödjande faktorer och resurser

Vad studien säger är, att en destination inte kommer runt sina till stor del givna förutsättningar. Svagheter i grundförutsättningar är med andra ord svåra att överbrygga. En destination har de fysiska och klimatologiska förutsättningar den har, dessa är den enskilda egenskap som tillmäts störst värde och vara den mest avgörande. Men tittar vi bortom dessa egenskaper, finns det mycket man kan göra inom denna kategori genom skicklig ledning och strategiskt arbete.

Om vi släpper tematiseringen och ser till de enskilda egenskaperna får vi en lista som blir mer specifik och enklare att konkretisera åtgärder kring. Näst natur och klimat som står ut också som enskilda faktorer, hör utvecklandet av en mix av aktiviteter (rekreation, sevärt, etc.) på destinationer, användandet av kultur och historia i sammanhanget, understödjande tjänster (superstructure) såsom boende, mat och andra tjänster besökaren möter. Listans tio-i-topp ut enligt nedan:

- 1) Natur (fysiografi) och klimat
- 2) Mix av aktiviteter
- 3) Kultur och historia
- 4) Understödjande tjänster (boende, mat, etc)
- 5) Säkerhet
- 6) Pris (prisvärt)
- 7) Tillgänglighet
- 8) Evenemang
- 9) Image
- 10) Lokalisering

Därefter följer infrastruktur, gästbemötande (hospitality), lokalisering, marknads-kontakter, och underhållning, för att nämna några ytterligare som ofta diskuteras när destinationsutveckling är ämnet. Värt att notera är också egenskaper som hamnar relativt långt ned på listan över de 36 egenskaperna, nämligen organisation (29), human resource development (32) och krishantering (36).

Vi behöver inte betrakta resultaten som definitiva sanningar, men de skapar en del tankar kring vad vi kan påverka och inte, och vad man i destinationsutvecklings-sammanhang kan medvetandegöra och strukturera i arbetet på enskilda destinationer. Det handlar ju ofta om prioriteringar utifrån begränsade och kanske små resurser, varför det är viktigt att ha en realistisk bild av vad som är det viktigaste och mest angelägna att lägga resurserna på. En destinations attraktionskraft hänger samman med dess faktiska kvaliteter och egenskaper, men också med hur faktiska och potentiella besökare uppfattar destinationen. Dessa två

dimensioner stämmer inte alltid överens med varandra (Formica & Uysal, M.; Chekalina, 2012).

Destinationen är en komplex storhet, där det handlar om att ge besökaren en högkvalitativ helhetsupplevelse, vilket i sig är en svår sak, eftersom olika kunder kan ha olika motiv för att besöka samma destination. Det pekar på en angelägenhet som vi återkommer till, nämligen betydelsen av att ha god kännedom om sina faktiska och potentiella besökare. Den positiva uttolkningen är dock att väldigt mycket är möjligt att påverka, även de grundläggande attraktionsvärdena och förutsättningarna, exempelvis genom att skapa anläggningar och attraktioner som är mindre beroende av de naturgivna eller klimatiska förutsättningarna.

Annan forskning gällande konkurrenskraft är inne på sådana tankegångar när de pratar om en destinations kärnresurser (Dwyer et al, 2004). De gör distinktionen mellan nedärvda (endowed) resurser och skapade. Till de nedärvda hör naturen och arvet (kultur, historia). Till de skapade hör turistisk infrastruktur, evenemang, utbudet av aktiviteter, underhållning och shopping. De pratar också om understödjande, eller möjliggörande resurser, och avser exempelvis infrastruktur, tillgänglighet, servicekvalitet och gästfrihet. Studien visar också att det för besökaren inte spelar någon större roll om egenskaperna är naturgivna eller skapade. För besökaren är de kort och gott resurser som i bästa fall hänger ihop och ger en bra helhetsupplevelse.

Kärnresurser och de understödjande resurserna är centrala i modellen, men deras värde påverkas av faktorer som spelar in i sammanhanget. Dit hör *destination management* med vilket avser både privata och offentliga aktörers agerande inom ramen för arbetet med destinationsutveckling. Den politiska faktorn utgörs då av olika nivåer (lokal, regional, nationell, internationell) som i varierande grad kan påverka en destination. *Efterfrågefaktorer* påverkar också och delas upp i medvetenhet, perception och preferenser. Här kommer självfallet en rad frågor gällande marknadsföring, varumärkesbyggande och image in i bilden. *Omvärldsfaktorer* är den tredje grupperingen av faktorer som påverkar värdet av destinationens resurser och inkluderar ekonomiska, demografiska, legala och politiska förändringar som påverkar destinationens konkurrenskraft. Resultaten lägger stor vikt vid management och att väldigt mycket är möjligt att påverka med hjälp av välgrundat beslutsfattande och strategiska val.

Det bör nämnas att båda de huvudsakligen behandlade studierna här (Dwyer et al, 2004; Crouch, 2011) var genomförda i Australien och baserades på data som samlades in med hjälp av aktörer ur turistindustrin. I en liknande studie från Hong-Kong (Enright & Newton, 2004), lyfts faktorer som säkerhet och politisk stabilitet fram som de viktigaste kärnvärdena, vilket illustrerar kontextens betydelse i sammanhanget. Slutsatsen här blir att diskussioner om destinationsutveckling på den enskilda destinationen behöver en analys och diskussion kring de frågor som lyfts fram inom ramen för studierna ovan, nämligen om vilka som är destinationens

resurser och hur de bäst kan utnyttjas, och vem som kan åstadkomma vad. Inte enkelt men nödvändigt.

Nätverksperspektivet är nära till hands när vi pratar om destinationer och destinationsutveckling. Det kan bl.a. förstås mot bakgrunden av att det i regel kännetecknas av en mångfald aktörer av olika slag som på ett eller annat sätt är beroende av varandra för att åstadkomma den utveckling de önskar. I regel involveras både privata och offentliga aktörer, det inte är givet vem som har ledarskap och kontroll, eller för den delen ansvar (Svensson, Nordin, Flagestad, 2006). Det har hävdats att turismen som sektor har en mycket utpräglad nätverkskaraktär (Bickerdyke, 1996) och att nätverkens struktur och sammansättning har en stark koppling till destinationens konkurrenskraft (Baggio & Cooper, 2010). Det har också hävdats att nätverk även kräver koordinering och att ett sådant ledarskap stärker deras förutsättningar att skapa värde. Till nyckelfrågorna hör hantering av relationerna mellan offentlig och privat sektor, men också till lokalbefolkningen (community) (Lemmetäinen & Go, 2009). Under senare år har just frågor om ledning och styrning av destinationer också uppmärksammats i termer av governance (destination governance) (Svensson, Nordin & Flagestad, 2005; Laws et al 2011). Det har sin utgångspunkt i den organisatoriska komplexitet som kännetecknar de destinationer där besöksnäringen har viss omfattning (jmf def. ovan). Det är också nära förknippat med det faktum att kopplingen mellan offentliga och privata intressenter är av stor vikt, och att en fungerande relation mellan exempelvis kommun (local government) och företagsintressen är viktig för turismutvecklingen, och inte minst innovationsförmågan (Svensson & Nordin, 2007). Det finns ofta ett ömsesidigt beroende, inte bara mellan företag på en destination, utan också mellan det offentliga och det privata i utvecklingen av destinationer. Begrepp som partnerskap, nätverk, kluster och innovationssystem har också provats i destinationssammanhang för att pröva deras relevans (Mattsson, et al, 2005; Novelli, Schmitz & Spencer, 2006; Svensson, Nordin & Flagestad, 2006).

Sammanfattningsvis kan det hävdas att destinationsutveckling är en komplex process som involverar många frågeställningar relaterade till destinationens konkurrenskraft och (oftast) en mångfald aktörer med olika utgångspunkter men med ett gemensamt intresse i destinationens utveckling. Om vi definierar destinationen i nätverkstermer, väcks frågan om vem som är med och inte, vilket i sig kan vara en kontroversiell fråga på destinationer. Destinationsutveckling är i bästa fall en integrerad innovationsprocess när den fungerar som bäst (se vidare 2.3).

## **2.2 Kunskap och innovation på destinationer**

I ett tidigare skede konstaterades att innovationer inom turism ofta var små och stegvisa (inkrementella), snarare än radikala (omvälvande), att de ofta var imitationer, och att de sällan hade någon koppling till forskning (Hjalager, 2002). Vi vågar nog säga, att beskrivningen att innovationer inom turismen fortfarande äger stor relevans, inte minst när vi tittar till destinationer. Destinationer kan

uppfattas som varandes innovativa, men det kan från dag till dag vara svårt att peka på vad som är det nya, medan de över några år eller något decennium kan framstå som väldigt förändrade, p.g.a. en rad innovationer som var och en inte såg ut för mycket men som tillsammans ger intrycket av ett starkt förändrat resmål. Innovation inom turismen är ett forskningsområde som stärkts snabbt under senare år. Det hänvisades också till en svag forskningskoppling, men här kan det konstateras att mycket hänt sedan dess. Det konstateras nu av samma författare att forskningen om innovationer och innovationsprocesser inom turism nu nått en nivå som gör den jämförbar med omfattningen i många andra ekonomiska sektorer. Teorier, begrepp och metoder från andra discipliner har införlivats i turismforskningen, vilket konstateras i en ofta refererad summering av utvecklingen (Hjalager, 2010). Inte minst senare tiders allt större uppmärksamhet kring tjänsteinnovationer har stärkt denna tendens.

Till en del beror frågan om besöksnäringen är innovativ eller inte ihop med hur vi definierar innovation. Ett nytt sätt att boka resan, checka in på flygplatsen, eller att orientera sig på plats, är naturligtvis en innovation inom turismen, men bygger naturligtvis på förekomsten av en ny teknik där utvecklarna självfallet såg ett utmärkt tillämpningsområde kopplat till resande.

Olika försök att kategorisera innovationer har gjorts (Weiermair, 2006; Hall, 2009;) och de är som regel variationer som traditionellt gjorts inom innovationsforskningen (ursprung Schumpeter) och som OECD anammat. I den tidigare nämnda översikten (Hjalager, 2010) användes följande kategorisering:

Produkt eller tjänsteinnovation: Förändringar som omedelbart kan observeras av kunden och uppfattas som nya. De kan då vara helt nya, eller nya för företaget (eller destinationen) i fråga (imitation). Exempel på detta kan vara ett nytt hotellkoncept, utveckling av en ny säsong på exempelvis skidorter, eller ett nytt tematiskt anslag eller ny typ av upplevelse för att attrahera ett särskilt segment.

Processinnovation: Förändringar av sättet att leverera tjänster, vanligen bakom kulisserna (backstage) för kunderna. Här är självfallet den stora inverkan IKT (informations och kommunikationsteknologi) haft på tjänsteleveransen inom bland annat köp av resor och incheckning vid flygplatser.

Managementinnovationer: Nya sätt att leda och organisera arbetet, samarbeta, utveckla och stimulera personal inom organisationer. Tydliga exempel inom detta område är exempelvis Disney och Starbucks för företagsnivå.

Marknadsinnovationer: Nya sätt att marknadsföra tjänster och destinationer, och metoder för varumärkesbyggande. Olika lojalitetsprogram och associationer av reseföreteelser, eller destinationer till exempelvis klädmärken, sport och friluftsutrustning, eller vin.

Institutionella innovationer: Nya samarbets- eller organisatoriska strukturer, eller förändringar i det legala regelverket som förändrar förutsättningarna för utvecklingen av besöksnäringen. Nätverk mellan företag, etablering av destinationsbolag och lagliga förändringar kopplade till exempelvis betalssystem är exempel på sådana innovationer.

Kategoriseringar av ovanstående typ är användbara när olika utvecklingsinitiativ diskuteras. Resonemanget kan bli mer precist, sen är det i regel så att olika typer av innovationer hänger ihop och att kategorierna inte är så distinkta när det kommer till kritan. Men de kan hjälpa till att konkretisera olika utvecklingsinitiativ med innovation som ledmärke. När det kommer till drivkrafter bakom innovationer är föreställningarna vanligen kopplade till entreprenörskap, teknik och teknologi, och tankar om kluster eller innovationssystem, vilket inte skiljer sig från mycket av föreställningarna inom annan forskning.

Ur ett innovationsperspektiv är frågan om kunskapshantering (knowledge management) central i framtidens destinationsutvecklingsprocesser (McLeod, et al, 2010). Turismen betraktas (som vanligt) vara sent ute, såsom varandes en av traditionen kunskapsfientlig inramning, även om frågan om kunskap som en grund för konkurrensfördelar på senare år tilldragit sig betydligt större intresse både bland företag, destinationer och forskare (Cooper, 2005). Det har blivit relevant att prata om lärande destinationer (Schianetz, K., Kavanagh, L., Lockington, D., 2007).

Ett sätt att förstå saken är, att olika typer av förnyelse och innovation kräver olika typer av kunskap, där mer omvälvande och radikala innovationer förutsätter förekomst och användande av kunskap i högre grad än små stegvisa innovationer (Shaw & Williams, 2009). Traditionellt kan det nog hävdas att besöksnäringen varit bättre på att utnyttja den erfarenhetsbaserade kunskapen (tacit) för sitt utvecklingsarbete, och mindre benägen att koppla mot forskning, även om vi ser tendenser till förändring i förhållningssätt på en del svenska och internationella destinationer. Den erfarenhetsbaserade kunskapen, som individer eller företag bär med sig genom många år av yrkesutövande och företagande, och som utgör en viktig del av kunskapshanteringen på destinationer (och i andra utvecklings-sammanhang) innebär stora utmaningar i sig. Vikten av att göra denna kunskap mer explicit för att kunna kommuniceras vidare både inom och mellan organisationer är en utmaning också för destinationer.

Det är en allt mer vedertagen sanning att destinationer som lyckas dokumentera och dela kunskap mellan företag och andra aktörer kan stärka sin konkurrenskraft (Argote & Ingram, 2000; Enz et al, 2006; Shaw & Williams, 2009; Baggio & Cooper, 2010). Externa aktörer som verkar på destinationen kan självfallet vara viktiga för destinationens innovationsprocesser, även om deras fokus nödvändigtvis inte är destinationsutveckling. Transportörer och hotellkedjor är sådana exempel, eller som i en fransk studie arrangör av affärs- och konferensresor som har sitt koncept men sedan bygger nätverk på destinationer för att få ihop sitt erbjudande, vilket i stor utsträckning bygger på existerande tjänster som integreras och i någon

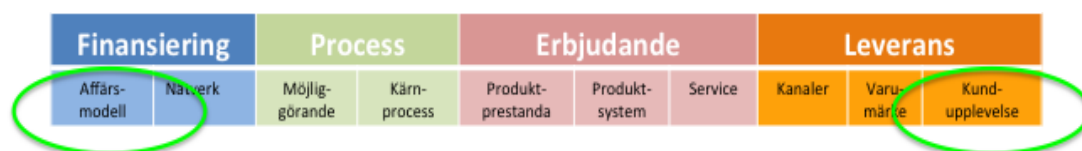
mån modifieras för att passa den egna, icke destinationsbundna verksamheten (Paget, Dimanche & Mounet, 2010). Detta får illustrera vikten av att nätverken och kunskapskällorna inte får vara begränsade till destinationen, utan behöver i form av exempelvis externa investerare och kunskapsproducenter.

Slutsatsen här blir att just kunskapsfrågorna i vid bemärkelse, inklusive forskning måste betraktas som centrala i dagens diskussioner om destinationsutveckling. Ovanstående resonemang om kunskapshantering (knowledge management) ger några utgångspunkter för det ändamålet.

### 2.3 Ett innovationsperspektiv på destinationer – några tankar

Att se innovationsprocesser i ett destinationsperspektiv innebär betydande utmaningar. En destination är en komplicerad och sammansatt tjänstestruktur där kundvärdet har många beståndsdelar, såsom boende, mat, aktiviteter, attraktioner, transporter och en rad mer grundläggande funktioner. Tillsammans skapar de ett helhetsvärde för besökaren där en tjänst med riktigt bra värde kan lyfta helhetsintrycket och en med sämre värde verkar i motsatt riktning. På så vis är den enskilde företagaren satt i en komplex struktur av beroendeförhållanden som involverar många på destinationen, även om det inte behöver vara alla. Samtidigt som varje företag potentiellt har sina innovationsprocesser finns det ett behov av en sammantagen, integrerad innovationsprocess, som gäller destinationens konkurrensförmåga.<sup>5</sup>

Viktig kunskap i destinationsutveckling handlar, om vi lutar oss mot forskningen om tjänsteinnovation, om kundvärdet. Det gäller att känna sina besökare. Det kan vara kunskap som kan fångas hos besökare på plats, men det kan också gälla värderingsförändringar och prioriteringar vad gäller privat konsumtion i ett vidare perspektiv som får stora konsekvenser för benägenheten att resa. Vi kan utgå från att det i destinationssammanhang finns stora behov av att bättre känna sin kund, både för det enskilda företaget, men i skenet av den småföretagsstruktur som vanligen dominerar, är det nog rimligare att tänka sig denna kunskap på destinationsnivå (cf Baggio & Cooper, 2010; McLeod et al, 2010). Destinationer behöver säkerställa att kunskap genereras och används för att stärka utvecklingen.



Figur 3. Tjänsteanpassad värdekedja med framgångsfokus (markering). (Doblin Group, egen bearbetning och översättning).

<sup>5</sup> Så är bilden på de flesta håll, även som en del anläggningar är av sådant slag att de blir mindre beroende av omgivningen, såsom s.k. all-inclusivehotell med alla tjänster både kopplade till de basala behoven och aktiviteter inom sitt område.



Ur ett tjänsteinnovationsperspektiv är det för destinationen vidare viktigt att få fokus på affärsmodellen. Affärsmodellen är viktig för alla företag och besöksnäringen brukar betraktas som en del av näringslivet där många har problem med lönsamheten, vilket ytterligare understryker detta. Det har hävdats, inte minst från tjänsteinnovationssammanhang, att affärsmodellen tillsammans med kundvärdet är de delar i värdekedjan där stimulerande insatser har störst effekt. Det handlar självfallet fortfarande om en ny produkt eller tjänst, men att just detta traditionella fokus inte skulle vara det mest fruktbara, utan att fokus snarare skulle ligga i värdekedjans ytterändar. Detta verkar relevant i ett destinationsammanhang och är en väg som skulle kunna prövas på ett lite mer systematiskt sätt.

### 3 Svensk forskning om destinationsutveckling

Den bästa svenska forskningen publiceras självfallet i internationella tidskrifter. Den med bäring på temana om konkurrens- och innovationskraft omnämns i texterna om den internationella forskningen. I detta avsnitt kommenteras helt kort några av de svenskspråkiga forskningspublikationerna under senare år med bäring på destinationsutveckling.

En nyligen utgiven antologi med titeln *Utveckla turistdestinationer – Ett svenskt perspektiv* (Bohlin & Elbe, 2007) är det tydligaste försöket att samla svenska turistforskare och deras kunskaper om frågor med bäring på destinationsutveckling. Bokens fyra delar handlar i tur och ordning om förståelsen av destinationsutveckling, att skapa attraktivitet, att planera och organisera, samt att skapa tillgänglighet. Varje del innehåller 4-5 kapitel, skrivna av olika forskare. Boken kan vara bra som introduktion till ämnet och för den som vill identifiera några av de svenska forskare som är aktiva på temat.

Allt fler personer skriver en doktorsavhandling som på ett eller annat sätt handlar om turism. Med ”turism” som sökord hittar man ett dussintal avhandlingar under 2000-talet, men inser snabbt att många fler skrivits men att databasen (Diva) inte hittar igen dem med det sökordet. Ingen enda har explicit handlat om destinationsutveckling, även om sådana aspekter ofta finns med. Här skulle en noggrannare inventering kunna göras. Den första forskarutbildningen i ämnet turismvetenskap finns vid Mittuniversitetet sedan ett par år tillbaka. Så långt har avhandlingarna kommit från andra samhällsvetenskapliga ämnen som företagsekonomi och kulturgeografi. Minst ett dussintal av landets lärosäten ger också en grundutbildning med någon form av inriktning mot turism, vissa med explicit fokus på destinationsutveckling. I databasen uppsatser.se hittar man närmare 50 studentuppsatser vid en sökning med ”destinationsutveckling” som sökord.

Kopplingen mellan destinationsutveckling och forskning inom ramen för destinationsutvecklingsprocesser och forskning kan sägas befinna sig i sin linda också i Sverige. Den mest forskningsinriktade destinationen i landet idag är sannolikt Åre, som är inblandat i ett flerårigt projekt kring uppbyggnaden av ett IT-baserat affärssystem för destinationen. Det handlar om att skapa en hållbar kunskapsbas för destinationen Åre för att stödja destinationens lärande, strategiska beslutsfattande, innovation och destinationsutveckling. Målet är att alla företag ska kunna få del av analyserad information, dels om läget för det egna företaget i relation till hela destinationen, dels för Åre som helhet. Data kring kunder, eller besökare, är central i sammanhanget. Data genereras ur en mängd källor, däribland olika kundundersökningar, bokningsdatabaser och internettrafik. Projektet leds av professor Matthias Fuchs vid ETOUR, Mittuniversitetet.

I den nämnda forskningen om Åre har centrala intressenter på destinationen varit drivande i att forskningen kommit till stånd och aktivt inblandade i utformningen av projekten. Detsamma gäller den tidigare omvärldsanalys och benchmarking som föregick lanseringen av Åre som året-runt-destination, och ett projekt som fokuserat på kundinvolverad tjänsteinnovation (också dessa bedrivna vid ETOUR). En annan destination där forskningen spelat stor roll i landet är Göteborg, och kanske främst inom den utveckling som skett i staden av större evenemang. Här har den nära kopplingen till Handelshögskolan vid Göteborgs universitet varit betydelsefull.

### 3.1 Den största svenska studien

Det största projektet med fokus på destinationer och destinationsutveckling som genomförts i landet pågick under ett antal år i början av 2000-talet vid ETOUR. I studien ”Kommersiell turism och lokal samhällsutveckling” (Bodén & Rosenberg, 2004) beskrivs och analyseras turismens utveckling på de sex största svenska fjälldestinationerna under perioden 1970–2004. Destinationen definieras i studien som en geografisk, ekonomisk och social enhet med ett utbud av olika faciliteter och service i syfte att öka befolkningens välfärd och erbjuda dess besökare en högkvalitativ upplevelse. Turism kom under denna period att bli mer än ett rekreationsbegrepp i takt med att ett alltmer homogent och välfärdsskapande turistiskt näringsbegrepp växte fram. Det skedde i samklang med en rad turistiska utvecklingsprojekt, allt i från 1970-talets mer politiskt styrda projekt i den sociala turism och rekreationspolitikens anda fram till 2000-talets mer marknadsstyrda och av EU ofta delfinansierade projekt, inom ramarna för Lissabonfördraget och dess Trippel-Helix influerade ramverk.

Studien identifierar ett antal strategiska framgångsfaktorer för destinationernas utveckling som kortfattat kan sammanfattas som följer:

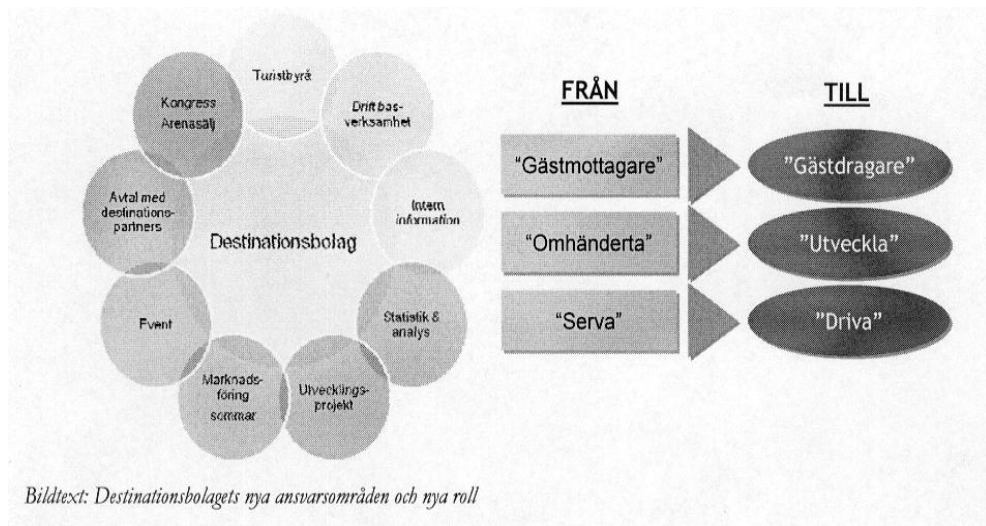
- En destinations konkurrens- och utvecklingskraft beror på förmågan att anpassa sig till och aktivt agera utifrån dess komparativa fördelar (resurstillgångar), konkurrensfördelar (resursanvändning) och konkurrenssituation (mikromiljö), i en kontext som blir allt mer global.
- En avgörande roll för denna förmåga spelar för det första destinationens kärnresurser och attraktioner (reseanledningar) och de strukturer och resurser som stödjer dess reseanledningar, t.ex. kommunikationer, serviceutbud och lokalt politisk stöd. För det andra förekomsten av en väl fungerande managementorganisation som i ett kortsiktigt respektive långsiktigt perspektiv förmår att upprätthålla destinationens konkurrenskraft och utvecklingskraft (väl fungerande policy, planerings och utvecklingsarbete). En tredje avgörande faktor är att managementorganisationen har den flexibilitet och proaktivt förhållningssätt som ger den beredskap att hantera hastigt uppkomna situationsfaktorer, som kan begränsa alternativt förstärka destinationens konkurrenskraft (t.ex. valutakursförändringar och extrema vädersituationer).

- Förekomsten av entreprenöriella processer. Med andra ord förmågan att upptäcka och nyttja lönsamma affärsmöjligheter i syfte att främja privat välstånd (lönsamma företag) och som en konsekvens även bidra till samhällsligt välstånd (sysselsättning). Tillgången till sådana innovativa processer kräver enligt studien olika typer av nätverk som inkluderar turismnäringen, offentliga intressen och det lokala samhällsintresset, liksom ett aktivt deltagande från det privata näringslivet i turistiska utvecklingsprojekt. En av de största utmaningarna för destinationer där turistnäringen själv har att skapa reseanledningen för besökarna, bedöms vidare vara, att etablera ett väl integrerat produktionssystem, som förmår binda samman destinationsprodukten med marknaden. I detta sammanhang tycks förekomsten av större resursstarka privata bolagsaktörer och väl fungerande destinationsbolag spela en central roll.
- Samverkan mellan privata och offentliga intressen har allt sedan 1970-talets samhällsbyggarprojekt (primära rekreationsområden) omfattat infrastrukturella bygg- och anläggningsprojekt, liksom skapandet av specifika turistiska upplevelserum. Vid sidan av dessa ”Big Project”, som haft avgörande betydelse för destinationernas utveckling, visar studien på betydelsen av kontinuerliga investeringar i produktutveckling och ny teknik, bl.a. för att anpassa utbudet till förändrade preferenser bland besökarna och värna om destinationens ”Small is Beautiful” inslag.
- Utvecklingsförloppet visar också att behovet av insikt, utblick och överblick (analys) har ökat inom turismens område, d v s kompetens och kunskap har blivit en allt viktigare faktor för att säkra destinationernas konkurrens- och utvecklingskraft.

Av studien framgår att de destinationer som bäst förmått att förena affärsmässig framgång med en ur ett lokalt samhällsligt perspektiv hållbar utveckling också mer framgångsrikt har hanterat de utmaningar som följer av;

- att beakta förnyelse och entreprenörskap som en primär tillväxtfaktor och avgörande för deras konkurrens- och utvecklingskraft. Faktorer som kopplas till destinationens image/profil, säsongsproblematik, produktutveckling och kundnöjdhet,
- förmågan att 1) identifiera problem, 2) mobilisera resurser för att hantera dessa och 3) gå från ord till handling,
- att beakta affärsmässighetens grundbultar; planering, organisering, ledning och kontroll. Detta i en destinationskontext som kräver samverkan, analysförmåga och konkurrenskraftiga reseanledningar, liksom investeringar, produktutveckling och kunskap, samt
- behovet av en väl fungerande management organisation, d.v.s. en organisation som förutom marknadsföring också har fokus riktat mot mer stödjande funktioner (se fig. nedan).

Frågan om denna managementfunktion ska vara integrerad inom ett traditionellt storbolags verksamhet (SkiStar, Idrefjäll AB, Strömma) eller inom ett lokalt destinationsbolag/organisation diskuteras i studien kopplat till säsongsproblematiken. Svaret på denna fråga tycks vara både och, så till vida att konturerna av ett "gentleman's agreement" framträder. Denna överenskommelse lägger huvudansvaret för destinationernas vinterprodukt inom ramen för storbolagens verksamhet, medan huvudansvaret för barmarksprodukten läggs på destinationsbolagen/organisationen. Utvecklingen under det senaste decenniet indikerar även att det skett en ökad samverkan mellan dessa aktörer i arbetet att skapa ett konkurrenskraftigt turistiskt året-runt koncept.



## 4 Utvärdering av destinationsutveckling

Utvärderingar av projekt och initiativ för att stimulera destinationsutveckling är inte lätta att finna. Möjligheten att söka har här varit begränsad till det svenska och engelska språket, vilket gör att mycket sannolikt faller bort, eftersom det nog är rimligt att anta att utvärderingar som regel skrivs på destinationers modersmål. Utvärderingar publiceras också i begränsad omfattning vilket är ännu en försvårande faktor. För den senaste perioden i genomförandet av större projekt inom ramen för EU:s Regionala fonder har följeforskning genomförts, vilket kan sägas vara en form av utvärdering som är mer processorienterad. Ett par exempel på detta utgör de svenska utvärderingarna i sammanhanget. Nedan presenteras några utvärderingar som kunde hittas via sökningar på internet.

### *Tourism Destination Development Interim Evaluation & Assessment of Future Growth Potential (Ekos Ltd)*

Interim-utvärdering av satsning på destinationsutveckling initierad av Scottish Enterprise. Initiativet var riktat till 6 destinationer (Edinburgh, Glasgow, Loch Lomond and the Trossachs, Highland Perthshire, Cairngorms/Royal Deeside and St Andrews) och påbörjades 2008. Utvärderingen fokuserade på tre huvudfrågor: genomförandet av strategin, en bedömning av de förväntade potentiella tillväxten på destinationerna, och en analys av hur de sex destinationerna presterade i jämförelse med skotsk och brittisk turism i stort. Initiativ och utvärderingar värda att titta närmare på, då det kan finnas bra paralleller till svenska initiativ.

### *Strategisk besöksnäringens utveckling i Västernorrlands län 2008-2010: Slututvärdering (Kontigo)*

Utvärderar ett projekt som initierades av Länsstyrelsen i Västernorrland för genomförande av regionens utvecklingsstrategi för besöksnäringen och är också en slutrapport för ett uppdrag inom följeforskning. Projektet kom att innefatta fem destinationer (Höga Kusten, Ljungandalen, Sundsvall, Timrå och Ådalen).

### *Slututvärdering av projektet "Destination Halland"*

Slutrapportering av följeforskningsuppdrag inom EU-projekt. Projektet syftade till att skapa nya strukturer för destinationsutveckling i länet, vilket enligt utvärderarna lyckats, medan effektmålen i projektet varit svåra att utvärdera, bland annat p.g.a. otydlighet och brist på koppling till tillgängliga data. Projekt och utvärdering illustrerar destinationsutvecklingens komplexitet, men beskriver också ett till synes framgångsrikt initiativ för att stimulera samarbete.

### *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services (DG Enterprise)*

Manualen har utvecklats av ett konsultföretag (Ramböll) på uppdrag av EU-kommissionen. Ett antal underkonsulter, delvis akademiska miljöer har fungerat som länk till 10 destinationer i olika länder, däribland Söderslätt i Sverige. Fokus ligger på de fyra områdena gästnöjdhet, lokala turistföretags nöjdhet, lokal-

befolkningens livskvalitet och miljömässig kvalitet. Projektet utvecklar 16 indikatorer på destinationers kvalitet vilka noggrant redovisas.

## 5 Utvald läsning på rapportens teman

### 5.1 Destination Development related to Innovation capacity (also ICT)

Kuščer, K. (2011). Determining Factors of Mountain Destination Innovativeness presented at TTRA *Conference 2011 European chapter conference: Creativity and innovation in tourism*, Archamps.

Mountain tourism destinations were chosen for analysis as they are experiencing pressure, uncertainty and crisis. Mountain tourism is redefined by most important mountain destination elements, based on which factors of mountain destination innovativeness are constructed. Destination competitiveness models and innovation literature represent the foundation for the development of mountain destination innovativeness elements. 197 managers of destination management organisations in mountain regions all over the world were interviewed. An exploratory factor analysis is conducted using most important elements to form three factors that represent underlying dimensions of mountain destination innovativeness. The results show that mountain destination innovativeness incorporates the factors of socio-cultural sustainability and stakeholder participation, environmental sustainability (natural environment) and pro-activeness.

Pyo, S. (2012). Identifying and Prioritizing destination knowledge needs, *Annals of Tourism Research*, 39(2): 1156-1175

This study develops and elucidates a procedure by which knowledge gaps between destination practitioners and knowledge producers (e.g. researchers) can be reduced, and the knowledge needs of destinations be prioritized. This procedure employs need analysis, Kano's model, and the importance-performance analysis method. A case study is presented: four destinations have different knowledge dimensions and reveal unique knowledge needs. It is apparent that each destination has its own destination-specific knowledge needs profile and may need to develop their own knowledge production strategies.

Nick J. & Mattsson, J. (2005). Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases, *Tourism Management* 26: 605–616

The rise of Hay-on-Wye as a “town of books” and of Stavanger as a cultural centre are identified as two cases in which a single individual's entrepreneurial effort has profoundly influenced a destination's potential for development. These two cases are examined in detail through qualitative data gathered from interviews. Hay seems a more successful development than Stavanger. However, it is necessary to consider differences in the value systems underlying different styles of entrepreneurship, since the driving force for Hay was always commercial, but that behind Stavanger was social and cultural. The article identifies the main points that can be gleaned from such comparisons and presents lessons for development that may be applied to the management and analysis of growth in other destinations.



Lerner, M. & Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: the interface of tourism, entrepreneurship and the environment, *Journal of Business Venturing* 16, 77–100

Performance factors of small Israeli tourism ventures were examined using an integrated model that combines four theoretical approaches: environmental milieu, institutional support, entrepreneurial human capital, and the venture's bundle of services. The research developed an instrument for assessing environmental attractiveness of tourism ventures and their relationship to performance. A factor analysis revealed three environmental factors: tourist related infrastructure, options for excursions and scenery, including climate. An attractive environment contributed to higher revenues in tourism ventures; however, it did not assure profitability. The results indicate the dual nature of the impact of institutional support upon the tourism venture's performance. Interestingly, those obtaining the advisory type of assistance from the governmental tourism incubator performed less well than those ventures that did not obtain such support. By contrast, those tourism ventures that were financially supported by external sources performed better than those that were not financially supported. The explanation for this curious and seemingly contradictory finding may lie in the different criteria for receiving financial and advisory assistance. Success in persuading external sources to provide financial support would seem to be evidence of the soundness of the venture's planning and its economic viability. By contrast, virtually any venture may apply for and obtain advisory assistance from the governmental tourism incubator. Managerial skills provided the strongest association with the performance measures. Thus, the incubator needs to provide entrepreneurs with tailored regional business and management training tools to promote tourism venture development and success. A noteworthy finding is that an attractive environment does contribute to higher revenues, in that more tourists choose to visit the tourist attractions; however, this does not assure profitability. Similarly, providing many services to the visitors may also contribute to higher revenues, but does not necessarily assure profitable business outcomes. The current findings indicate that small tourism venture profitability is contingent on human capital, especially the skills of the entrepreneurs running the venture.

Moscardo, G. (2008). Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1): 4–13

Although much of the discussion of innovation focuses on new products and technologies, all innovation is based on challenging existing assumptions and ways of thinking. This paper argues that one option to develop new ways of innovation in tourism is to argue that there is no such thing as sustainable tourism. If we begin with the assumption that tourism cannot be sustainable in its own right but may contribute to the sustainable development of some regions under some circumstances, then a number of new approaches to tourism development emerge. It is argued that stronger links may emerge between tourism and other economic activities and development options. These synergies are described and illustrated with a range of examples. In addition, the paper sets out criteria that could be used

to evaluate different potential tourism developments and makes suggestions about the development of sustainability performance indicators. Finally, the paper highlights the importance of better knowledge management systems to support innovation in tourism.

Novelli, M., Schmitz, B. & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience, *Tourism Management* 27 (2006) 1141–1152

This paper uses network and clusters as a framework providing SMEs with innovative opportunities to operate in a competitive tourism environment. A review of relevant literature on clusters, networks and tourism business innovation is undertaken, then focusing on the specific issues of Healthy Lifestyle Tourism. The UK 'Healthy Lifestyle Tourism Cluster' experience is employed to discuss the process and the implication of network and cluster development in tourism. The development of clusters should be not seen as a simple and spontaneous process due to the nature of businesses involved, but as a very complex process linked to strong stakeholder collaboration.

Russell, R. & Faulkner, B. (1999). Movers and shakers: chaos makers in tourism development, *Tourism Management* 20: 411-423

Tourism researchers have traditionally focused on aspects of tourism phenomena that exhibit order, linearity and equilibrium, while eschewing situations where disorder, non-linearity and disequilibrium are more apparent. Although constructs such as the Destination Life Cycle Model demonstrate the heuristic value of this approach, it results in aspects of tourism development that are intrinsically chaotic, being overlooked. Thus, for instance, the fundamental role of entrepreneurs in destination development has received scant attention, largely because their behaviour is not readily understood in terms of the conventional analytical framework. This paper argues that the Chaos/Complexity perspective provides a potentially useful alternative framework for providing insights into the underlying dynamics of tourism development and a case study involving the examination of entrepreneurial activity on the Gold Coast in Australia is used for illustrative purposes. In this context, chaos is presented as essentially a creative process and entrepreneurs play a primary role both as chaos-makers and as initiators of adaptive responses to chaos induced by external events.

Russell, R. & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle, *Annals of Tourism Research*, 31(3): 556–579

Entrepreneurship is a critical factor in tourism development, both globally and regionally. However, inadequate methodological tools have impeded its study. Chaos and complexity theory provides a valuable perspective to destination development research especially when combined with the Tourism Area Lifecycle Model. The synthesis creates a framework that takes into account different types of entrepreneurial activity while highlighting elements of turbulence, change, and, unpredictability. This paper provides an example of the development of two Australian destinations, illustrating how entrepreneurs took advantage of chaos and

turbulence, and applied their creativity in a manner that gave one destination a competitive advantage over the other.

Denicolai, S., Cioccarelli, G & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence, *Tourism Management* 3: 260–266

The purpose of this article is to propose a complementary approach to the analysis of tourism systems which is grounded on theoretical frameworks deriving from the fields of dynamic capabilities and destination management. The paper explores the relationship between the networking approach of tourism firms and the development of tourism core-competencies. This perspective aims at providing a development path for policy maker actions based on the appraisal of local resources and tourism competencies. The empirical section studies an Italian area characterized by a high potential in terms of tourism resources but also a medium-low relevance regarding the tourism economy. However, this area has shown a very interesting entrepreneurial dynamicity in tourism and cultural sectors. It is an appropriate field of research for the analysis regarding the determinants of tourism core-competence development.

Nordin, S. (2003). *Tourism Clustering and Innovation – Paths to Economic Growth and Development*, European Tourism Research Institute, Mid Sweden University.

The purpose of this research is to emphasize clustering as a means of developing the tourism and travel industry. It aims to widen the understanding that the cluster concept not only provides an opportunity of economic growth, a higher level of innovation, but is just as important to the service sector. Moreover, the report provides insight into how other regions have worked with the cluster approach to reach regional development. Finally, a case study is presented where two tourism destinations (Åre and Funäsdalsfjällen) are analyzed to determine whether they are clusters or not.

## **5.2 Destination Development related to Internationalization (foreign tourists)**

Chen, M-S., Jang S. & Peng, Y-J. (2011). Discovering Optimal Tourist Market Mixes. *Journal of Travel Research*. 50 (6): 602-614

This study applied the portfolio theory model to Japan's inbound tourist markets and proposed optimal market shares by nationality. By comparing the growth rate (arrivals' mean growth rate) and risk (uncertainty in growth rate of arrivals) associated with each departure country, we were able to suggest the optimal regional market shares of various portfolios for particular goals. This study sheds light on diversification in tourism markets and offers tourism authorities in Japan explicit guidelines for the long term development of the country's tourism industry. For example, to reach the highest reward ratio, tourism authorities should reallocate resources from the Taiwanese and American markets to the United Kingdom–

Germany–France and Hong Kong markets. Other tourism authorities can use the results of this research to review their long-term tourism policies.

Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, Beaumont, N. (2010). Destination Segmentation - A Recommended Two-Step Approach, *Journal of Travel Research*, 49(2): 139-152

Based on stakeholder theory, this study recommends a two-step approach to destination segmentation, incorporating the views of multiple stakeholders. This study details the recommended segmentation approach using one Australian destination. Step 1 involves understanding how multiple stakeholders viewed their market to identify relevant segmentation variables. Step 2 involves segmenting the destination based on the variables identified in step 1. When compared with segments currently used by the destination marketing organization, the segments derived from the two-step approach to segmentation capture more of the tourists visiting the area. Segmentation guides budgetary decision making, and the proposed two-step approach to segmentation may assist tourism destinations to maximize limited resources by targeting more of the types of tourists who are frequenting the destination.

Fuchs, M., Rijken, L., Peters, M. & Weiermair, K. (2000). Modelling Asian incoming tourism: A shift-share approach, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 5(2): 1-10

This paper provides insights into the relative competitive advantage of Asian regions in tourism. The study employs the shift-share technique which decomposes the growth in tourist prescribed time period. Each receiving region's performance will be compared to the overall performance of the area (i.e., aggregated benchmark). As a result of this comparing decomposition, the relative competitive advantage of each receiving region in attracting tourists can be determined. The results could be helpful to decision makers trusted with the development and implementation of tourism strategies

Jang, S. & Chen, M (2008). Financial portfolio approach to optimal tourist market mixes, *Tourism Management* 29: 761–770

This study applied a financial portfolio theory to estimate optimal market mixes to minimize the instability of inbound tourist market demand. An analysis was applied to inbound tourists to Taiwan. The results shed light on diversification in tourism market and offer tourism authorities and policy-makers explicit guidelines for risk management in the destination planning process. Specifically, using optimal mixes with various return/risk options can facilitate a more stable pattern of arrivals from foreign countries. To achieve the Doubling Tourist Arrivals Plan, introduced by the Taiwanese government in 2002, the tourism authorities should take the high-return/ high-risk option and shift available resources to Japan. More policy implications are provided to guide tourism authorities and policy makers.

Lee, G, Morrison, A. & Leary, J (2006). The economic value portfolio matrix: A target market selection tool for destination marketing organizations, *Tourism Management* 27: 576–588

The goal of the study is to propose a practical evaluation tool for destination marketers to evaluate travel market segments in terms of the expected economic return on each identified segment. An Economic Value Portfolio Matrix based on the Stay-Spend Index (SSI) and market share was developed. French travellers to Canada were segmented based on benefits sought. The results showed that the Economic Value Portfolio Matrix approach may be a useful quantifiable and objective evaluation tool for destination marketing organizations and that benefits sought clearly differentiated the French long haul pleasure travel market.

### 5.3 Destination Development related to Quality & competitiveness

Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes, *Journal of Travel Research*, 50(1): 27–45

The aim of this study was to develop an insight into the importance and impact of attributes which affect the competitiveness of tourism destinations. Using a conceptual model of destination competitiveness, 36 competitiveness attributes were evaluated by “expert” judgment in the form of an online survey of destination managers and tourism researchers. These judgments were integrated and analyzed using the analytic hierarchy process (AHP). In addition, the results of the AHP were analyzed to produce measures of attribute determinance. These measures were then tested statistically to identify which attributes were judged to exert the greatest determinant impact on destination competitiveness. Ten of the 36 attributes were found to have determinance measures statistically significantly greater than average (i.e. [1] special events, [2] physiography and climate, [3] culture and history, [4] mix of activities, [5] entertainment, [6] tourism superstructure, [7] infrastructure, [8] accessibility, [9] positioning & branding, [10] awareness and image).

Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z. Edwards, D & Kim, D. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis, *Tourism Analysis*, 9: 91–101

This article displays a model of destination competitiveness that identifies success factors in determining destination competitiveness; shows findings arising from the application of factor analysis to survey data collected in a study of Australian and Korean tourism industry stakeholders. A model is developed to capture main elements of competitiveness highlighted in the literature, while appreciating special issues involved in exploring the notion of destination competitiveness. Associated with the model is a set of objective and subjective indicators that can be used to measure the competitiveness of any destination.

Formica, S. & Uysal, M. (2006). Destination Attractiveness Based on Supply and Demand Evaluations: *Journal of Travel Research*, 44: 418-430

This article presents a model to explain and measure the determinants of tourism attractiveness of a destination by measuring supply-and-demand side indicators. The guiding principle of this study is that the overall tourism attractiveness of a destination depends on the relationship between the availability of attractions and the perceived importance of such attractions. The method used qualitative and quantitative statistical analysis to inventory, group, and measure the existing attraction portfolio and its perceived importance. The findings confirmed that tourism regions are not created equal and reveal significant spatial differences in terms of resource availability and actual perception of the importance of these resources. The proposed framework can be used as a decision-making tool in planning, marketing, and developing resource allocation strategies in tourism destinations.

Fuchs, M. (2002). Benchmarking Indicator Systems and their Potential for Tracking Guest Satisfaction. *Tourism - An Interdisciplinary Journal*, 50(2): 141-155

This paper develops a framework for measuring the sustainable competitiveness of alpine tourism regions. It describes typical resource conditions and tourism sustainability issues in mountain areas provoked by the small and medium-sized tourism enterprise structure. It then demonstrates that for such a labour intensive industry sustained competitive gains can be obtained by focusing on the productivity criterion of tourism service production processes. It is argued, that core destination management activities are becoming the regular benchmarking of visitor satisfaction and the effective resource stewardship. Thus, management in sustainable destinations should improve the quality perceived by the customer, whilst making the conversion of inputs into outputs more efficient. An indicator system is proposed to benchmark tourism destination efficiency. It includes quantitative and qualitative dimensions of input and output resources. Currently, one measurement method exists, which is able to combine key productivity aspects into one comprehensive productivity index: Data Envelopment Analysis. Thus, the paper uses a Data Envelopment Analysis (DEA)-model to analyse sustainability issues of alpine destinations.

Mangion, M., Durbarry, R. & Sinclair, T. (2005). Tourism competitiveness: price and quality *Tourism Economics*, 11(1): 45–68

Price competitiveness of tourism destinations is examined at the national level using the Almost Ideal Demand System (AIDS) model. The extent to which changes in the characteristics of package holidays in destinations contribute to a change in the price of the packages is then examined using hedonic pricing models. Results show that price sensitivities of tourism demand vary considerably between destinations, so that monitoring relative price competitiveness is important. The characteristics that have significant effects on package prices are identified, assisting policy makers in their choice of which characteristics to enhance with a view to increasing the returns from tourism.

Zabkar, V, Brencic, M. & Dmitrovic, T. (2010). Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level, *Tourism Management* 31: 537–546.

Visitor perceptions of the quality of a tourist destination, satisfaction with their experience and the resulting behavioural intentions are vital for successful destination management and marketing. The purpose of our research is to explore the complex relationships between these constructs using structural equation modelling, whereby both formative and reflective constructs are included. The structural model was tested on a sample of 1056 visitors at four tourist destinations in Slovenia. The empirical validation of the conceptual model supports the research hypotheses. Destination attributes affect the perceived quality of tourist offerings, which positively relates to satisfaction as well as visitors' behavioural intentions. The link between satisfaction and behavioural intentions was also confirmed. These research findings contribute to a better understanding of which behavioural mechanisms and factors represent a viable basis for increasing customer retention at the level of individual providers as well as a destination as a whole.

Cracolici, M. & Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions, *Tourism Management* 30 (2008) 336–344.

The paper assesses the relative attractiveness of competing tourist destinations on the basis of individual visitors' perceptions regarding a holiday destination. Using the feeling of tourist well-being achieved by individual tourists, the competitive ability of a tourist area to offer a compound tourist site attractiveness is evaluated. The methodology employed uses individual survey questionnaires on the tourists' evaluation of the quality of tourist facilities and attributes in a given area ('regional tourist profile') as the basis for constructing an aggregate expression for the relative attractiveness of that area. Using various multidimensional statistical techniques an estimation of the competitive attractiveness of Southern regions in Italy is pursued. Finally, the paper highlights the need to use micro and macro data to analyse tourist attractiveness and to identify policies for improving regional tourist competitiveness

Chekalina, T. (2012). *A Value Co-Creation Perspective on the Customer-Based Brand Equity Model for Tourism Destinations*, Mid Sweden University Licentiate Thesis 73, (ISBN 978-91-87103-00-1).

The study contributes to the development of the customer-based brand equity (CBBE) concept in a tourism setting by taking into account the value-co-creation approach. It is proposed that the core component of the revised CBBE model consists of customers' evaluation of the destination promise in terms of the transformation of tangible, intangible and social destination resources into tourists' value-in-use defined as the benefits, tourists are promised to receive in the result of tourism service consumption processes. Furthermore, it is proposed that destination brand awareness influences the evaluation of the destination promise, which, in turn, affects behavioural intentions and the actual behaviour of tourists towards the destination. The CBBE model is tested for international visitors of the Swedish ski

resort of Åre. Data was collected by employing a web-questionnaire. Hypothesized relationships between the constructs of the proposed CBBE model have been tested using a linear structural equation modelling approach. Exemplarily for the Swedish ski destination, the paper shows that by monitoring unique destination and tourist-specific experience dimensions, destination management can control the value-in-use for a customer and customer loyalty, thereby upgrade and evaluate its marketing strategy, and, finally, discover innovation potentials for experiential tourism products.

#### **5.4 Examples on evaluations of policy support**

(E.g. EU regional development projects) for destination development (or regional development with tourism focus)

Costa, C. (2006) *Tourism Planning, Development and the Territory*, in Buhalis, Costa (eds.) *Tourism Management Dynamics*, Elsevier Butterworth Heinemann, p. 236-244.

The Tourism Policy for the Peneda-Geres National Park (Portugal) was (evaluated) and awarded by the British Airways Tourism Awards, as a result of its capacity to articulate rural development, tourism and environmental protection.

Costa, C. (2004): The management of eco-tourism destinations through policies of investment. In *Ecotourism: Management and Assessment* (Diamantis, D. & Geldnhuys, S. eds), London, Continuum, Ch. 13. (see also: [www.adere-pg.pt](http://www.adere-pg.pt))



## 6 Referenslista

- Baggio, R. & Cooper, C. (2010) 'Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure', *Services Industries Journal*, first Article 1-15.
- Bodén, B. & Rosenberg, L. (2004) *Kommersiell turism och lokal samhällsutveckling: En studie av sex svenska fjälldestinationer*, Östersund: ETOUR.
- Bohlin, M. & Elbe, J. (eds) (2007) *Utveckla destinationer. Ett svenskt perspektiv*, Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Bornhorst, T.; Ritchie, J. R. & Sheehan, L. (2010) 'Determinants of Tourism Success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives', *Tourism Management*, 31: 572-589
- Buhalis, D. (2000) 'Marketing the Competitive Destination of the Future', *Tourism Management*, 21: 97-116.
- Butler, R. W. (1980) 'The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for management of resources', *Canadian Geographer*, 24: 5-12.
- Chekalina, T. (2012). *A Value Co-Creation Perspective on the Customer-Based Brand Equity Model for Tourism Destinations*, Mid Sweden University Licentiate Thesis 73, (ISBN 978-91-87103-00-1).
- Cooper, C. (2005) 'Knowledge Management and Tourism', *Annals of Tourism Research*, 33:1 (47-64).
- Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes, *Journal of Travel Research*, 50(1): 27-45
- Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z. Edwards, D & Kim, D. (2004). Attributes of destination competitiveness: a factor analysis, *Tourism Analysis*, 9: 91-101
- Enright, M. J. & Newton, J. (2004) 'Tourism destination competitiveness: a quantitative approach', *Tourism Management*, 25:777-788
- Flagestad, A. et al. (2004). *Vintersportorten – året runt*, ETOUR Report, U 2004:22.
- Formica, S. & Uysal, M. (2006). Destination Attractiveness Based on Supply and Demand Evaluations: *Journal of Travel Research*, 44: 418-430
- Haugland, S. A.; Ness, H.; Grønseth, B-O. & Aarstad, J. (2010) 'Development of Tourism Destinations', *Annals of Tourism Research*, 38(1): 268-290
- Hjalager, A.-M. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management Vol 23, p 465-474*
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Laws, E. (1991) *Tourism Marketing*, Cheltenham: Stanley Thornes.

- Mattsson, J., Sundbo, J., Fussing-Jensen, C. (2005) Innovation systems in tourism: The roles of attractors and scene-takers. *Industry and Innovation*, 12, 3, 357-381.
- McLeod, M. T.; Vaughan, D. R. & Edwards, J. (2010) 'Knowledge networks in the tourism sector of the Bournemouth, Poole, and Christchurch conurbation: preliminary analysis', *Services Industries Journal*, 30(10): 1651-1667.
- Murphy, P. E. (1983) *Tourism – A Community Approach*, London: Routledge.
- Murphy, P. E. & Murphy, A. E. (2004) *Strategic Management for Tourism Communities – Bridging the Gaps*, Clevedon: Channel View Publications.
- Nordin, S. (2003) Tourism Clustering and Innovation. ETOUR, Sweden.
- Nordin, S. & Svensson, B. (2007) 'Innovative destination governance. The Swedish ski resort Åre', *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1): 53-66.
- Ritchie, J.B.R. and G. Crouch (2003) *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*. Cabi Publishing.
- Schianetz, K., Kavanagh, L., Lockington, D. (2007) The learning tourism destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, 28, 1485-1496.
- Shaw G. & Williams, A. (2009) Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
- Shaw G. & Williams, A. (2009) Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30(3), 325-335.
- Smith, S. (1989) *Tourism Analysis – A Handbook*, Harlow: Longman.
- Sundbo, J.; Orfila-Sintes, F. & Sorensen, F. (2007). *The innovative behavior of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain*, 36, 88-106.
- Svensson, B., Nordin, S. and Flagestad, A. (2005), 'A Governance Perspective on Destination Development - Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems'; *Tourism Review*, Vol. 60, No. 2.
- Svensson, B.; Nordin, S. & Flagestad (2006) Destination Governance and Contemporary Development Models, in: Lazzeretti, L. & C. S. Petrillo (eds.) *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier.