

Organisering av turism på destinationerna Dalarö och Utö

En studie om turismaktörerna på Dalarö och Utö samt jämförelse med Gamla Stan

Av: Sanna Hasanagic och Pronpimol Khumkhong
Handledare: Anders Steene



SÖDERTÖRN UNIVERSITY | STOCKHOLM

Abstract

Purpose: The study is based on analyzing how different organizations organize and market tourism in the Haninge archipelago. The study compares the organizations on Utö and Dalarö with a tourism organization in Gamla Stan, to see if there are any similarities and differences in the strategic planning process.

Method: This study is based more on words than on numbers. Which means that it is a qualitative study that contains (7) pieces of semi-structured interviews and two observations of the destinations Dalarö and Utö. The interviews and observations give a greater understanding of how to plan for tourism and also emphasize how important it is for actors to plan their business, to reach out to existing customers but also to attract new customers.

Theory: The theories used include strategic planning, strategic marketing, product differentiation and SWOT analysis. These are used to gather information about how the organizations plan their businesses, what products they offer and their goals with tourism.

Result: The result showed that the organizations focus on various issues and the strategic planning process is not mentioned by many. The tourism organization in Gamla Stan emphasizes the importance of a clear planning process that includes the whole staff and how important it is to follow guidelines with restrictions to prevent tourism from harming the environment. The organizations on Dalarö and Utö focused more on how to deliver information and service to best meet the tourists.

Keywords: Destination development, organization, marketing, tourism organisation

Sammanfattning

- Syfte:** Studien analyserar hur Haninge skärgårds aktörer organiserar och marknadsför turismen i skärgården. Studien jämför aktörerna på Utö och Dalarö med en turismaktör i Gamla Stan för att se om det finns eventuella likheter och skillnader i den strategiska planeringsprocessen.
- Metod:** Denna uppsats baseras mer på ord än på siffror. Vilket innebär att det är en kvalitativ studie som innehåller (7) stycken semistrukturerade intervjuer samt två observationer av destinationerna Dalarö och Utö. Intervjuerna och observationerna ger en större förståelse för hur man planerar inför turismen samt även betonar hur viktigt det är för aktörer att planera sin verksamhet, för att nå ut till befintliga kunder men även för att locka nya kunder.
- Teori:** Teorierna som används är bland annat strategisk planering, strategisk marknadsföring, produktdifferentiering och SWOT-analys. Dessa används för att kunna få information om hur organisationerna planerar sina verksamheter, vilka produkter de erbjuder och deras mål med turismen.
- Resultat:** Resultatet visade att aktörerna lägger fokus på olika angelägenheter och den strategiska planeringsprocessen nämns inte av många. Turismaktören i Gamla Stan betonar vikten av en tydlig planering som inkluderar all personal i verksamheten och hur viktigt det är att följa riktlinjer med även restriktioner för att turismen inte ska ta skada på den miljön de befinner sig i. Aktörerna i Dalarö och Utö fokuserade däremot mer på hur de ska leverera information och service för att bemöta turisterna på bästa sätt.

Nyckelord: Destinationsutveckling, organisering, marknadsföring, turismaktör

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	5
1.5 Frågeställning	5
1.6 Avgränsning	5
1.7 Begreppsdefinition	5
2. Metod	6
2.1 Forskningsansats	6
2.2 Forskningsstrategi	6
2.3 Datasamling	7
2.4 Kvalitativ intervju	8
2.5 Observation	8
2.6 Urval	9
2.7 Genomförande	10
2.8 Etisk diskussion	11
2.9 Tillförlitlighet	12
2.10 Metodkritik	13
3. Tidigare forskning	14
4. Teoretisk referensram	16
4.1 Att testa den strategiska planen	16
4.2 Strategisk marknadsföring	17
4.2.1 Marknadsföringsanalys	19
4.2.2 Marknadssegmentering	19
4.2.3 Marknadsmål	20
4.3 Produktdifferentiering	21
4.4 SWOT-Analys	22
4.4.1 Styrkor	24
4.4.2 Svagheter	24
4.4.3 Möjligheter	25
4.4.4 Hot	25

5. Empiri	27
5.1 Observation av Dalarö	27
5.2 Observation av Utö	27
5.3 Inställningen till Haninge skärgård som turistort	28
5.4 Företagens utvecklingsmöjligheter- och hot i Haninge skärgård	29
5.5 Turism på Dalarö	30
5.6 Turism på Utö	32
5.7 Turismaktören på destinationen Gamla Stan, Stockholm	33
5.8 Sammanställning av den strategiska planeringsprocessen	34
6. Analys	37
6.1 Att strategiskt planera organisationen	37
6.2 Marknadsföringsanalys och marknadsföringsmål.	39
6.3 Företagens styrkor, svagheter, hot och möjligheter	41
7. Slutsats och diskussion	44
7.1 Vidare forskning	47
Källförteckning	48
Bilagor	

Tabell- och figurförteckning

Tabell 1: Presentation av respondenterna.....	10
Figur 1: Tre nyckelaktiviteter för utveckling av en marknadsstrategi.....	18
Figur 2: SWOT-Analys.....	23
Tabell 2: Beskrivning av verksamheter – fyra steg.....	34

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1,323 miljarder internationella ankomster. Detta är summan på det globala resandet under år 2017 d.v.s. en ökning på sju (7) procent jämfört med år 2016.¹ I Sverige fortsätter besöksnäringen att växa och dess verksamhet skär genom flera olika områden. Idag finns det ett stort antal aktörer och olika organisationer som arbetar med att utveckla besöksnäringen.² År 2017 var ett starkt år för turismen i Sverige, turismkonsumtionen ökade med 7,4 procent jämfört med 2016, vilket är den största ökningen sedan 2006. De senaste två decennierna har planering och marknadsföring av turismen främst riktas mot turistens behov och tillhandahållande av turistupplevelser.³ Turism skapar både positiva och negativa effekter, där de positiva effekterna genomsyrar de ekonomiska-, sociala-, kulturella- och miljöfaktorerna på turismaktörerna i ett land. Frågan ligger i om politiker, planerare och utvecklare av destinationer kan skapa en turismindustri som är hållbar för befolkningen och turisterna, utan att förstöra den fysiska och kulturella miljön på en destination.⁴

Skärgårdsstiftelsen har sedan år 1959 arbetat för att bevara och utveckla skärgården genom att sköta olika naturreservat, underhållning av byggnader såsom fyror, världshus och bryggor. Projektledaren för Skärgårdsstrategin Erika Rosander menar att “/.../ skärgården är en dold juvel som gör Stockholm unik ur ett internationellt perspektiv.”⁵ Stockholms skärgård har 30 000 öar, kobbar och skär vilket även är Sveriges största skärgård samt en av de största i hela världen - denna är uppdelad i norra, mellersta och södra skärgården.⁶ I södra skärgården befinner sig skärgårdskommunen Haninge. Haninge kommun arbetar aktivt med att flera insatser görs för att få en mer levande skärgård samt även bevara viktiga natur- och kulturområden. Aktörerna i Haninge kommun arbetar aktivt för en levande turism på Haninge skärgård vars mål är att bevara befintliga men även locka nya turister till området. Det är en växande kommun som genomgår en satsning på sin tillväxt. Ute på Haninges skärgård går det att finna bland annat Dalarö och Utö. Destinationerna erbjuder besökare olika slags aktiviteter med utbud av restauranger, logi med mera. I form av turistbyråer på plats kan alla besökare få information om vad respektive destination har att erbjuda.

Dalarö är hem för 1200 boende. Denna siffra mångdubblas under högsäsongen främst p.g.a. av att det är en attraktiv plats för turister. Många av de centrala delarna av Dalarö präglas av

¹ Tillväxtverket. *Fakta om svensk turism 2017*.

<https://tillvaxtverket.se/download/18.7e283a4316443177d3d6644b/1530862475122/Fakta%20om%20svensk%20turism%202017.pdf> (Hämtad 2018-01-23)

² Tillväxtverket. *Destinationsorganisationer inom turism*.

https://tillvaxtverket.se/download/18.1cceed71644fb94f746ab62/1530863827989/Rapport%200210_0118_FINAL.pdf (Hämtad 2018-01-23)

³ William F Theobald. *Global tourism*. 2 upp. (Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998) s.78

⁴ Theobald 1998, s.79

⁵ Tillväxtverket, *Hållbar Destinationsutveckling 2012 - 2015*.

https://tillvaxtverket.se/download/18.348b97f81574b53ef69b1e3/1474643690702/HDU_broschyr.pdf (Hämtad 2018-01-23)

⁶ Tillväxtverket, *Hållbar Destinationsutveckling 2012 - 2015*.

skärgårdsmiljö. Dalarö är en plats med mycket historia, vilket är en av anledningarna till att besöka destinationen.⁷ På andra sidan av vattnet ligger ön Utö. Utö har en befolkning på 250 boende men växer stort när högsäsongen drar igång, precis som Dalarö. Utö har en variation av fritidsaktiviteter, bad och fina naturstigar. Detta är en populär semesterort för många turister då några av Sveriges finaste stränder ligger här^{8,9}.

*“Oavsett om du bor i Haninge eller kommer på besök,
om du älskar skärgården, med hav och salta vindar,
vattensporter, fiske och bad, så är Haninge rätt plats för dig.*

*Likaså om naturupplevelser och upptäckter i skog och mark
lockar dig till vildmarkens trolska atmosfär.
Om kultur och historia, både över och under ytan fascinerar dig.
Då har vi allt att erbjuda.*

*Dessutom kan du välja bland ett brett utbud av boende i olika miljöer.
I centrala Haninge börjar stadskärnan växa fram
med sitt utbud av affärer, restauranger, hotell och kulturhus.”¹⁰*

1.2 Problemdiskussion

Öar och kustregioner har varit populära turistdestinationer i decennier. Turismen på dessa öar och kuststäder har många regeringar och analytiker rekommenderat som en bra inkomstkälla för lokalborna, för att förbättra levnadsstandarden och reducera fiske möjligheterna.¹¹ Det verkar dock som att dessa destinationer har blivit mer påverkade av turismens dåliga sidor än andra typer av destinationer.^{12,13} Även om det är en bra utvecklingsmöjlighet när det kommer till ekonomin påverkas dessa öar- och kust destinationer på andra sätt, genom exempelvis förändring av lokala resurser, traditionell livsstandard, osv.¹⁴ Det pågår en satsning i Haninge skärgård där aktörer vill utveckla besöksnäringen, marknadsföringen och stötta organisationer som verkar för skärgårdens utveckling och fortlevnad.¹⁵ Det som inte nämns är hur denna

⁷ Haninge kommun. *Haninge kommundelar - Både skärgård och stadsmiljö*. <https://www.haninge.se/naringsliv-och-arbete/etablering-i-haninge/att-leva-och-bo-i-haninge/haninges-kommundelar--bade-skargard-och-stadsmiljo/> (Hämtad 2018-02-02)

⁸ Mitti. *Stränder som sticker ut*. <https://mitti.se/nyheter/stranden-som-sticker-ut/?omrade=haninge> (Hämtad 2019-05-02)

⁹ Visit skärgården. *Södra skärgården*. <http://visitskargarden.se/resmaal/soedra-skaergaarden/utoe.aspx> (Hämtad 2018-02-02)

¹⁰ Haninge kommun, *Upptäck Haninge*. <https://haninge.se/uppleva-och-gora/upptack-haninge/> (Hämtad 2018-01-23)

¹¹ Michael Fabinyi. *The intensification of fishing and the rise of tourism: competing coastal livelihoods in the Calamianes Islands, Philippines*. *Human Ecology*, 38, (2010) s. 415-427.

¹² Michael V. Conlin, & Tom Baum. *Island tourism: management principles and practice*. New York: Wiley & Sons. (1995)

¹³ Tien-Ming Cheng, Homer C. Wu & Lo-Min Huang. *The influence of place attachment on the relationship between destination attractiveness and environmentally responsible behavior for island tourism in Penghu, Taiwan*. *Journal of Sustainable Tourism*, 21:8 (2013), s.1166-1187

¹⁴ Tuhin Ghosh. *Sustainable coastal tourism: problems and management options*. *Journal of Geography and Geology*, 4:1 (2012), s. 163-169

¹⁵ Haninge kommun. *Aktionsplan 2010-2025*. https://www.haninge.se/siteassets/kommun-och-politik/valresultat-och-mandatfordelning/aktionsplan-2010_2025.pdf (Hämtad 2018-03-05)

utveckling kommer ske. Tillväxtverket nämner hur Haninge skärgård är ett attraktivt turistmål dock ges ingen mer information på vilka delar som det refereras till.

När turister besöker en destination gör de det för att tillfredsställa sina upplevelse relaterade behov.¹⁶ Turistens erfarenhet och valet av en destination har blivit ett fokus för turismen. Destinationen är idag en värdeleverantör, där utbudet på destinationen är det som bestämmer destinations värdet. Motiverade turister är mer involverade i sin reseerfarenhet medan mindre motiverade turister är mindre involverade.¹⁷ En turistdestination brukar oftast uppfattas som ett system av olika aktörer som är kopplade till varandra, som ihop formar olika aktiviteter, i form av attraktioner, och delar resurser.¹⁸ Det går att påstå att destinationsmarknadsföring är en pelare i framtidens tillväxt och hållbarhet av turistdestinationer.¹⁹ Destinationen och destinationsmarknadsföringen är inte bara en huvudaspekt inom turismvetenskap, den är även kopplad till företag med konkurrenskraftiga verksamheter, för att locka turister till lokala orter.
20 21 22

Inom turismvetenskap talas det om “Destination Marketing Organizations” (DMO) som har en stor roll när det kommer till utveckling av en destination.²³ DMO är unika då de inte har mycket kontroll över de resurser som de måste utnyttja för att kunna få sin organisation att nå framgång. Med detta menas att DMO inte har någon kontroll över den infrastruktur som är nödvändig för att kunna ta sig till destinationen. DMO har ansvaret att hantera en destinations värde. Detta värde skapas genom att DMO samordnar de intressenter som kontrollerar destinationens kärnresurser.²⁴ Dock saknas det forskning om hur DMO ställer sig strategiskt då de inte kontrollerar alla sina resurser. Steven Pike och Stephen Page anser att det som ligger i mål för DMO är att ha destination konkurrens och för att skapa detta krävs det resurser som skapar konkurrensfördelar²⁵.

I en artikel av Tatijana Hildebrandt och Rami Isaac analyseras de befintliga organisatoriska strukturerna för turism, där syftet är att ta reda på vilka strukturer och typer av samarbete som krävs för att lägga mest värde på destinationen. Studien nämner att hållbar utveckling är hur de

¹⁶ Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, 68 (2004), s. 1-17.

¹⁷ Nina K. Prebensen, Eunju Woo & Joseph S. Chen, Muzaffer Uysal. *Motivation and involvement as antecedents of the perceived value of the destination experience*. Journal of Travel Research, Vol 52:2 (2013), s. 253-264

¹⁸ Florian Zach & Ulrike Gretzel. *Tourist-Activated Networks: Implications for Dynamic Bundling and EN Route Recommendations*. Information Technology & Tourism 13:3 (2012), s. 229–238

¹⁹ UNWTO. *Policy and practice for global tourism*. UNWTO, Madrid (2011)

²⁰ Alan Fyall, Brian Garrod & Youcheng Wang. *Destination Marketing & Management*. Editorial . Journal of Destination Marketing and Management, 1:1-2 (2012), s. 1-3

²¹ Youcheng Wang & Abraham Pizam. *Destination marketing and management: Theories and applications*. CABI International (2011)

²² UNWTO (2011)

²³ Tripsavvy. What is DMO. <https://www.tripsavvy.com/what-is-a-dmo-3252439> (Hämtad 2019-03-05)

²⁴ Hugh Bartis & IW Ferreira. *A socio-demographic analysis of the board of directors of selected destination marketing organisation (DMOs)* African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 7:2 (2018)

²⁵ Steven Pike & Stephen J. Page *Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature*. Tourism Management, 41 (2014), s. 202-227

ska positionera destinationen.²⁶ Genom detta kommer DMO övervinna organisatoriska och strukturella svagheter, dock beskrivs det inte hur detta kan övervinnas. Vilka åtgärder måste tas av företagen och hur ska detta gå till? Timothy Dallen presenterar en normativ inställning till turismplanering där de anser att det krävs ett samarbete mellan statliga myndigheter, politiska enheter samt privata och offentliga sektorn. I artikeln nämns det även att det saknas empirisk forskning för att stödja ett sådant stort ämne och för att stödja motsägelsefulla teorier mot organisatoriska förändringshantering inom turistföretagen. Studien visar att det finns en brist i lokala och inhemska tillvägagångssätt för organisering av turism.²⁷ Bernard Burnes beskriver att organisationer behöver agera på förändringar för att kunna utveckla nya tillvägagångssätt och fortsätta vara konkurrenskraftiga då de annars kan gå miste om nya möjligheter som kan öka organisationens konkurrensfördel.²⁸

1.3 Problemformulering

Att utveckla en destination berör många samhällsekonomiska och politiska nivåer som bland annat lokala, regionala, nationella och internationella perspektiv. I grunden handlar allt om hur de olika aktörerna, offentliga, privata och ideella, fungerar ihop och hur en utveckling kan ske.²⁹ Det finns en kunskapslucka i hur aktörerna på destinationerna Dalarö och Utö arbetar för att utveckla och organisera turismen. Rune Todnem By beskriver att aktörer är kontinuerligt redo för förändring och att förändring uppfattas som framgångsrikt³⁰, dock nämns det inget om hur dessa förändringar kan ske och vilka metoder som används. Studien kommer att försöka sätta sig in i de olika aktörers fotspår och analysera hur de organiserar och planerar för turismen. Genom att undersöka hur dessa aktörer organiserar sina företag för att bemöta turister, kan företag utveckla och anpassa destinationen för att den ska bli mer attraktiv för turister att besöka. Frågan ligger i hur aktörerna arbetar för att locka fler turister med hjälp av en utvecklad och attraktiv destination. Florian Zach och Ulrike Gretzel förklarar att en turistdestination är ett system som består av olika aktörer, som tillsammans bildar olika aktiviteter och delar på resurser.³¹ Kan detta innebära att en välutvecklad destination genererar fler turister samt utgör en attraktiv besöksdestination?

Studiens blickfång är att få en större förståelse om hur aktörer arbetar för att utveckla och påverka turismen på respektive destination. Det som är intressant med Haninge skärgård är att det finns flera olika destinationer och vissa av dessa destinationer lockar fler turister än andra. Studiens huvudfokus ligger på skärgårds destinationerna Dalarö och Utö dock kommer en kort

²⁶ Tatijana Hildebrant & Rami Isaac. *The Tourism Structures in Central Vietnam: Towards a Destination Management Organisation*. Tourism Planning & Development, (2015), s.1-16

²⁷ Timothy Dallen. *Cooperative tourism planning in a developing destination*. Journal of Sustainable Tourism, 6:1 (1998), s.52–68.

²⁸ Bernard Burnes. *No such thing as . . . a 'one best way' to manage organizational change*. Management Decision 34:10 (1996), s. 11–18.

²⁹ Tillväxtverket. *Besöksnäringens myndighetsgrupp 2019-2020*.

https://tillvaxtverket.se/download/18.7dafb663168e63dcc30579ed/1550593514931/TVV_Bes%C3%B6ksn%C3%A4ringens_myndighetsgrupp_broschyr_Sokbar_190211.pdf (Hämtad 2019-05-01)

³⁰ Rune Todnem By. *Ready or not*. Journal of Change Management. 7;1 (2010), s.3–11

³¹ Florian Zach & Ulrike Gretzel. *Tourist-Activated Networks: Implications for Dynamic Bundling and EN Route Recommendations*. Information Technology & Tourism 13:3 (2012), s. 229–238

jämförelse genomförs med en aktör på den attraktiva destinationen Gamla Stan i Stockholm. Detta för att se om det finns eventuella likheter och skillnader i hur organisationerna fungerar och bemöter turister. Med hjälp av olika strategiska teorier kommer studien att försöka sätta sig in i de olika aktörers fotspår och analysera hur de organiserar och planerar för turismen. Med hjälp av strategisk planering, marknadsföringsstrategi, marknadsanalys, som inkluderar organisationers interna och externa faktorer, kommer studien att försöka få en förklaring om hur aktörerna arbetar för en attraktiv destination.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur aktörerna på destinationerna Dalarö och Utö organiserar och planerar för att skapa en attraktiv destination samt att jämföra detta med en turismaktör på den attraktiva destinationen Gamla Stan i Stockholm.

1.5 Frågeställning

- I. Hur organiserar aktörerna på destinationerna Dalarö och Utö sin verksamhet för att skapa en attraktiv destination samt bemöta turister?
- II. Hur skiljer sig organiseringen av aktörerna på Dalarö och Utö jämfört med turismaktören på destination Gamla Stan i Stockholm?

1.6 Avgränsning

Denna studie är avgränsad till två öar i Haninge kommuns skärgård: Utö och Dalarö. Studien undersöker enbart hur aktörer ute på destinationerna Dalarö och Utö, bearbetar och jobbar med frågor som berör turismen. Studien avgränsar sig även till en turismaktör i Gamla Stan i Stockholm för att kunna göra en jämförelse.

1.7 Begreppsdefinition

- Attraktion: Attraktioner är oftast enskilda enheter eller platser som är geografiskt avgränsade.³² Attraktioner kan vara i form av museum, historiska byggnader, nöjespark, gallerior, med mera.³³
- Destination: Begreppet destination definieras som ett produktområde, en del av en region eller landsdel som täcker en naturligt avgränsad dagstur eller ett aktivitetsområde.³⁴
- Destinationsutveckling: Destinationsutveckling är ett centralt begrepp men kortfattat är syftet att utveckla attraktiva och väl fungerande resmål.³⁵

³² Swarbrooke, John. *The Development and Management of Visitor Attractions*. 2 uppl. (New York, USA: Routledge, 2011). s.9

³³ Swarbrooke (2011), s.10

³⁴ Mossberg, Lena. *Att skapa upplevelser - från OK till WOW!* 1:9 uppl. (Lund: Studentlitteratur AB, 2003) s.118

³⁵ Tillväxtanalys. Destinationsutveckling. Turismens betydelse för regional och nationell tillväxt. http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.201965214d8715afd1516e8/1432729509323/Rapport_2012_09.pdf (Hämtad 2018-04-03)

2. Metod

2.1 Forskningsansats

Idar Magne Holme och Bernt Krohn Solvang anser att det finns två olika forskningsansatser när det kommer till forskningsstrategi: deduktiv och induktiv.³⁶ Det deduktiva ansatsen handlar om att utveckla teorier, då en teori aldrig kan bli fullständig. Att härleda hypoteser gör att det sedan går att pröva sig fram genom empiriska undersökningar för att sedan stärka eller försvaga tilliten till teorin.³⁷ Den induktiva processen innebär att forskaren drar generaliserbara slutsatser baserat på sina observationer, metoden utgår alltså från observationer/resultat till teori medan den deduktiva metod utgår från teori till observationer/resultat.³⁸ Studiens angreppssätt är deduktiv då syftet är att undersöka hur turismen organiseras på Haninge skärgård³⁹

Valet av en forskningsansats har en stor påverkan på studiens utveckling. I och med att denna studie har sin grund i att komma fram till hur organisering av turism går till är det i detta fall relevant att ha ett deduktivt angreppssätt. En deduktiv ansats har tillämpats eftersom det är med tidigare information, vetenskapliga artiklar och litteratur som information kan erhållas om hur organisationer utvecklar turismen på en destination och även hur de organiserar den.⁴⁰ Genom tidigare forskning går det att se vilka teorier tidigare forskare har använt, hur det har funkat och ifall det skulle funka på denna destination som undersöks. Djupgående intervjuer samt observation har anpassats till dessa vetenskapliga artiklar och litteratur. Djup och relevant information erhållas genom att tolka tidigare forskning samt genomföra djupgående intervjuer och observationer med företagen på plats på destinationerna.

2.2 Forskningsstrategi

Inom samhällsvetenskapen finns det två olika forskningsstrategier: kvalitativ och kvantitativ.⁴¹ Skillnaden mellan dessa är att en kvantitativ ansats är inriktad på specifika faktorer som mätning, kausalitet, generalisering och replikation.⁴² Medan en kvalitativ forskningsstrategi brukar vara inriktad på ord⁴³.

I denna uppsats tillämpas en kvalitativ forskningsstrategi som innebär att all data består av intervjuer samt observationer. Kvalitativ ansats tillämpas för att undersöka de olika indikatorerna hos subjekten som består av erfarenheter, känslor, åsikter samt uppfattningar som finns kring ämnet.⁴⁴ Kvalitativa intervjuer som metod skapar möjlighet till insamling av

³⁶ Idar Mange Holme, Bernt Krohn Solvang & Björn Nilsson. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Uppl 2. (Lund: Studentlitteratur AB, 1997) s.51

³⁷ Holme, Solvang & Nilsson (1997), s 51

³⁸ Alan Bryman. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 2 (Malmö: Liber, 2011), s. 31-35

³⁹ Bryman, 2011, s. 390-392

⁴⁰ Alan Bryman. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl 3 (Malmö: Liber, 2018), s. 47-50

⁴¹ Bryman, 2011, s.60

⁴² Bryman, 2011, s.185

⁴³ Bryman, 2011, s.390

⁴⁴ Bryman, (2011) s.185

material för att få en djupare förståelse kring problemet som ska undersökas. Frihet skapas för respondenten när en kvalitativ forskningsmetod används, då alla deras tankar och åsikter uttrycks med ord.⁴⁵ Det är av stor vikt att respondenterna svarar utifrån egna erfarenheter och förklarar hur, vad och varför saker ser ut som de gör. Detta är en av fördelarna med en kvalitativ studie, det leder till en mer fördjupad forskning. En kvalitativ forskning baserar sig på den verkliga världen, dvs att intervjupersonerna svarar på hur deras verklighet ser ut, något som är viktigt i denna studie då forskningsfrågan är att ta reda på hur de organiserar för turismen men också hur de utvecklar en destination.

En annan sak som Martyn Denscombe lyfter är att kvalitativ forskning tar fram flera forskningsresultat och att forskare kan komma fram till olika svar. Att använd sig av djupgående intervjuer skapar en högre svarsfrekvens, något som exempelvis en enkätstudie inte skulle kunna ge.⁴⁶ I denna studie är det viktigt att respondenterna genererar en hög svarsfrekvens då studien är beroende av vad som sägs i intervjuerna. Stor vikt läggs på de djupgående intervjuerna. Det är även viktigt att forskarna är pålästa om ämnet innan intervjuerna görs.⁴⁷ På detta sätt kan forskarna ställa följdfrågor om det ämnet som diskuteras. Detta bidrar med att forskaren får en djupare förståelse för ämnet men också bidra med en djupare diskussion mellan intervjuaren och respondenten. Observationer är en annan metod som används i denna uppsats för att få en övergripelig blick av destinationerna Utö och Dalarö.

2.3 Datainsamling

Den primära insamlingsmetoden är observationer samt djupgående intervjuer. Två observationer gjordes på Utö och Dalarö i april 2018. Syftet med dessa observationer var att bland annat skapa en egen bild av destinationerna för att sedan se hur aktörerna arbetar för att bemöta och hjälpa turisten. På grund av tidsbristen genomfördes sju (7) intervjuer där två (2) intervjuer var på plats på Dalarö samt Utö, tre (3) skedde via mail, två (2) via telefon och den sista intervjun skedde på plats med turismaktören i Gamla Stan i Stockholm och de resterande har varit i form av mejl- och telefonintervju. Intervjuerna samt observationerna användes för att en djupare förståelse av studien skulle uppnås.

Resterande information hittades via vetenskapliga artiklarna, litteratur, offentlig statistik samt relevanta elektroniska källor. De elektroniska källorna består bland annat av de verksamma aktörernas hemsida. Dessa hemsidor redovisar information om respektive verksamhet och destination. Tillväxtverket har varit en stor tillgång då det är där offentlig statistik om turism- och besöksnäring finns tillgänglig. Redovisning av projekt som Tillväxtverket har tagit sig an har även använts för att studera och samla information. De vetenskapliga artiklarna som har kommit till nytta i studien är tagna från SöderScholar.

⁴⁵ Martyn Denscombe. Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Uppl. 3 (Lund: Studentlitteratur, 2016) s.40-62

⁴⁶ Denscombe, 2016. s.40-62

⁴⁷ Denscombe, 2016. s.40-62

2.4 Kvalitativ intervju

Det finns flera olika typer av intervjuer men enligt Alan Bryman är de två (2) viktigaste intervjuformerna ostrukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer har tillämpats i denna studie för att kunna få en djupare förståelse i ämnet. Dessa intervjuer är väl planerade i förväg och intervjuaren kan själv välja vilken ordning som frågorna ska ställas. Ibland kan ordningen på intervjufrågorna variera något och följdfrågor kan även tillkomma ifall intervjuaren känner att de är nödvändigt för att få ett bättre innehåll till studien.⁴⁸

I denna studie genomfördes sju (7) olika semistrukturerade intervjuer på sju (7) olika organisationer. Alla sju (7) intervjupersoner har olika befattningar inom organisationen och kontaktades antingen via mail eller telefon. Kontaktuppgifterna till intervjupersonerna kunde hittas via internet men hittades även på plats vid observationerna. Bryman menar att deltagarna blir mer bekväma och förberedda om de får ta del av frågorna i förväg, vilket även bidrar till att studien blir mer tillförlitlig.⁴⁹ Intervju manualen skickades ut i förväg till deltagarna som genomförde intervjun. De som genomförde intervjun per telefon samt på plats blev även förberedda genom en förklaring och muntlig introduktion om vad frågorna berörde samt vad intervjun hade för syfte.

2.5 Observation

Observation som metod ställer stora krav på forskaren och syftet med en observation som metod är att forskaren ska genom att se, höra och fråga ta reda på vad det är som sker i omgivningen.⁵⁰ Metoden går till på sådant sätt att undersökaren befinner sig tillsammans med, eller i direkt anslutning till, den grupp som ska studeras i en kortare eller längre tid.⁵¹ Det finns två olika typer av observationer, en dold och öppen observation.⁵² I en öppen observation vet människor i omgivningen att den eller de som observerar är på plats och har accepterat att platsen observeras. I en dold observation vet ingen om att observationen genomförs och kan genom detta skapa några etiska problem. Oavsett vilken typ av observation som tillämpas, dold eller öppen, sätter det krav på att forskaren ska vara försiktig i hur den agerar mot gruppen och området som observeras.⁵³

I denna studie har vardera observationsmetod genomförts. Observationer i denna studie har skett med både aktörer och i anslutning till besökare som befunnit sig på Utö och Dalarö. Genom att gå in i den miljön som observeras kommer de sociala fenomen att påverkas på grund av ens eget deltagande. Det som är viktigt att komma ihåg i en observation är hur det egna deltagandet ger minimal påverkan på observationsplatsen som möjligt. Detta besvaras genom

⁴⁸ Bryman, (2011) s. 474-476

⁴⁹ Bryman, (2011) s. 482

⁵⁰ Holme, Solvang & Nilsson (1997), s.110

⁵¹ Bryman, (2011). s.110

⁵² Bryman, (2011) s. 111-113

⁵³ Holme, Solvang & Nilsson (1997), s. 113

att en observation antingen kan vara av passiv eller aktiv form.⁵⁴ Syftet med denna observation är inte att observera besökare, utan snarare att sätta sig in i rollen som besökare av en destination. Som observatör på de olika destinationerna anammades en aktiv roll och då en observatör inte sitter på mycket kunskap om den miljön som ska studeras, innebär det att observatören hela tiden kan ha saker att fråga om. En aktiv observation innebär ett aktivt deltagande i gruppen eller området där observatören syns och hörs lika mycket som alla andra i den sociala miljön. Detta ledde till att flera frågor besvarades och att insamlingen av information blev lättare.⁵⁵ Genom denna observation samlades det in mer information utan att utmärka sig från den sociala miljön runt omkring, då det fanns många nyfikna turister på destinationen. Under den pågående observationen togs anteckningar och när undersökningen nådde sitt slut följdes dessa anteckningar upp och en fullständig fältanteckning analyserades.⁵⁶

⁵⁷

Anledningen till ett utförande av en observation är för att ta reda på hur aktörerna på destinationen arbetar för att bemöta turister. Det finns en klassifikation av olika roller att anamma som deltagande observatör. Den rollen som tillämpades var *fullständig deltagande*. I denna roll är forskaren engagerad i situationen och måste anta en forskarposition för att sedan skriva ner sina iakttagelser i form av fältanteckningar.⁵⁸ I denna roll kunde detta observeras på så sätt att forskarna kunde se hur organisationer faktiskt arbetar, hur organisationerna bemöter turisterna som kommer till destinationen men också hur kunniga personerna på plats är.

2.6 Urval

Urvalstekniken i denna studie består av ett bekvämlighetsurval, som är en form av ett icke-sannolikhetsurval, där respondenterna valdes efter tillgänglighet. Detta kan påverka resultatens representativitet.⁵⁹ ⁶⁰ Dock fanns det flera kriterium när det kommer till valet av respondenter. Respondenterna var tvungna att antingen arbeta med destinationsutveckling eller organisering av turism. Detta kriterium ansågs vara av högsta grad relevant då det kopplas ihop med studiens syfte. Bekvämlighetsurval spelar en större roll när det gäller organisationsstudier då det är ett vanligare alternativ och har en mer framträdande roll än ett sannolikhetsurval.⁶¹

“I det fall du genomför ett bekvämlighetsurval väljer du endast ut de respondenter som har möjlighet att delta i undersökningen efter de har blivit tillfrågade.”⁶²

Genom att kontakta flera organisationer både i Stockholms kommun men också besöka destination Haninge skärgård skapades kontakt med olika aktörer. Det går då att anta att urvalet

⁵⁴ Holme, Solvang & Nilsson (1997), s.115-116

⁵⁵ Holme, Solvang & Nilsson (1997), s.115-116

⁵⁶ Holme, Solvang & Nilsson (1997), s.115-116

⁵⁷ Holme, Solvang & Nilsson (1997) s. 116-123

⁵⁸ Bryman, (2011) s.390

⁵⁹ Holme, Solvang & Nilsson (1997) s.183

⁶⁰ Lars Christensen. *Marknadsundersökning: en handbok*. 3 uppl. (Lund: Studentlitteratur AB, 2010), s. 109

⁶¹ Bryman, (2011) s.196

⁶² Christensen (2010), s. 109

blev ett snöbollsurval då den ena aktören tipsade om den andra. Denna studie består av sju (7) stycken djupgående intervjuer, där tre (3) skedde på plats hos företagen, två (2) skedde via mail och två (2) skedde via telefon. Sex (6) respondenter har en koppling till Haninge skärgård, men specifikt till Dalarö och Utö varav en (1) respondent har koppling till turismaktören i Gamla Stan, Stockholm. Nästan alla respondenter kontaktades innan intervjun, där tid och plats diskuterades för intervjun. Två (2) respondenter på Utö blev inte kontaktade innan intervjun utan blev frågade på plats och då fick kolla igenom frågorna innan intervjun påbörjades. Respondenterna som var förvarnade fick även ut en kopia av intervjufrågorna innan intervjun.⁶³

Respondenternas ålder och kön togs inte upp då det inte är relevant för studien, eftersom studiens syfte inte är att hitta skillnader mellan ålder eller kön. Personerna som intervjuades har istället namngetts genom påhittade fiktiva namn. En uppställning av respondenterna samt datumen då intervjuerna genomfördes sammanställs i tabell 1.

Tabell 1: Presentation av respondenterna

Respondent	Benämning	Arbetsområde	Datum
1	Företag A	Medarbetare	2018-05-10
2	Företag B	Medarbetare	2018-05-14
3	Företag C	Projektledare	2018-05-16
4	Företag D	Kantor (Turismaktör Gamla Stan)	2018-11-07
5	Företag E	VD	2018-07-31
6	Företag F	Medarbetare, butik	2018-07-24
7	Företag G	Platschef	2018-05-24

2.7 Genomförande

Studien tillämpar litteraturinsamling för att kunna undersöka destinationerna och förstå hur de verksamma aktörerna organiserar och planerar för sina verksamheter. För att kunna fördjupa sig samt skapa en förståelse för dessa ämnen har därför relevanta teorier som finns att hämta i olika litteraturer använts. De kvalitativa intervjuerna har samlats in genom att kontakt söktes med olika aktörer på Haninge skärgård. Kontakt sökes via mail och telefon och intervjun bokades utefter aktörens tid och möjligheter.

Innan intervjun skickades frågorna ut via mail för att förbereda respondenten samt förklarades det även att inga namn på varken person eller företag kommer nämnas i studien pga etiska

⁶³ Bryman, (2011) s. 194

aspekter. Aspekter såsom kön, ålder och status faller bort i och med de etiska aspekterna, dock kompenseras det genom att deras erfarenheter och kunskap ligger i större fokus och betydelse. Fyra intervjuer skedde via bokade samtal, två skedde via telefon och den sista skedde via email. Face to face-intervjuerna spelades in och transkriberades, telefon-intervjuerna antecknades då inspelning inte var möjlig och intervjuerna per mail blev per automatik nedskrivna då respondenterna skickade tillbaka sina svar. Svaren grundas på intervjupersonernas tidigare kunskaper och värderingar men också beroende på vad för typ av befattning de har i organisationen.

För att kunna samla ihop relevant material för arbetet valdes det enbart ut personer som jobbar inom organisationer vars arbetsuppgift kretsar kring turism- och besöksnäring. Transkriberingarna har skrivits ner ordagrant, dock togs upprepningar bort. Efter varje intervju transkriberades intervjuerna direkt, av anledningen för att komma ihåg allt som sagts under intervjun men också för att komma ihåg kroppsspråket på de intervjuerna som skedde face-to-face. Alla transkriberingar skickades tillbaka till respondenten. Detta för att respondenten då kan se att allt som sagts under intervjun är rätt men också om det är något som behövs fyllas på.

2.8 Etisk diskussion

Denna studie har tillämpat de fyra huvudreglerna inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Anledningen till att dessa huvudregler tillämpas är för att följa de etiska normerna för förhållandet mellan forskare och deltagande i studien.⁶⁴

I denna studie har varje intervjuperson blivit informerade om studien, hur de kommer bli presenterade i studien samt om möjligheten att inte delta eller avbryta medverkan när som helst. Innan intervjuerna har information getts om att studien tar hänsyn till de forskningsetiska principerna samt att medverkande kommer förbli anonyma. Respondenterna har i studien haft fri vilja och själva kunnat bestämma när, hur och om de vill svara på frågorna som ställs. Det har endast samlats in information om forskningsämnet och ingen annan information som inte gynnar studien dvs att informationen är endast förknippad med forskningsämnet. Den informationen som har samlats har endast använts för forskningsändamål och kommer inte utlånas eller användas för kommersiellt bruk eller annat syfte som inte har med forskningen att göra.

Konfidentialitet och personuppgifter har förvarats genom att obehöriga ej har tillgång till dem. Tystnadsplikt råder till båda parterna och ingen annan än forskarna kommer ta del av intervjupersonens uppgifter.

Dessa etiska normer efterföljs i studien för att få respondenterna att känna sig trygga genom hela intervjun. I denna studie har forskarna använt sig av pseudonymer, då intervjupersonen förblir anonyma. Men ju färre intervjuer det finns, desto svårare blir det att presentera

⁶⁴ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. 2002. s.7

information utan att avslöja identiteten.⁶⁵ Därför har ett utbyte skett av identiteten mot fiktiva och anonyma namn som "Företag A, B, C.", för att inte alls kunna koppla studien till intervjupersonen personligen eller det namngivna företaget. Anledningen till att företagen och intervjupersonerna är anonyma är för att studien inte ska rikta sig till företaget eller intervjupersonen utan hur en utveckling av destinationerna Utö och Dalarö ska ske.⁶⁶

2.9 Tillförlitlighet

När det kommer till tillförlitligheten i denna studie nämner Bryman två begrepp, trovärdighet och äkthet, vid bedömning av kvalitativa undersökningar. Tillförlitlighet består av fyra (4) olika delbegrepp: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.⁶⁷ Dessa fyra (4) kriterier används med noggrannhet bl.a. genom att kontrollera hur respondenterna har svarat och ifall svaren tolkas korrekt. Intervjuerna som sker face-to-face och telefon spelas in och transkriberas. Alla intervjuer återkopplas genom att skicka tillbaka intervjuvaren till respondenterna. Detta görs för att inga missförstånd ska ske eller ifall respondenterna vill fylla på med mer information.

Transkribering av intervjuerna sker omgående. Detta gäller även för observationerna, där fältanteckningar följs upp omgående efter observationen. Intervjuerna som sker face-to-face ger forskaren ytterligare perspektiv genom kroppsspråk och ansiktsuttryck. Detta kan inte ske med respondenterna som intervjuades via telefon och mail.

Begreppet överförbarhet, också förknippat med generaliserbarhet, är väldigt svårt att tillämpa i denna studie. I kvalitativa studier är det svårt att få en fullkomlig överförbarhet gällande resultatet p.g.a. att uppsatsen behandlar olika sociala sammanhang och varje sammanhang är speciellt på sitt sätt.⁶⁸ Dock kan det finnas en viss överförbarhet då det går att hitta liknande svar mellan de olika respondenterna. Det finns en chans, ifall studien följer samma tillvägagångssätt och intervjufrågor, att få ett liknande resultat, dock är det svårt att få en exakt överförbarhet.

När det kommer till begreppet äkthet, beskrivs fem (5) olika delkriterier: Rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktiskt autenticitet. Dessa begrepp används i studiens gång genom att tillämpa de i den kvalitativa undersökningen. Det som har blivit särskilt viktigt är att forskaren får sig en rättvis bild av de olika åsikterna och uppfattningarna som respondenten framför. Detta kan bli svårt vid mail intervjuerna då ingen interaktion sker.

Då det är en kvalitativ studie som behandlar olika sociala fenomen är det svårt att nå absolut

⁶⁵ Mikael Hjelm, Simon Lindgren & Marco Nilsson. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. (2 uppl. 2014) s. 163

⁶⁶ Hjelm, Lindgren & Nilsson, 2014. s. 162-165

⁶⁷ Bryman, (2018) s.467-474

⁶⁸ Bryman, (2011) s.467-474

objektivitet.⁶⁹ Det var därför väldigt viktigt att forskarna inte låter sina egna värderingar och åsikter påverka undersökningen på något sätt.

2.10 Metodkritik

Det pågår en debatt mellan kvalitativa och kvantitativa forskare, där båda kritiserar varandra. Kvantitativa forskare menar att den kvalitativa forskningen är ostrukturerad och ofta bygger på forskarens uppfinnelserikedom är det svårt att replikera studien igen. I kvalitativa studier har forskare en större roll då det som observeras och hur svaren uppfattas beror på forskarens intressen.⁷⁰ Kvalitativ forskning är oftast impressionistiska och subjektiva. Det innebär att resultaten i studien ofta bygger på osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt i studien. Detta gäller även på de nära och personliga förhållanden de skapar vid kvalitativa tillvägagångssätt.⁷¹

Intervjusvaren har formats med tanke på intervjupersonens kunskaper och värderingar vilket kan leda till att olika svar utformas. En annan avgörande faktor som kan påverka svaret är att intervjupersoner har olika befattning. Detta kan leda till att vissa personer har en mer övergripande blick om ämnet medan andra har specificerat sig inom ämnet.⁷² Då tiden inte räckte till valdes det att intervjuerna skulle ställas till personer med olika befattningar, för att få in materialet i tid.

Personerna som undersöks via observationer eller intervjuer påverkas mycket sannolikt av forskarens egenskaper, exempelvis kön, ålder och personlighet. Eftersom kvalitativ data är ostrukturerad kommer även resultaten att påverkas av forskarens subjektiva tankar och åsikter. På grund av detta kommer det vara svårt att göra om denna studie dvs att den inte är replikerbar. De färdiga transkriberingarna samt ljudinspelningarna av intervjuerna skickades inte tillbaka till intervjupersonerna innan analys och avslut av studien. Det hade dock varit en bra idé att skicka tillbaka dessa då intervjupersonerna kan gå igenom sina svar och se ifall de är korrekt transkriberade.⁷³ Anledningen till att detta inte gjordes var på grund av tidsbristen vilket kan ses som kritik mot studien och intervjuaren. En annan aspekt som ska tas in är att intervjuerna är nybörjare vilket kan ses som kritik mot intervjuerna då en intervjuare förbättras med övning.⁷⁴

En annan sak som kritiseras i den kvalitativa forskningen är generaliserbarheten. Anledningen är genom att genomföra ett antal intervjuer och observationer finns det fortfarande inte tillräckligt med information för att generalisera resultaten till andra miljöer. Resultaten från en kvalitativ studie borde istället refereras till en teori och inte till populationer.⁷⁵

⁶⁹ Bryman, (2018) s.483-486

⁷⁰ Bryman, (2018) s.483-486

⁷¹ Bryman, (2018) s.483-486

⁷² Holme, Solvang & Nilsson (1997) s.30

⁷³ Holme, Solvang & Nilsson (1997) s.140

⁷⁴ Hjelm, Simon & Nilsson (2014) s. 163, s.164

⁷⁵ Bryman, (2018) s.483-486

3. Tidigare forskning

Zach och Gretzel beskriver en turistdestination som ett system av olika aktörer som är kopplade till varandra och tillsammans formar olika aktiviteter i form av attraktioner, där resurser delas emellan de olika parterna.⁷⁶ Som tidigare nämnt är destinationer idag en värdeleverantör, där utbudet på en destination är det som bestämmer värdet av destinationen. När det kommer till förändringar som kan uppstå menar Bernard Burnes att organisationer behöver agera på dessa för att kunna utveckla nya tillvägagångssätt och fortsätta vara konkurrenskraftiga. Detta då de annars kan gå miste om nya möjligheter som kan öka organisationens konkurrensfördel.⁷⁷ Rune Todnem By beskriver att aktörer är kontinuerligt redo för förändring och att förändring uppfattas som framgångsrikt⁷⁸, dock nämns det inget om hur dessa förändringar kan ske och vilka metoder som används. Inom området strategisk planeringsprocess finns flera forskare såsom Joseph R. Steiner, Gerald M. Gross, Mary C. Ruffolo och John J. Murray som definierar strategisk planering som en kollektiv process, vilket ska leda till beslutsfattande och direkta åtgärder som vägleder en organisation från vad den är just nu till vad den vill bli i framtiden.⁷⁹

Den strategiska planeringen kan ses som en produktionsprocess där utkomsten av denna process är en plan. *“A plan is a formulated and a detailed method by which a thing is to be done.”*⁸⁰ Processen kan förbättra en organisations motivation, vision och gör organisationen mer samt en ökad lyhördhet om den externa miljön som finns utanför. Vidare belyser den även de interna resurser som finns inom organisationen.⁸¹ Shirley M. Ruder och David J. O’Connor betonar vikten av att ha kännedom om den interna miljön samt den externa miljön, genom att studera den interna miljön kan organisationen ha kännedom om sin befintliga position.⁸² När det kommer till en strategisk planering är det viktigt att ha kännedom om den interna miljön samt den externa miljön som finns utanför en organisation. För att utvärdera sin effektivitet föreslår Ruder och Connor att organisationen går igenom sina tidigare räkenskapsår och identifierar de olika åren med var de befann sig i den strategiska processen. På sådant sätt kan de veta vilken strategisk plan som har bidragit med vad för företagets lönsamhet.⁸³ Den externa miljön däremot, är faktorer som händer utanför företaget och kan omfatta politik, lagar och regler, ekonomin, sociala faktorer eller teknologiska faktorer.⁸⁴

Det finns olika typer av planeringsprocesser såsom strategiska, operativa och taktiska planeringsprocesser, men just den strategiska planeringsprocessen är relevant för denna studie

⁷⁶ Florian Zach & Ulrike Gretzel. *Tourist-Activated Networks: Implications for Dynamic Bundling and EN Route Recommendations*. Information Technology & Tourism 13:3 (2012), s. 229–238

⁷⁷ Bernard Burnes. *No such thing as . . . a ‘one best way’ to manage organizational change*. Management Decision 34:10 (1996), s. 11–18.

⁷⁸ Rune Todnem By. *Ready or not*. Journal of Change Management. 7:1 (2010), s.3–11

⁷⁹ Joseph R. Steiner, Gerald M. Gross, Mary C. Ruffolo & John J. Murray. *Strategic Planning in Non-Profits*, Administration in Social Work, 18:2 (1994), s. 87-106

⁸⁰ 11. *Strategic planning*. Scandinavian Journal of Public Health, 42:14 (2014), s.106–112.

⁸¹ Steiner, Gross, Ruffolo & Murray (1994), s. 87-106

⁸² Shirley M. Ruder & David J. O’Connor. *Strategic planning: What’s your role?* Nursing Management. (2007)

⁸³ Ruder & O’Connor. (2007)

⁸⁴ Ruder & O’Connor. (2007)

då avser att kartlägga mål för hela organisationen som helhet, snarare än att sätta upp olika mål för olika avdelningar i ett företag.⁸⁵ Den strategiska planeringen omfattar alla mått som mäter och ger en helhetsbild för vad organisationen vill uppnå, samt i vilken ordning som organisationen som helhet måste ta för att uppnå det målet. Detta inkluderar även hur organisationen ska organisera ett system som är kapabel nog för att uppnå de uppsatta målen.⁸⁶ David M. Reid förklarar vikten av att vara engagerad och att verkligen förhålla sig till den strategiska planeringen, att organisationen kontinuerligt måste engagera sig.⁸⁷ Det som Reid betonar är att om kontinuiteten inte finns under processen kommer detta att leda till en ineffektiv planeringsprocess. Denna kontinuitet som organisationen lägger på sin planering krävs i både toppar och dalar.⁸⁸

När det kommer till strategisk planering så krävs det även att organisationen gör en analys av sin omvärld och sig själva. Det är här som analysverktyg som SWOT kan vara till god användning då den analyserar företagets externa miljö samt interna miljö.⁸⁹ När den informationen är insamlad kan företagen utveckla olika marknadsstrategier för att nå ut till rätt målgrupp och utveckla rätt produkter till sina kunder.⁹⁰ Organisationerna behöver ha tydliga riktlinjer och mål samt uppföljningar om hur deras planering ligger till. Detta är alltså något som involverar all personal, därmed krävs det tydlig kommunikation internt inom företaget för att den strategiska planeringsprocessen skall vara effektiv.⁹¹ Med hjälp av en effektiv strategisk planeringsprocess kan organisationer jobba mot sina uppsatta mål och tackla de problemen som identifieras.⁹² Då uppsatsens syfte är att studera hur aktörer organiserar och marknadsför turismen är det därmed relevant att använda sig av teorier som ingår i en strategisk planeringsprocess, vilket kommer presenteras under avsnittet om teoretisk referensram.

⁸⁵ 11. *Strategic planning*. (2014), s.106–112.

⁸⁶ 11. *Strategic planning*. (2014), s.106–112.

⁸⁷ David M. Reid. *Operationalizing Strategic Planning*. *Strategic Management Journal*, 10:6 (1989), s. 553–567.

⁸⁸ Reid (1989), s. 553–567.

⁸⁹ Philip Kotler. *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall International, London (1988), se Laura Cousins. *Marketing Plans or Marketing Planning?* *Business Strategy Review*, 2:2 (1991), s. 35–54

⁹⁰ Francis Buttle. *The Marketing-Strategy Worksheet a Practical Tool : A Field-Tested Planning Tool for Developing Marketing Strategy Is Explained in Detail, Step by Step*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33:3 (1992), s. 55–67.

⁹¹ *Better strategic planning: Managing change and planning for the future require both vision and strategy*. (2012) s.30-32.

⁹² Bernard Burnes. *No such thing as . . . a 'one best way' to manage organizational change*. *Management Decision* 34:10 (1996), s. 11–18.

4. Teoretisk referensram

Den strategiska planeringsprocessen görs oftast innan ett händelse, baserat på tidigare erfarenheter och expertis. Processen att omvandla organisationens behov, det vill säga vad de vill uppnå, till en plan går att dela upp i olika komponenter som ska vägleda planeringen.⁹³ Ruder och Connor föreslår hur en organisation kan påbörja sin strategiska planering i följande ordning:

1. Utvärdera den interna miljön; vilka är vi, vad är det vi har, vilken position är vi idag?
2. Analysera omvärlden.
3. Organisationen ska utvärdera sitt uppdrag samt klargöra sin vision, där visionen ska bestämma var organisationen önskar befinna sig de nästkommande åren. Genom att bestämma sig över sin vision måste organisationen även se till att visionen tar hänsyn till att den inte gör någon skada för omgivningen. Med hänsyn till aspekterna, finansiering, tillväxt, människor, kvalite och service.
4. Sätta upp organisatoriska mål och riktlinjer. Målet som sätts bör vara avgränsad till den nivån att det fördelaktigt bidrar med att organisationen uppnår det de önskar sig vara i framtiden. Det är viktigt att varje mål som sätts upp är tydligt och mätbart för att organisationen ska kunna följa hela processen så att en utvärdering kan ske.⁹⁴

4.1 Att testa den strategiska planen

The role of managers is not to plan or implement change, but to create or foster an organizational structure and climate which encourages and sustains experimentation and risk-taking, and to develop a workforce that will take responsibility for identifying the need for change and implementing it.⁹⁵

Innan implementering av den strategiska planen är det viktigt att organisationen först testat sin strategi.⁹⁶ Med andra ord innebär det att organisationen ska först försöka testa strategin på ett mindre område innan för att finna eventuella problem som behöver ändras. Detta då strategier kan se bra ut på papper men ge ett oönskat resultat i praktiken.⁹⁷ Ruder och Connor menar för att en strategisk planering ska lyckas krävs det ett system som måste utvecklas för att skapa en affärsplan för varje initiativ som organisationen bestämmer sig för att ta.⁹⁸ Då den strategiska planeringen identifierar alla som är inblandade, vilket datum den ska implementeras samt även kostnader och andra finansieringsbehov och påverkan så måste det finnas en tydlig kontinuitet och prioritering.⁹⁹

Genom att testa strategin först går det förhindra större förluster och oönskade resultat då organisationen har en chans att kunna göra eventuella förändringar eller fullständigt ändra hela

⁹³ 11. *Strategic planning*. (2014), s.106–112.

⁹⁴ Ruder & O'Connor. (2007)

⁹⁵ Burnes, (1996) s. 11–18.

⁹⁶ *Better strategic planning: Managing change and planning for the future require both vision and strategy*. (2012) s.30-32.

⁹⁷ *Better strategic planning: Managing change and planning for the future require both vision and strategy*. (2012) s.30-32.

⁹⁸ Ruder & O'Connor. (2007)

⁹⁹ *Better strategic planning: Managing change and planning for the future require both vision and strategy*. (2012) s.30-32.

planen. Ruder och Connor förklarar att om en strategisk planering ska lyckas så krävs det ett system som måste utveckla och skapa en affärsplan för varje initiativ som organisationen bestämmer sig för att ta.¹⁰⁰ Detta för att kunna följa upp planeringen genom hela processens gång. William R. King betonar vikten av en ansvarsfull och noggrann uppföljning, utan kontinuiteten och ansvaret riskerar en förlust för organisationen. Det som organisationen behöver göra är att ha en tydlig och strikt struktur gällande ansvarsområden om vilka det är som verkligen ser till att planen implementeras och ansvarar för hela planeringen.¹⁰¹

Burnes argumenterar för vikten av en organisation att agera på eventuella förändringar som kan uppstå vid planeringar, att organisationer måste analysera och förstå den externa miljön som påverkar företaget. Burnes menar att om organisationer inte väljer att agera på förändringar eller låter de vara så kan det medföra att organisationen går miste om möjligheter som kan gynna verksamhetens konkurrenskraft.¹⁰²

4.2 Strategisk marknadsföring

Zafar U. Ahmed och Franklin B. Krohn redogör för hur viktigt det är för ett mindre turistföretag, vilket de definierar som under 500 anställda, att fokusera på sin marknadsföringsstrategi. För att turistföretagen ska kunna uppnå sina mål och riktlinjer som de har satt upp måste de skapa en strategisk marknadsföringsstrategi som de följer upp och arbetar med aktivt.¹⁰³ Dock menar de att många företag dessvärre inte förstår innebörden med begreppet marknadsföring samt vad strategisk marknadsföring är och istället tänker på att försäljning, reklam eller publicitet.¹⁰⁴ Baines och Fill förklarar att den strategiska marknadsföringsprocessen, se figur 1, är en komplex process och förklarar tre olika nyckelaktiviteter att tänka på kring strategisk marknadsföring:

1. Företagen bör göra en strategisk marknadsanalys vilket innebär att skaffa kunskap och förståelse för den marknad som företaget befinner sig i. Med detta innebär det att företagen behöver analysera den interna och externa miljö för att kunna skaffa förståelsen om sig själva och deras omvärld.
2. Företagen sätter upp marknads mål, så kallade strategisk marknads mål, som redogör vad de vill uppnå med sin planering.
3. Tredje aktiviteten är en strategisk marknadsåtgärd som fokuserar på hur företagen ska gå tillväga för att kunna uppnå sina uppsatta mål och riktlinjer.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Ruder & O'Connor. (2007)

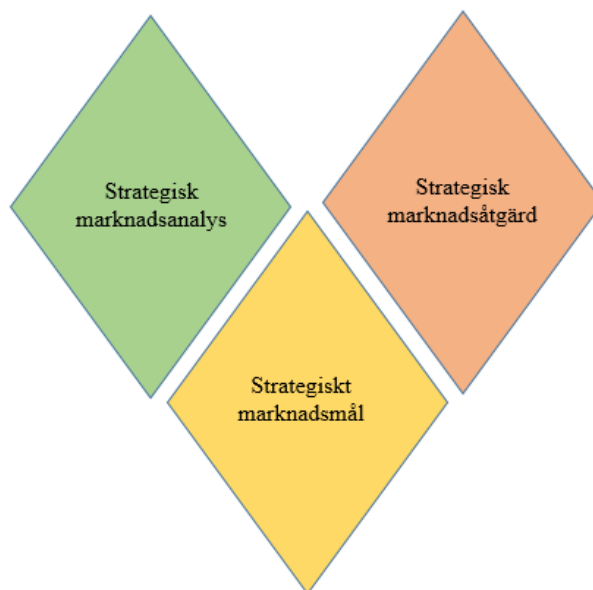
¹⁰¹ William R. King. *Evaluating Strategic Planning Systems*. Strategic Management Journal, 4:3 (1983) s. 263–277.

¹⁰² Burnes, (1996) s. 11–18.

¹⁰³ Zafar U. Ahmed & Franklin B. Krohn. *Developing a Strategic Marketing Plan for a Small Tourism Firm*. Journal of Professional Services Marketing, 10:2 (1994) s. 111–128.

¹⁰⁴ Ahmed & Krohn. (1994) s. 111-128

¹⁰⁵ Paul Baines & Chris Fill. *Marketing*. 3 uppl. (Oxford: Oxford University Press, 2014) s.158-163



Figur 1. Tre nyckelaktiviteter för utveckling av en marknadsstrategi ¹⁰⁶

Dessa tre nyckelaktiviteter härstammar från Kotlers (1988) teori om relationen mellan marknadsföring och strategisk planering. Kotlers idé med marknadsföringen handlar om att planen först ska inkludera en analys om den befintliga marknadssituationen, möjligheter, hot, styrkor och svagheter (SWOT-Analys) följt av målsättningar, marknadsstrategier, handlingsprogram, vinster och förluster.¹⁰⁷

Successful strategic marketing requires more than a few isolated efforts to parrot another firm's marketing brochures and commercials. It involves development of a marketing strategy, which serves as the foundation for a successful marketing plan. Further, it requires adoption by the firm of a marketing philosophy, which must be absorbed into every sphere of the firm's activities: from product development to pricing; from promotion to distribution; from hiring to training of personnel; and from budgeting to office organization.¹⁰⁸

Ahmed och Krohn förklarar att den strategiska marknadsföringsprocessen involverar och genomsyrar hela verksamheten vilket resulterar i en komplex process som länkar marknadsplaneringen med den strategiska planeringen, företagets budgeteringsprocess samt inblandade som medverkar i planeringsprocessen.¹⁰⁹ Yin-Ching Jan betonar vikten av att ha kunskap om den externa miljön, det vill säga, vilka möjligheter och hot det finns. Därmed behövs det kunskaper och kännedom om företagets interna miljö samt den externa miljön för att kunna konstruera en lyckad marknadsföringsstrategi.¹¹⁰

¹⁰⁶ Baines & Fill (2014), s. 159

¹⁰⁷ Philip Kotler. *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Prentice-Hall International, London (1988), se Laura Cousins. *Marketing Plans or Marketing Planning?* Business Strategy Review, 2:2 (1991), s. 35–54

¹⁰⁸ Ahmed & Krohn. (1994) s. 111-128

¹⁰⁹ Ahmed & Krohn. (1994) s. 111-128

¹¹⁰ Yin- Ching Jan. *A three- step matrix method for strategic marketing management*. Marketing Intelligence & Planning, 20:5 (2002), s. 269-272

4.2.1 Marknadsföringsanalys

Det första steget i en strategisk marknadsföringsprocess är analys om den befintliga marknadspositionen.¹¹¹ Det finns olika analysverktyg som företaget kan använda sig av för att skapa förståelse och kunskap om sig själva och omvärlden, men det som föreslås är SWOT-Analys. SWOT-Analysen analyserar och identifierar styrkor, svagheter, möjligheter och hot som kan finnas i och utanför företaget.¹¹²

George S. Day förklarar hur viktigt det är att förstå marknaden som företaget analyserar och att beroende på analytikerns val av, bland annat kundsegment, kan den definierade marknaden vara mycket bred eller smal. Det som är av stor vikt när det kommer till strategisk marknadsanalys är att varje företag måste skapa en strategi som passar just deras företag. Med andra ord att strategin passar in i företagets interna resurser, styrkor och kompetenser, för att skilja sig från konkurrenterna.¹¹³ Ahmed och Krohn menar att organisationer måste studera marknaden för att få information och finna eventuella möjligheter, vilket även kommer hjälpa organisationer att vägledas till en marknadsföringsstrategi som fungerar för företaget.¹¹⁴

Kevin L. Nellis anser att för att skapa en stark konkurrensfördel måste företaget använda sig av strategier som eliminerar hot och tryck mot företaget. Det är viktigt att förstå vikten av andra företag och hur andra företag påverkar det egna företaget. Det är av extra vikt att företaget ska förstå de problem som finns i branschens miljöer, för att på så sätt locka fram de drivkrafter som kan vara framgångar för företaget.¹¹⁵ Något som Nellis tar upp är att strategin bör innehålla resurser som bland annat hanterar information, förmågan att tolka testresultat, fortsatt utbildning och behålla skickliga medarbetare, för att upprätthålla företagets marknadsföringskompetenser.¹¹⁶ Francis Buttle argumenterar för att många organisationer misslyckas med att ha en tydlig kommunikation med de anställda i företaget, då marknadsföringsplanen kan vara alldeles för komplicerat och lång.¹¹⁷ Det handlar om att ha en tydlig och konkret plan. Detta för att personalen ska förstå vad som behövs göras och kunna applicera strategierna.¹¹⁸

4.2.2 Marknadssegmentering

Janet Hoek, Philip Gendall och Esslemont menar att strategin om marknadssegmentering innebär att dela upp en marknad till olika variabler för att kunna identifiera och analysera

¹¹¹ Ahmed & Krohn. (1994) s. 111-128

¹¹² Baines & Fill (2014) s. 175-176.

¹¹³ George S. Day. *Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach*. Strategic Management Journal, 2:3 (1981), s.281-299

¹¹⁴ Ahmed & Krohn. (1994) s. 111-128

¹¹⁵ Kevin L. Nellis. *Strategic market analysis and coping mechanisms*. Laboratory Medicine. 30:5 (1999), s.344-347

¹¹⁶ Nellis (1999), s.344-347

¹¹⁷ Francis Buttle. *The Marketing-Strategy Worksheet a Practical Tool : A Field-Tested Planning Tool for Developing Marketing Strategy Is Explained in Detail, Step by Step*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 33:3 (1992), s. 55-67.

¹¹⁸ Buttle (1992), s. 55-67.

målgrupperna.¹¹⁹ Genom att göra detta kan det leda till att organisationen utvecklar full förståelse för den marknaden de väljer att rikta sig in på. Det ger en möjlighet för organisationer att förutse beteenden hos sin målgrupp samt möjligheten att kunna upptäcka och utforska nya marknadsmöjligheter.¹²⁰ Det som avgör vilken eller vilka marknader ett företag kommer att rikta in sig på beror på vilka styrkor och svagheter som företaget har, konkurrensen på marknaden och vilka marknadsstrategier företaget använder sig av.¹²¹ Vid första steget, genomförande av marknadsanalys, bör organisationer redan ha identifierat några möjligheter hos olika marknadssegment som de vill inrikta sig i.¹²² Buttle föreslår att organisationer bör ha fyra kriterier i åtanke när de väljer vilken marknad de vill fokusera på:

1. *Profitable size*, de bör inte enbart välja en marknad på grund av storleken men den bör vara tillräcklig stor för att kunna generera vinster.
2. *Accessibility*, de ska kunna nå ut till den valda marknaden genom olika kommunikationskanaler.
3. *Responsiveness*, de ska kunna skapa ett erbjudande som lockar den valda marknaden.
4. *Self containment*, nya tjänster och/eller produkter bör ideellt inte förminska försäljningen av befintliga tjänster och/produkter hos befintliga kunder.¹²³

Gordon D. Taylor betonar vikten av att identifiera och förstå olikheter i de olika upplevelserna som erbjuds inom turismsektorn, vilket de olika marknadssegmenten söker sig till. Kunskapen och förståelsen behövs för att organisationerna ska kunna veta vilka tjänster och erbjudanden som behövs för att tillfredsställa marknadens behov.¹²⁴

4.2.3 Marknadsmål

A successful marketing plan is truly action-oriented, concentrating more on what is to be achieved, by whom, by when, how and why, rather than on vague generalisations or on overemphasis on providing detailed factual information relating to the current situation. Many studies have shown that higher performing companies are differentiated by having more clearly defined marketing goal.¹²⁵

Efter att ha samlat in information och analyserat den interna och externa miljön kan företagen nu bestämma sig vad deras mål med marknadsföringsplanen är.¹²⁶ Roger Brooksbank menar att det inte bara krävs ett tydligt definierat marknadsföringsmål för att den strategiska marknadsföringsplanen ska vara effektiv. Brooksbank föreslår att:

¹¹⁹ Philip Kotler. *Marketing Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, (1988), se Janet Hoek, Philip Gendall & Don Esslemont. *Market segmentation: A search for the Holy Grail?*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 2:1, (1996) s.25-34

¹²⁰ Kotler, se Hoek, Gendall & Esslemont, (1996) s.25-34

¹²¹ Buttle, (1992). s. 55–67.

¹²² Buttle, (1992). s. 55–67.

¹²³ Buttle, (1992). s. 55–67.

¹²⁴ Gordon D. Taylor. *How to match plant with demand: A matrix for marketing*. International Journal of Tourism Management, 1 (1980), s. 56-60

¹²⁵ Roger Brooksbank. *Essential Characteristics for an Effective Marketing Plan*, Marketing Intelligence & Planning, 9:7 (1991), s.17-20

¹²⁶ Kotler, se Hoek, Gendall & Esslemont, (1996) s.25-34

1. Det finns en stark ledning som stöttar och stödjer planen
2. Marknadsföringsplanen involverar personalen
3. Marknadsföringsplanen är genomtänkt och baserat på fakta, det vill säga, informationsinsamling med hjälp av bland annat SWOT-Analysen (inte baserat på magkänsla)
4. Planen fokuserar på att organisationen ska vara bättre än konkurrenterna genom att förstå vad marknaden behöver, med andra ord, organisationen ska känna till sin marknad bättre än vad konkurrenterna gör
5. Organisationen strävar efter att vara proaktiva och visionärer, en lyckad marknadsföringsplan kräver att saker och ting verkligen händer samt att organisationen ska våga ifrågasätta hur det är idag för att det ska bli bättre i framtiden
6. Marknadsföringsplanen ska vara personifierad och specifik. Brooksbank förklarar att det innebär att organisationen behöver tänka på vad som ska uppnås av vem och när. Det finns ansvarsområden över planen där det specifikt ska redogöra när, hur, varför och vad snarare än en generaliserande beskrivning utan någon som kan ansvara för det
7. Marknadsföringsplanen måste kontinuerligt gås igenom och följas upp. Allas åsikter inom organisationen och företaget är välkomna, konstruktiv kritik behövs för att kunna generera nya innovativa idéer och förbättringar.¹²⁷

Ahmed och Krohn argumenterar för att de strategiska marknadsföringsmål som företagen sätter upp måste vara specifika, det vill säga att den är koncist och självklar att förstå. Det ska även vara mätbart för att kunna analysera om de har uppnått målet eller ej samt ifall det varar inom ett visst tidspektrum. Skulle målen inte uppnå något av dessa kriterier menar Ahmed och Krohn att den strategiska marknadsföringsplanen är värdelös.¹²⁸ Ahmed och Krohn menar att om organisationen utvecklar en plan utan att vara engagerad vid implementeringen, är det bara en bortkastad övning som organisationen har gjort. Brooksbank samt Ahmed och Krohn betonar vikten av en tydlig och självklar marknadsföringsmål för att marknadsföringsplanen ska anses vara effektiv.

Sammanfattningsvis innebär det att en strategisk marknadsföringsplan inte kommer att automatiskt implementeras av sig självt, detta måste verkligen följas upp noggrant och aktivt bearbetas med för att den strategiska marknadsföringsstrategin ska vara lyckad. Det krävs mycket ansvar för samtliga delar av den strategiska marknadsföringsplanen, samt att planeringen kontinuerligt måste följas upp och utvärderas. Utan en tydlig och självklar mål kan inte planeringen anses som effektiv.

4.3 Produktdifferentiering

*“The real product of tourism is a satisfying experience, whether a holiday, a weekend trip, or a day excursion.”*¹²⁹ Taylor menar att en produkt i turistiska sammanhang handlar om en

¹²⁷ Brooksbank, (1991) s.17-20

¹²⁸ Ahmed & Krohn. (1994) s. 111-128

¹²⁹ Taylor (1980), s. 56-60.

tillfredsställande upplevelse i form av resor och dagsaktivitet.¹³⁰ Christopher J. Holloway förklarar för strategin produktdifferentiering som att organisationer specialiserar sig i specifika produkter, som inte finns hos konkurrenterna. Fokus kan också läggas på kvaliteten, som tar fram ett högre pris än konkurrenterna, men då ökar värdet på produkten. Genom att kvaliteten ökar måste marknaden skapa en sorts kvalitetskontroll som säkerställer att den givna kvaliteten upprätthålls.¹³¹ Buttle förklarar att en organisation kartlägger i sin marknadsföringsplan vilka produkter och tjänster det är som de erbjuder till sina kunder. “*Examples from a hotel might include business travelers package; frequent-guest package; weekend package; Sunday brunch; and catering services.*”¹³² Dessa erbjudanden som organisationen kartlägger i sin planering utgör produktportföljen:

1. *Tangible elements*, påtagliga/materiella element är en mekanism som påverkar kundernas förväntningar och uppfattning. Inom hotellindustrin är det av stor vikt att lägga ner fokus på dessa påtagliga/materiella element då de konsumeras i samband med upplevelsen eller omger själva konsumtionen. Ett exempel på dessa inom hotellindustrin är miljön, allt från väggar till hotellets golv till den mat som ska konsumeras. Dessa element finns i och runt omkring den miljön som kunderna konsumerar, därmed är det viktigt att mycket åtanke läggs på detta element då de har en påverkan på upplevelsen i helhet.
2. *Intangible elements*, immateriella element som inte går att ta på men som påverkar kundens upplevelse. Det handlar om hur personalen bemöter kunderna och levererar servicen. Immateriella element är det som oftast kan tillföra en konkurrensfördel då upplevelsen hos kunden kan påverkas mycket genom vilken slags bemötande de får av personalen som ska representera företaget. Genom att anställa kunnig personal kan det ge företaget en fördel. Personalen kan leverera och göra ett bra jobb vilket i sin tur leder till en bra upplevelse för kunden.¹³³

Ahmed och Krohn förklarar dock att det handlar om fem olika aspekter för företagen att tänka på vilket är att erbjuda kunderna rätt produkt, rätt plats, rätt tid, rätt pris och rätt kvantitet. Med det innebär att turismorganisationen erbjuder produkter som möter kundernas behov, att produkterna är tillgängliga, att konsumenterna kan få tillgång till produkterna när de behöver det, att priset speglar kvaliteten samt rätt kvantitet innebär att produkten går att skraddarsy (flera alternativ att välja bland).¹³⁴

4.4 SWOT-Analys

SWOT är ett verktyg som används inom organisationer för strategisk planering. Verktöget behandlar både interna och externa faktorer som påverkar ett företag direkt och indirekt, se

¹³⁰ Taylor (1980), s. 56-60.

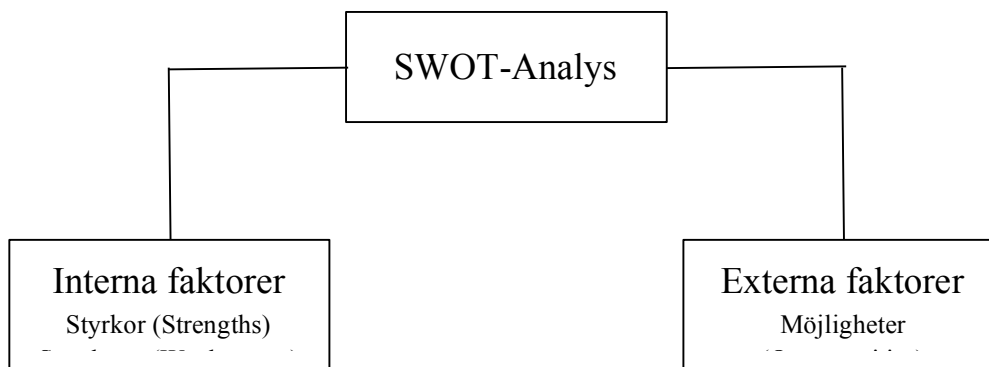
¹³¹ Christopher J. Holloway. *Marketing for tourism*. 4e uppl. (Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2004)

¹³² Buttle, (1992). s. 55-67.

¹³³ Buttle, (1992). s. 55-67.

¹³⁴ Ahmed, Z. U, & F. B Krohn. *Developing a Strategic Marketing Plan for a Small Tourism Firm*. Journal of Professional Services Marketing, 10:2 (1994) s. 111-128.

figur 2.¹³⁵ Den interna delen som SWOT-Analysen behandlar är företagets styrkor och svagheter. De interna faktorerna påverkar företaget direkt vilket även är något som företaget kan direkt agera på. Externa faktorer avser företagets möjligheter och hot, sådant som existerar runt om företaget. Dessa är något som företaget indirekt kan påverka, exempelvis lagar och regler. Processen av att analysera dessa faktorer kallas för att göra en SWOT-Analys, vilket är betydande i den strategiska delen av en organisation.¹³⁶



Figur 2: SWOT-Analys¹³⁷

SWOT-analysen kan hjälpa organisationer att implementera nya strategier eller utvärdera sina befintliga strategier och även förbättra dessa. Verktøget hjälper organisationer att förstå sin befintliga situation samt bestämma vilka beslut som bör göras. Företagets prestationsförmåga avgörs av styrkor och svagheter och organisationens framtid förutspås av möjligheter och hot. Detta verktyg används som tidigare nämnt främst inom den strategiska delen av en organisation men kan även användas i andra sammanhang såsom på individnivå, i grupper eller andra typer av planeringar.¹³⁸ Alex Coman och Boaz Ronen argumenterar för vikten av att identifiera rätt saker som är relevant för företaget vid en SWOT-Analys¹³⁹;

1. *Concise*, kort och koncist: Det ska vara fyra eller fem saker per lista som företaget lägger fokus på.¹⁴⁰
2. *Actionable*, agerbara: Det som företaget har kartlagt ska vara agerbara. Företaget ska åtminstone kunna följa upp situationen samt veta vilka handlingar som bör göras och vad som behövs ta hänsyn till. Coman och Ronen menar att det finns många organisationer som listar någonting alldeles för brett för att ens kunna följa upp eller

¹³⁵ Emet Gurel & Merba Tat. *SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW*. Journal of International Social Research, 10:51(2017) s. 994-1006.

¹³⁶ Gurel & Tat, (2017)

¹³⁷ Gurel & Tat, (2017)

¹³⁸ Thomas J. Chermack & Bernadette K. Kasshanna. *The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals*. Human Resource Development International, 10:4 (2007), s. 383-399

¹³⁹ Alex Coman & Boaz Ronen. *Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses*. International Journal of Production Research, 47:20, (2009), s. 5677-5689

¹⁴⁰ Coman & Ronen (2009), s. 5677-5689

agera på, vilket detta bör undvikas, då det inte går att göra upp en handling eller åtgärd för det.¹⁴¹

3. *Significant*, signifikans: De sakerna som har identifierats påverkar företagets värde, men svagheter som är agerbara och har en försumbar påverkan på företagets värde bör uteslutas från analysen.¹⁴²
4. *Authentic*, äkthet/tillförlitlighet: Det ska självklart vara tillförlitliga saker som företaget kartlägger och realistiska. Vilket innebär att företaget inte ska lista saker utifrån ett önsketänk.¹⁴³

4.4.1 Styrkor

Emet Gurel och Merba Tat menar företagets styrkor karaktäriseras av något som adderar till företagets värde och gör det mer fördelaktigt jämfört med andra företag på marknaden.¹⁴⁴ Med andra ord innebär det att företagets styrkor är någonting som gör företaget mer effektiv och konkurrenskraftig. Styrkor är något som företaget kan direkt hantera och agera på, med andra ord, företaget kan kontrollera dessa. Dessa styrkor kan mätas genom att titta på företagets marknadssituation, finansiell struktur, produktion, utvecklingsmöjligheter, humankapital och organisationseffektivitet.¹⁴⁵ Det gäller att företaget tittar på det de har idag som bidrar till konkurrensfördel, för att kunna kartlägga det som en styrka. Coman och Ronen förklarar att om ett företag kartlägger ett starkt varumärke eller service av högsta kvalité som styrka går det att göra en effektiv analys av det, då dessa aspekter uppfyller de fyra kriterierna för SWOT-Analys.¹⁴⁶ Hade ett företag däremot kartlagt sin styrka som att de just nu har fler kunder, är det inte en styrka som går att göra en analys utifrån eftersom företaget inte har betonat deras kärnkompetens. Detta i sin tur uppnår inte kriterium två (2) för SWOT-Analys, kriteriet om agerbarhet, då företaget enbart har betonat sin framgång men inte kompetens. Vilket innebär att det inte finns någonting att analysera, om företaget inte kan belysa kärnkompetens för att sedan kunna utföra handlingar utefter det.¹⁴⁷

4.4.2 Svagheter

Thomas J. Chermack och Bernadette K. Kasshanna menar att svagheter karaktäriseras av något som förhindrar företaget att uppnå en konkurrensfördel.¹⁴⁸ Det är viktigt att företagen är medvetna om sina styrkor men framförallt sina svagheter för att kunna agera på dessa.¹⁴⁹ Gurel och Tat karakteriserar svagheter som negativa och som inte tillför företaget med några som helst fördelar.¹⁵⁰ Om företaget presterar sämre än konkurrenterna inom ett visst spektrum

¹⁴¹ Coman & Ronen (2009), s. 5677–5689

¹⁴² Coman, Ronen (2009), s. 5677–5689

¹⁴³ Coman, Ronen (2009), s. 5677–5689

¹⁴⁴ Gurel & Tat, (2017)

¹⁴⁵ Gurel & Tat, (2017)

¹⁴⁶ Coman & Ronen (2009), s. 5677–5689

¹⁴⁷ Coman, Ronen (2009), s. 5677–5689

¹⁴⁸ Chermack & Kasshanna (2007), s. 383–399

¹⁴⁹ Gurel & Tat, (2017)

¹⁵⁰ Gurel & Tat, (2017)

klassas det som en svaghet då företaget förmodligen inte har den förmågan som krävs. Därmed är det av stor betydelse att organisationer fokuserar och identifierar roten till sina problem, sina svagheter, för att sedan agera på dessa och finna lösningar.¹⁵¹ Coman och Ronen menar att svagheter kan bl.a. vara att företaget är långsamma på att agera när det kommer till att besvara och bemöta konkurrenterna, att de inte har kunskap om en viss marknad (exempelvis, den yngre målgruppen) eller en bristande strategi som inte är tillräckligt tydlig.¹⁵²

4.4.3 Möjligheter

Möjligheter finns i företagens omgivning som en extern faktor. Dessa möjligheter är någonting som företaget måste jobba med för att kunna omvandla till en styrka eller motverka sina organisatoriska svagheter. Gurel och Tat menar att möjligheterna kan vara en situation eller ett tillstånd som kan bidra företaget med fördelar om företaget anammar dessa.¹⁵³ Morris menar att det kan vara förvirrande att veta vad som är en möjlighet då det inte är en absolut självklarhet. De har en viss relation till ett visst problem, vilket företagen stöter på vid en given tidpunkt.¹⁵⁴ Morris förklarar att företagen ska vara försiktiga med att inte blanda ihop möjligheter med hot då möjligheter är något som företagen kan använda till sin fördel eller lösning på ett problem, men ett hot är ett verkligt problem.¹⁵⁵ Det är alltså viktigt att företagen verkligen vet vad det är som är ett verkligt hot och vad som är en möjlighet. Marilyn M. Helms och Judy Nixon menar att en möjlighet som inte tas tillvara kan istället förvandlas till ett hot om det istället skulle hamna i konkurrenternas händer.¹⁵⁶

4.4.4 Hot

Gurel och Tat förklarar att ett hot är en situation eller tillstånd som kan påverka organisationen negativt och försämra företaget på ett eller annat sätt. Med andra ord är det en negativitet som företaget helst bör undvika.¹⁵⁷ Både hot och möjligheter är externa faktorer som finns i företagens omgivning och Morris karakteriserar hot som ett hinder för företaget att uppnå sina långsiktiga mål.¹⁵⁸ Några exempel på hot kan vara en ökad försäljning i substitutprodukter, att andra billigare alternativ till företagens produkter introduceras på marknaden eller att företaget inte kan höja priset på sina produkter för att täcka sina kostnader.¹⁵⁹ För att potentiellt förminska eventuella problem som finns i företagens externa miljö gäller det att företagen, som tidigare nämnt, verkligen använder eventuella möjligheter för att försöka förminska hoten.¹⁶⁰

¹⁵¹ Gurel & Tat, (2017)

¹⁵² Coman & Ronen (2009), s. 5677–5689

¹⁵³ Gurel & Tat, (2017)

¹⁵⁴ Donald Morris. *A new tool for strategy analysis: the opportunity model*, Journal of Business Strategy, 26:3 (2005) s.50-56.

¹⁵⁵ Morris, (2005) s.50-56.

¹⁵⁶ Marilyn M. Helms & Judy Nixon. *Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade*, Journal of Strategy and Management, 3:3 (2010) s.215-251.

¹⁵⁷ Gurel & Tat, (2017).

¹⁵⁸ Morris, (2005) s.50-56.

¹⁵⁹ Morris, (2005) s.50-56.

¹⁶⁰ Helms & Nixon (2010,) s. 215-251.

Sammanfattningsvis används SWOT-Analys som ett verktyg för att hjälpa organisationer att finna en tydlig strategi och implementera dessa. Med hjälp av SWOT-analysen kan företagen finna eventuella möjligheter och anamma dessa för att eventuellt minska potentiella problem och hot som finns i företagets omgivning vilket i sin tur kan förhindra företagen att uppnå de långsiktiga målen. Därmed kommer detta verktyg att användas för att samla in information gällande, styrkor, svagheter, möjligheter och hot, om öarna Utö och Dalarö som destination. SWOT-Analysen fungerar som en grund för att kunna identifiera dagsläget och förhoppningsvis gör det möjligt att bygga vidare på utvecklingsområden eller ge tillskott för nya utvecklingsmöjligheter.

John Swarbrooke menar att tillämpningen av SWOT-Analys ska kunna visa var företaget är i nuläget, var den är i början av en planeringsperiod, vilka riktningar som dess marknad rör sig mot och hur marknaden kan komma att ändra sig över planeringsperioden.¹⁶¹ Sammanfattningsvis har SWOT analysen en väldigt stor koppling till företagsmiljön där styrkor och svagheter är på mikronivå medan möjligheter och hot är på makronivå, vars händelser kommer utifrån.¹⁶² Genom att objektivt identifiera och samla relevant information kan företagen försöka tillämpa en strategi av långsiktig term.¹⁶³

¹⁶¹ John Swarbrooke. *The Development and Management of Visitor Attractions*. 2 uppl. (Oxford: Butterworth-Heinemann 2002) s.205, 206.

¹⁶² Swarbrooke (2002), s.206.

¹⁶³ Laura Newton & David Weaver. *Tourism Management*. 5 uppl. (Milton Qld: Wiley, 2014) s.206

5. Empiri

5.1 Observation av Dalarö

Observationen på Dalarö var en öppen observation där aktören kontaktades först för att kunna bestämma vilken dag och tid som observationen skulle få äga rum. Färden till Dalarö skedde via personbil trots att möjligheten att åka buss fanns. Detta då det var bekvämare att ta bilen dit än att vänta på bussen som avgår varje halvtimme från Haninge centrum som ligger strax intill Handen terminalen där pendeltågen passerar. Bussen mot Haninge avgår en gång i timmen från Dalarö vilket dessvärre inte var angenämt då det inte gick att passa tiden. Därav valdes alternativet personbil.

Visit Skärgården menar att “/.../ Dalarö är ett av den södra skärgårdens viktigaste och äldsta samhällen /.../”. Idag kan besökare ta sig till Dalarö för att bland annat utforska skeppsvraken som ligger 30 meter under havsytan precis utanför Dalarö samt besöka Anders Franzéns sjöbod där sökningarna efter skeppsvraken i skärgården på 1950-talet tog fart. I Tullhuset kan besökare ta en titt i muséumet för att lära sig mer om Dalarös kultur och historia. Personalen på Tullhuset arbetar bland annat med att välkomna besökare till Dalarö genom att informera och belysa vad som finns att göra samt vilka aktiviteter som erbjuds på destinationen. På Dalarö finns det även ett utbud av restauranger, fik och butiker samt möjlighet för övernattnig.

Dalarö till ytan är inte stort och för att inte vara stort finns det ändå en hel del att göra på destinationen. Dock märktes det att destinationen var säsonganpassad, det vill säga att det mesta av aktiviteterna går att utföra under sommarhalvåret och under vinterhalvåret blir det kanske en tunnare aktivitet på Dalarö. Tullhuset är verksam året om och erbjuder alla besökare information om dagens Dalarö men också om den intressanta historien till Dalarö. De aktörer som är verksamma på Dalarö bedriver ett säsongsbaserat företag, där stora delar av verksamheten (ibland även hela) inte finns tillgänglig på vinterhalvåret. Aktörerna som bedriver destinationen är väldigt trevliga och pålästa om både sin verksamhet och destination Dalarö. Detta gav ett bättre intryck om destinationen samt att det går att förstå, att turisterna som kommer dit blir också bemötta på ett bra sätt. Förutom bra bemötanden kommer de också att komma därifrån med en aning rikare information om destinationen. Även lokalbefolkningen som bor på Dalarö permanent gav ett positivt intryck till turister och när anvisningar frågades upplevdes svaren genuint trevliga och pålästa.

5.2 Observation av Utö

Utö kallas för “ön som har det mesta”. Utö ligger längst ut i havsbadet och är en av skärgårdens mest intressantaste öar - med naturreservat och en rik historia. Utö präglas av vacker natur, rikt djurliv och är en mycket känd turistisk ort. Ön Utö är delad i två olika öar - den ena delen är naturreservat och här finns det gott om turister, främst på sommartid. Den andra delen av ön är militärt skjutfält och inte lika befolkat. Historiskt sätt förvandlades Utö till skärgårdens första badort, efter att gruv epoken hade avslutats. Efter Sandhamn är Utö den mest besökta skärgårdsön - det brukar vara ca 200 000 - 350 000 besökare varje år. Utö har det kompletta

utbudet av skogsstigar, sandstränder, klippbad samt bevarade lämningar av de historiska åren med gruvbrytning.¹⁶⁴

Att resa ut till Utö var väldigt simpelt, då det finns reguljär trafik året runt med pendeltåg från Stockholm till Västerhaninge, vidare med buss från Västerhaninge till Årsta Brygga, vidare med skärgårdsbåt till ön. Med bil är det Nynäsvägen (väg 73) som gäller, avfart mot Årsta Havsbad. Höger vid Årsta Brygga, vidare med skärgårdsbåt till ön.¹⁶⁵ Utö har flera olika boende- och övernattningsalternativ varav några är Utö Vårdshus, Utö vandrarhem, hyra av stuga samt även tältplats.¹⁶⁶ Båtturer ut till ön var ungefär två gånger i timmen, vissa timmar gick det fler avgångar. Båten var full både till destinationen och hem från destinationen. Information om tiderna till båten stod tydligt på hemsidan och det blev därför lätt att ta sig ut till Utö. Observationen startade redan vid pendeltågsstationen Älvsjö och varade hela dagen tills den avslutades på samma pendeltågsstation.

Observationen skedde via en dold observation, precis som i observationen av Dalarö. För att få ett jämt resultat anammades rollen som turist och besökte destinationen precis som en turist hade gjort i vanliga fall. Utö är en av de mest kända turistiska skärgårdsöarna och det märktes på sådant sätt att båten var full på väg till ön och när vi nådde ön var det en mängd turister redan på plats. När en konversation fördes med de olika aktörerna på Utö möttes vi av en viss okunskap och ett mindre trevligt bemötande. Många av de aktörer som arbetade på ön kunde inte svara på frågor om turism och organisering av verksamheten då de tyckte att frågorna var allt för irrelevanta. Upplevelsen var att många aktörer på Utö var väldigt dåligt pålästa om ön generellt och när det frågades om anvisningar fick vi ett otydligt svar. Dock var det en helt annan upplevelse för Företag G där bemötandet var trevligt och välkomnande. Personalen var pratglada och hjälpsamma vilket gjorde att upplevelsen genast kändes mycket bättre men även kontrasten som skiljde sig från verksamhet till verksamhet.

En annan sak som märktes av under observationen var att skyltningen var mindre bra och även kartorna, som dessvärre inte var gratis att få på turistinformationen. Som förstagångsbesökare var kunskapen om ön, om vart allting befann sig inte alls tillräcklig vilket gör att det blir svårt att ta sig runt och hitta aktiviteterna. Uthyrning av cykel som stod på hemsidan var inte tydligt skyltat på plats. Upplevelsen överlag om Utö som destination var att det snarare är mer tillämpat till människor som redan är familjär med destinationen. Turister, inhemska som utländska, hade förmodligen haft lite problem med att hitta runt på destinationen.

5.3 Inställningen till Haninge skärgård som turistort

Majoriteten av företagen var positivt inställda till turismen på Haninge skärgård dock hade flera av företagen olika åsikter när det kommer till organisering av verksamheten. Företag A beskriver hur positivt inställda de är till turismen som de får på destinationen. Det har skett en

¹⁶⁴ <https://skargardsstiftelsen.se/omrade/uto/>

¹⁶⁵ <https://skargardsstiftelsen.se/omrade/uto/res-till-uto/>

¹⁶⁶ <https://skargardsstiftelsen.se/omrade/uto/bo-och-overnatta/>

ökning av turismen under varje säsong som kommer. Företag A upplever att branschen expanderar samt att det börjar bli mer och mer stabilt, säsong för säsong.

“Besöksnäringen växer! Haninge är känt för en stor skärgårdskommun. ...Vi samarbetar med alla öarna som tillhör Haninges kommun, med det menas att vi har kontakt med öarnas informationspunkter.”

(Företag A)

Företag A påstår ha bra kontakt med flera av de närliggande öarna i närheten. Företag A ingår i Visit Haninge där de har ett gott samarbete. Företag C anser att i och med att de äger mark har de som syfte att hålla öppet och möjliggöra friluftslivet för alla. Företag C är väldigt positivt inställda till turismen i form av att syftet uppfylls för destinationen. Något påpekas negativt med turismen är att turisterna inte alltid är medvetna om den miljö som de skräpar ner, när de väl kommer till destinationen för att turista. Företag A, C och E ansåg att en svaghet med att bedriva ett turismrelaterade företag är att resurserna inte alltid räcker till. Flera av destinationerna på Haninge skärgård kräver en större budget, mer personal men också fler resurser inom naturvård. Företag C påstår att flera reservat på destinationerna kan påverkas av turisternas oaksamhet. Flera av företagen upplevde även att de inte hade tillräckligt med info om Haninge skärgård utbud och att de skulle ta det vidare för utvärdering. En stor svaghet som uppkommer bland flera företag är säsongs turismen. Många företag anser att då turismen på Haninge skärgård är säsongsbaserad gör det att det blir mindre turister under vintertid då turister bland annat anser att det är för kallt men också hittar de inte ut till skärgården.

“Verksamheten är ju grundad på att turister kommer hit, så ju fler turister de kommer desto bättre går de för företaget.”

(Företag F)

Företag E påstår att det är viktigt att hålla koll på vad som finns tillgängligt i skärgården. De påstår sig ha koll på vattnet samt bilvägarna som finns runt omkring för att turister ska ha koll på hur de tar sig runt på skärgården. Styrkorna mellan de olika företagen påstås sig vara lika. De flesta företagen anser att de olika turismaktörerna är det som lockar turister till de olika destinationerna. Genom att arbeta aktivt med att ständigt utveckla turismaktörerna kan det leda till en ökad turistnäring. Dock svarade också en del företag att de inte riktigt är insatta i vad deras styrkor är med verksamheten. Företag E anser att det är viktigt att ha ett företag som arbetar för att vara lösningsfokuserade, utåtriktade, socialt bemötande samt att ha ett roligt utbud. Detta menar Företag E, i sin tur till tillfredsställda besökare vilket ökar sannolikheten för återbesök.

5.4 Företagens utvecklingsmöjligheter- och hot i Haninge skärgård

De flesta företagen var enade om att ju mer turismen och besöksnäringen växer desto fler möjligheter bringar det till Haninge skärgård. Företag A och D anser att en ökning i turismen kommer bidra till ett bättre ekonomiskt läge men också goda möjligheter för utveckling av destinationen där företaget befinner sig. En stor möjlighet för företag att utvecklas har med

läget att göra, anser Företag F. De förklarar vidare att om ett företag befinner sig på ett attraktivt läge lär även företaget utvecklas i och med att destinationen utvecklas.

“Vi har alla möjligheter i världen att skapa mer, fler och bättre förutsättningar för våra besökare om vi får starkt existensberättigande samt många fler betalande Skärgårdsvänner”
(Företag C)

När det kommer till de utvecklingshoten som finns, skiljer det sig mycket mellan företagen. Företag A påstår att klimatet ger en stor påverkan på turismen. De syftar främst på lågsäsong (vintertid) men också på de dagar det är dåligt väder i Sverige. Ett sämre väder lockar inte till sig turister till skärgården, som ett bättre väder hade gjort. Dock påstår Företag A att det på lågsäsongen finns en julmarknad som lockar ut turister till skärgården.

“Men på vintern har vi julmarknaden och föredrag på övervåningen. Det kan komma författare, konsthistoriker, politiker med flera som kommer hit och har föreläsningar.”
(Företag A)

Företag C påstår att utvecklingshoten handlar om värdesättning av ägande och skötsel av mark. Förloras betydelsefull mark så innebär det även förlust av besökare till destinationen. Detta kan vara mark som exempelvis naturreservat eller liknande. Företag F menar att hotet för deras företag handlar om tillstånd. Företaget menar att det behövs en överenskommelse om vad som går och inte går för ett naturreservat. Detta kan leda till restriktioner om en organisation vill utöka sin verksamhet. Företag E beskriver hotet som att företaget inte har en fysisk plats på destinationen. Företaget har då inte lika stor påverkan på turismen som andra företag har på destinationerna. Flera företag har valt att inte diskutera denna fråga då de anser att företagets utvecklingsmöjligheter- och hot inte har något att göra med turismen.

5.5 Turism på Dalarö

Företag A berättar att turismen på Dalarö blomstrar året om, dock med mindre turister under lågsäsong. Det är viktigt för Företag A att turister ska bli väl omhändertagna samt att personalen är väl påläst om Dalarö som turistort. Turister från andra länder hittar oftast Dalarö genom att se Företag As hemsida.

“En gång kom det en österrisk familj, desperata att övernatta någonstans då tog jag initiativ och visade de våningen som vi hyr ut och där fick de övernatta för natten.”
(Företag A)

Företag A beskriver att målgruppen på Dalarö är övervägande äldre, seniorer. De förklarar att det är just den målgruppen som söker sig till Dalarö. Företag A förklarar också att när det gäller turister från utlandet är målgruppen allt ifrån unga vuxna till pensionärer. En stor del av de utländska turisterna är backpackers och vill tälta ute på Dalarö dock är tältning på Dalarö är dock inte möjligt.

“För oss räcker det med att vi är här och har öppet...Vi har tysktalande besökare, lika många som svenskar, under andra halvan av juli och första halvan av augusti då har vi tysk och engelsktalande. Lika många per dag som svenskar. De kommer hit med segelbåt och med bil, har hyrt och övernattat här eller har bekanta. De kan även vara från Österrike och delar av Schweiz.”

(Företag A)

När det kommer till produktdifferentiering menar Företag A att de paketerar olika guidningar och olika upplevelser tillsammans med fika och mat. Olika paket beror på vilket sällskap. Det finns även bussresor ut hit med seniorer. Seniorer ringer till företaget och bokar oftast säger de att de vill bli guidade och vill ha båttur. Då får de en offert och kommer sedan fram till pris och vilket paket som skulle passa gruppen bäst. Produkten som Företag A menar kan även vara i form av att ge så bra information som möjligt.

“/.../ att ge ut information, de som kommer hit vill veta vad man ska göra i byn. Först och främst kan man läsa (om vad som finns att göra) kostnadsfritt, och sen kan man gå runt i byn och kolla på de byggnader som vi berättat om.”

(Företag A)

Informationen som är intresseväckande, menar Företag A, leder till att besökare vill gå på guidad tur eller upplevelse. Under hösten och vinter har de andra produkter och upplever som de erbjuder. Då pågår det en julmarknad ute på Dalarö, detta lockar till sig fler turister, då mer information går ut. Artighet och vänlighet är något som Företag A lägger fokus på. De anser att med ett bra bemötande kommer turister återkomma. Det som också ger ett positivt intryck är att toaletten är tillgänglig för alla och är gratis året om. Produkter som säljs på plats kan kunder ta del av. De flesta kunder är återbesökare och kan också sortimentet som finns.

Företag E arbetar med att ge ut information om skärgården, det är genom detta som turister söker sig till företaget, och det är på detta sätt som Företag E kan rekommendera Dalarö. Företag E är inte en typisk turistbyrå utan snarare turistbyrå som marknadsför hela skärgården. De har dock en turistinformation som turister kan gå till för att hämta broschyrer och få information, men detta är något som Företag E vill utveckla.

“Vi arbetar ju via vår turistinformation, folk kommer till oss när de behöver hjälp med frågor angående skärgården. Vi finns på, det är en restaurang men ingen direkt turistbyrå. Det är en av sakerna vi kommer utveckla, det här med en fysisk plats för vår verksamhet.”

(Företag E)

Målgrupperna för företaget är inte en viss speciell marknad, utan de är till för alla turister. Företag E talar starkt om dess satsning i kommunikation via webben men också hur de planerar att utveckla deras fysiska plats under året som kommer. Detta med anledningen för att öka chansen för turister att få hjälp om olika skärgårdsdestinationer som ex. Dalarö. Företag E lägger störst fokus på Stockholm som marknad, men de har koll på andra skärgårdar också. Marknadsföringen sker som tidigare nämnt via webben och det är på detta sätt som de kommer

ut till kunder allt från 18 år till 70 år. Det finns inga paket som säljs på hemsidan utan det Företag E arbetar med är att visa upp vad deras aktörer säljer. Ett exempel är att Dalarö erbjuder kanotpaddling för ett speciellt pris. Företag E väljer att stationera sitt varumärke.

5.6 Turism på Utö

Företag B arbetar på Utö med gäster som kliver in på land. Tillsammans med resterande företag på Utö finns det en gemensam hemsida som heter www.utö.se. Företag C är också ett av dessa företag som arbetar med www.utö.se, de håller koll på marker, stigar och bryggor och har hand om att de ska vara öppna för befolkningen och turister på Utö.

“I våra byggnader ute på våra områden drivs restauranger, vandrarhem och butik av entreprenörer som håller öppet under säsong.”

(Företag C)

Företag C har hand om naturvården, tillsyn och förvaltning också. Det är de som skyltar och gör det lätt för turisterna som kommer till Utö. Företag C har alla typer av kunder och har olika varierande målgrupper. Det kan vara allt från barnfamiljer till pensionärer.

“Båtentusiaster, naturentusiaster, äventyrare, de som vill njuta av god mat eller uppleva friluftslivet. Alla är välkomna.”

(Företag C)

Företag C marknadsför sig via egen hemsida, www.utö.se, men också via sociala medier som Facebook och Instagram. Entreprenörer som bedriver verksamhet på Företag Cs områden, marknadsförs på Företag Cs hemsida samt har egna webbsidor och Facebook konton som de jobbar med. För att besökare ska återkomma ger Företag C det ansvaret till entreprenörerna. Produkten som Företag C marknadsför är tillgången till marken och vattnet på Utö. Företag C förklarar att det är klart att allemansrätten gäller men utan Företag C hade det inte gått att använda många av öarna då de förmodligen hade varit privata, ett exempel är Utö.

Företag F tar emot turister genom att de självmant kommer till företaget. En daglig arbetsprocess är bland annat ett professionellt bemötande, svara på mail, lösa olika twister och se till att bokningar går som de ska.

“Vi säger att ett snabbt bemötande = en positiv kund.”

(Företag F)

För varje säsong är det olika typer av besökare. När det är försäsong, det vill säga, april-maj är det främst skolklasser och företag. Men när det är högsäsong, under juni - augusti, är det väldigt olika. Då kan det vara allt från barnfamiljer till pensionärer, men också en hel del utländska turister. Företag F marknadsför sig på en egen hemsida men också genom Utös gemensamma sida som är “Destination Utö”, vilket marknadsförs via olika sociala medier. Företag F anser att det både kan vara positivt och negativt med en gemensam sida, men kommenterar inget

djupare om detta. Företag F anser att de har väldigt många återkommande kunder och detta beror främst på det goda bemötandet de har.

“Vi kallar det att ett bra bemötande på plats = fler nöjda kunder = en fantastisk upplevelse.”

(Företag F)

De produkter som Företag F har differentierat sig in på är främst aktiviteterna som finns på Utö, detta kan vara allt från att paddla kanot till vandring. Sedan har Företag F många andra varierande produkter som bland annat att sälja glass och dricka. Dock ligger huvudfokus på aktiviteterna.

5.7 Turismaktören på destinationen Gamla Stan, Stockholm

Företag D beskriver sitt interna arbete inom verksamheten som väldigt stabilt. De pratar väldigt mycket om hur viktigt det är med nära samarbete med kollegor. Företag D planerar för sin verksamhet tillsammans och betonar vikten av att planera. De har tillsammans bestämt riktlinjer som de följer och har utvecklat nya erbjudanden och produkter för att bemöta turismen. De är åtta (8) stycken som är anställda i företaget, utan att inkludera några deltidsanställda eller fastighetsförvaltare. De har även ett antal timanställda mestadels för bevakning av kyrkan när den är öppen. Personalen jobbar mycket med planering och strategi och har genom detta utvecklat nya produkter och erbjudanden för turisterna. De har tre nya aktiviteter som utvecklades för turister vilket är sommarkören, sommarcaféet på innergården samt sommarkonserter. Dessa produkter inriktar sig till turister som är intresserade av kultur och historia, självklart menar de att alla turister som visar respekt för miljön är välkomna att delta i upplevelserna.

Företag D menar att det kan ibland gå överstyrt och att turisterna blir för många, som i många fall inte går att kontrollera. Det påverkar även personalen då det är ett slitsamt arbete men även slitage på kyrkans miljö. Möjligheterna med turismorganisationer är många och bara genom att skapa nya aktiviteter, finansieras verksamheten.

“Sommarcaféet är mycket populärt, vid innergården, där kommer det mycket turister. Det finns sommar köer som jag håller i, det är riktat mot turister som de kan delta. De kommer förmiddagar på söndagar och övar tillsammans 1 timme och sedan uppträder dom. Det är turister från alla länder, till och med kineser och turister som aldrig sjungit i köer förut som vill delta.”

(Företag D)

Företag D kan anses som stränga för att de har infört restriktioner för turismen. De införde inträdesavgift för att minska folkmängden. Företag D förklarar att högsäsongen är lång, den sträcker sig idag från april till september. Det blir stora påfrestningar för både personal och kyrka. De påstår att de enda två månaderna som det är mindre turister är november och februari.

Företag D påstår även att det finns en hel del internationella turister som besöker attraktionen bland annat ryskar, asiater och amerikaner.

“Max 4000 besökare varje dag innan inträdet. Det var 2000 till 3000 i genomsnitt varje dag. (Vi) Skaffade inträdesavgift med syfte att minska turismen och att det skulle bli lugnare. Det blev helt enkelt för många turister.”
(Företag D)

Visionen med en turismaktör som denna är att fortsätta kunna erbjuda de olika evenemangen för de turister som verkligen är intresserade av det de har att erbjuda. Men att det viktigaste är fortfarande gudstjänsten. Dock ligger även fokuset nu på att skapa en miljö som turisterna ska respektera. Turister måste förstå att de inte bara är en turismorganisation utan också en helig plats för många. Företag D påstår att det skulle vara tråkigt om den fina och gamla kyrkomiljön blir förstörd, då det är en viktig del av verksamheten. De förklarar att det handlar om slitage. Företag D betonar vikten av att kontrollera turismen och har infört inträdesavgift till kyrkan för turister som kommer dit när de inte har gudstjänst. Företag D påstår att det är viktigt för kyrkan att turister som är intresserade ska få uppleva attraktionen och ta del av det den erbjuder. Det är just därför Företag D har infört inträdesavgifter, för att förhindra slitage i kyrkan men också för att minska turister som inte är intresserade av kultur/historia.

“Bland kan man ses som fiender som måste kontrollera alla och vara stränga.”
(Företag D)

5.8 Sammanställning av den strategiska planeringsprocessen

Ruder och O'Connor beskriver fyra (4) steg om hur verksamheterna ska strategiskt planera sina organisationer.¹⁶⁷ I tabell 2 sammanställs företagets respons kombinerat med de komponenter som vägleder organisationer mot sitt mål.

Tabell 2: Beskrivning av verksamheter – fyra steg

Företag	Utvärdera den interna miljön	Analysera omvärlden	Utvärdera uppdrag och vision	Organisatoriska mål och riktlinjer
----------------	-------------------------------------	----------------------------	-------------------------------------	---

¹⁶⁷ Ruder & O'Connor. (2007)

Företag A	Kunskap om företag, historia, produkter och destination.	Tar hand om den miljön som finns runt omkring, de olika historiska platserna samt hanterar hur miljön påverkar verksamheten.	Visionen är att få lättare och smidigare trafik som får turister att komma ut till Dalarö.	Fortsätta jobba med besöksnäringen samt göra det lättillgängligt bland alla kategorier här på Företag A.
Företag B	Inget svar	Inget svar	Inget svar	Inget svar
Företag C	Äger mycket vatten och mark vilket skapar möjligheter och gynnar arbetsmarknaden i sig. Detta skapar flera utvecklingsmöjligheter för företaget.	Har alla möjligheter i världen att skapa fler möjligheter till besökare. Hoten handlar om att ingen värdesätter ägandet av mark.	Att fler människor ska uppskatta vårt arbete.	Inget svar
Företag D	Nära samarbete med alla kollegor och planerar verksamheten tillsammans.	De som gör det möjligt är turisterna, ju fler turister desto mer finansiering till verksamheten. Dock påverkas personal och kyrkans miljö negativt vid för mycket turister.	Visionen är att fortsätta erbjuda olika evenemang och barngrupper, barnaktiviteter, studenter som kommer, vuxengrupper.	Målet är att alla som verkligen är intresserade ska få uppleva och ta del av det kyrkan har att erbjuda.

Företag E	En utvecklad webbplats skapar förutsättningar för företaget att utvecklas internt. Tillgång till alla skärgårdsaktörer.	Möjligheterna är att vi är sammankopplade mellan aktörer och de svårigheter vi möter av den externa miljön är att vi inte har en fysisk plats.	En riktig turistbyrå.	Framtida målet är att bli en fysisk turistbyrå på plats.
Företag F	Företaget har en stor kunskap om organisationen, destinationen samt de produkter som erbjuds.	Externa faktorer är i detta fall vädret och miljön.	”Lek på fullt allvar – Lek för vuxna”	Inget svar.
Företag G	Inget svar.	Inget svar	Vara ostkustens pärla	Ge god service samt återkommande gäster.

6. Analys

6.1 Att strategiskt planera organisationen

Det finns flera olika typer av planeringsprocesser dock fokuserar denna studie på den strategiska planeringsprocessen. Den strategiska planeringsprocessen är en process som sätter upp mål för organisationen i helhet. Flera företag berättade vilka styrkor och svagheter som fanns när det kommer till de interna och externa faktorerna, dock inget om hur de sätter upp mål eller målplanering överlag. Flera företag nämner att när det kommer till att bedriva en turismorganisation blir verksamheten väldigt beroende av de externa faktorerna, som exempelvis vädret, där de under lågsäsong har färre turister och under högsäsong betydligt mycket mer.

Att strategiskt planera sin organisation ligger till grund för vad företaget vill åstadkomma i framtiden. Genom de djupgående intervjuerna har flera företag talat om hur de organiserar företaget för att locka turister. Företag A påstår att en fungerande organisation bör erbjuda personalen tillräckligt med information om företaget, destinationen och produkter som säljs till kunderna. Ruder och O'Connor beskriver hur viktigt det är att förstå den interna och externa miljön dock att större vikt läggs på den interna miljön.¹⁶⁸ Företag A diskuterade väldigt mycket om den externa miljön, men nämnde inte mycket om den interna miljön. När frågan ställdes svarade företaget med korta och koncisa svar och uppfattades som förvirrade i denna fråga. Att endast anse att kunskap om företaget, destinationen och produkterna är nödvändigt för att utveckla företaget vidare, är inte tillräckligt för den interna miljön ska utvecklas. Ruder och O'Connor anser att företag ska gå tillbaka i tiden och se på hur de gjorde förr för att kunna utvecklas i framtiden.¹⁶⁹

Företag A, C och E anser att en svårighet med att bedriva en turismorganisation på skärgården är att budgeten inte räcker till. De ställer sig frågan "Hur ska ett företag kunna utveckla sin interna och externa miljö vidare om budgeten är för smal?" Om ett företag inte lägger större intresse på hur den interna miljön är, blir det ganska svårt att utveckla företaget i framtiden. Dock påstår Företag A att det finns flera externa faktorer som de kan dra nytta av vilket hjälper dem att strategiskt planera företagets framtid.

Företag D på destination Gamla Stan har en väldigt tydlig strategisk planeringsprocess som inkluderar all personal i verksamheten. De planerar sin verksamhet och utvecklar nya idéer tillsammans vilket även har resulterat i nya produkter som de erbjuder såsom sommarkör som turister kan delta i, sommarkonsert och sommarcafé som lockar många turister och besökare till deras innergård. Sommarkören inkluderar turisterna då de verkligen får delta och vara engagerad i själva upplevelsen. Personalen som arrangerar detta övar med deltagarna och sedan

¹⁶⁸ Ruder & O'Connor. (2007)

¹⁶⁹ Ruder & O'Connor. (2007)

uppträder de även tillsammans. Företag D berättar även att det finns turister som aldrig har sjungit i en kör förut men som också deltar, vilket är väldigt intressant att de har utvecklat en kreativ upplevelse som enbart kräver turistens intresse. Alla som är intresserade är välkomna.

Företag D är en kyrka vilket nämns av turistarrangörer på Gamla Stan som ett stopp för turister att besöka. Då de har väldigt många turister som besöker kyrkan dagligen jobbar de mycket med att planera sina riktlinjer och hur de ska göra för att kunna hantera det stora antalet folkmassor som kommer. Företag D har infört nya restriktioner för att minska turister som vill komma in till kyrkan, de vill enbart ha turister som faktiskt är intresserade av kulturen och historien. Dock är det fortfarande många som besöker men då går de istället till sommarcaféet, besöker kören eller konserten.

Det går att förstå hur viktigt det är för Företag D att ha en väl fungerande plan då det annars blir överstyrt och kyrkans miljö förstörs. Ruder och O'Connor påstår att en organisation måste se tillbaka på hur företaget jobbade förr och på så sätt hitta vad som inte har fungerat, för organisationen ska kunna förbättras¹⁷⁰. Detta är något som faller i samma spår som det Företag D gör. De utvärderar hur det har varit tidigare år och gått igenom hur de hanterade verksamheten då och vad de hade för planering. De har utvecklat nya strategier och infört olika restriktioner och riktlinjer för att förbättra sin verksamhet tillsammans med personalen. Brooksbank tar upp att organisationen strävar efter att vara proaktiva dvs att skapa en lyckad en lyckad marknadsföringsplan genom att våga ifrågasätta sig själva. Detta är något som Företag D gör, genom att ständigt ändra och förbättra sin verksamhet. En annan sak som tas upp av Brooksbank är att marknadsföringsplanen ska vara genomtänkt. Något som Företag D sysslar med är att på bästa sätt erbjuda sin verksamhet till sina turister. Företaget vet vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot det finns med deras organisation även om de inte nämner SWOT-analysen.

Företag E talar både om de interna och externa faktorerna. De anser att de interna faktorerna är att företaget håller koll på destinationen i sig, det vill säga vilka produkter och attraktioner som kan erbjudas till kunden. De menar att genom att kontrollera och utveckla attraktioner går det att strategiskt planera hur företaget ska gå vidare och vilka risker som kan tas. Företag E påstår även att den externa miljön är viktig i ett företag. De menar att den externa miljön i detta fall är allt som kan påverka företaget positivt och negativt utan att företaget kan göra något åt saken. Några exempel som flera av de intervjuade företagen nämner är bland annat vädret, naturen samt lagar och regler. Reid nämner hur viktigt det är att sätta mål och förhålla sig till planen samt att organisationerna måste vara involverade i att ständigt kunna bättra sig. Reid nämner även hur viktigt det är med kontinuitet och att företaget med en kontinuitet kan nå sina

¹⁷⁰ Ruder & O'Connor. (2007)

planerade mål.¹⁷¹ Företagen är medvetna om vilka styrkor och svagheter som finns både internt och externt (även om de fokuserar mest på det externa) dock kommer inte stora förändringar att ske då lite energi läggs på den strategiska planeringen.

Företag F menar att de har en hel del rutiner och riktlinjer som de måste vara pålästa på. Några exempel som de nämner är att alla aktiviteter ska planeras, de följer olika dagsscheman, hur organisationen ska hantera leveranser samt går igenom rutiner på hur de ska bemöta sina kunder. De menar att de har en hel del riktlinjer inom den strategiska planeringen, men det var svårt för de att nämna det helt öppet på intervjun. Det går att förstå att organisationen har olika riktlinjer och rutiner som de följer dock hade det varit spännande att fördjupa sig genom att gå igenom planeringsprocessen steg för steg.

Företag G svarade inte på frågan om hur organisationen planerar sin verksamhet. Då intervjun skedde via mejl valde verksamheten att hoppa över den frågan. Tankarna kring detta är att de möjligtvis inte vill berätta hur organisationen arbetar, då de inte heller ville svara på vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot som företaget hade. Detta tolkades som okunnighet men det kan även vara att frågorna som ställdes upplevdes som irrelevanta eller otydliga.

I empiriavsnittet förklaras Ruder och O'Connor strategiska planering anpassat till studiens företag. Här ställs företagen upp och visar målen, visionen och utvärderingen av de interna och externa faktorerna. Tabellen visade att de flesta företagen har ungefär samma synsätt på de interna och externa faktorerna, dock ansåg Företag B och G att de inte kunde svara på frågan. Ruder och O'Connor förklarar att ifall organisationen vill att den strategiska planen ska lyckas krävs det att de faktiskt utvecklar och skapar en affärsplan som fungerar för företaget.¹⁷² Företag B och G analyserar inte de interna och externa faktorerna i sitt företag. Detta kan skapa stora nackdelar för företaget när det kommer till utveckling av organisationen. Majoriteten av företagen visade att de hade mål och visioner, vilket innebär att företaget har planer på att utvecklas och vill nå de uppsatta målen.

6.2 Marknadsföringsanalys och marknadsföringsmål.

Brooksbank betonar vikten av en tydlig och väldefinierat mål som ska genomsyra hela företagen. Det handlar om att företagen först måste analysera den interna och externa miljön för att veta vilka mål de kan sätta.¹⁷³ Det som studien har funnit är att verksamheterna planerar och tar emot besökare under högsäsongen och planerar sina verksamheter utefter det.

Det märktes att personalen i Företag A på Dalarö besitter mycket kunskap och erfarenhet kring vad de har att erbjuda. Detta gör att besökarna får riklig information om vad som finns att göra

¹⁷¹ Reid (1989), s. 553–567.

¹⁷² Ruder & O'Connor. (2007)

¹⁷³ Brooksbank (1991), s.17-20

på destinationen, som bland annat skeppsvraket. Baines och Fill nämner att för att ha en god strategisk marknadsanalys, handlar det om att ha kunskap och förståelse för den marknad som företaget befinner sig i¹⁷⁴, vilket är något som Företag A beskriver och talar om. Personalen är medveten om hur viktigt det är att erbjuda bra service för att kunderna ska återkomma till destinationen vilket även är ett långsiktigt mål med deras verksamhet, något som även Brooksbank nämner. Med detta sagt går det att säga att personalen är företagets ansikte utåt och vet vad som behövs göra för att uppfylla målen, detta är en viktig del i Brooksbanks riktlinjer för att skapa goda strategiska marknadsföringsmål.¹⁷⁵ En annan aspekt som Företag A lyfter när det kommer till marknaden är Buttles kriterium "responsiveness".¹⁷⁶ Det innebär att företags ska kunna skapa ett erbjudande som lockar den valda marknaden. Detta skapar de genom att ha en historisk destination som lockar både inhemska och utländska turister.

Företag B som menar att de är en turistbyrå och tycker att turism är positivt, diskuterade däremot inte om sina organisatoriska riktlinjer eller strategier. Brooksbank nämner ett flertalet metoder för att skapa en god marknadsföringsplan,¹⁷⁷ då detta företag inte följer dessa riktlinjer blir det svårt att analysera företagets marknadsstrategi. Det går att spekulera kring att information som rör riktlinjer och strategier inte riktigt når fram till alla då Företag B inte vill svara på sådana frågor. En sak som Buttle tar upp för betydelsen av en god marknadsföringsplan är att många organisationer misslyckas med att ha en tydlig kommunikation med de anställda i företaget, vilket kan påverka organisationen negativt i den långa vevan.¹⁷⁸

Företag C som förvaltar mark och vatten har som vision att personer uppskattar deras arbete då de sköter och förvaltar många områden. För dessa två företag bör studien har följt upp och specifikt frågat om deras marknadsföringsmål då det kan vara så att frågan som ställdes var otydligt. Frågan var "*Vad är er vision? Dvs, vad har ni för mål hur vill ni bli sedda av omvärlden, vilken image försöker upprätthålla?*" Som Bryman och Bell menar kan det vara en risk med nybörjare som intervjuar då det krävs erfarenhet för att kunna genomföra en bra intervju.¹⁷⁹

Företag D har även när det gäller marknadsföringen tydliga mål och strategier. Vid varje turist evenemang som kyrkan anordnar ser de till att det går ut information. De gör reklam där de även satsar på att marknadsföra sig själva på Facebook. Företaget menar även att de får väldigt mycket exponering via turistarrangörer som hänvisar turister till att besöka kyrkan. Deras tydliga mål är att locka till sig turister som är intresserade av kultur och historia. De fokuserar mycket på dessa turister vilket går i hand med teorin om att fokusera på en viss marknad. De

¹⁷⁴ Baines & Fill (2014), s. 159

¹⁷⁵ Brooksbank (1991), s.17-20

¹⁷⁶ Buttle (1992), s. 55-67.

¹⁷⁷ Brooksbank (1991), s.17-20

¹⁷⁸ Buttle (1992), s. 55-67.

¹⁷⁹ Bryman, 2011, s. 390-392

vet vilka styrkor och svagheter som finns, de är medvetna om den externa miljön och utefter det har de utvecklat olika erbjudanden för sin marknad, något som Brooksbank talade om.¹⁸⁰

Företag E är skärgårdens turistbyrå, enligt företaget, och ger information till alla som har frågor eller funderingar kring skärgården. Deras tydliga mål är att ha en egen fysik turistbyrå då de i dagsläget har turistinformationen på en viss kajplats. Företaget jobbar med att ge ut information om de olika destinationerna en besökare kan besöka och huvuduppgiften är att finnas tillgängliga. Det är tydligt att personalen arbetar efter organisationens riktlinjer, vilket är att ge ut bra information samt att exponera och marknadsföra de olika turistiska verksamheterna. Det går i linje med Brooksbank förslag om att personalen har sina ansvarsområden som de ansvarar för att det som organisationen planerar och har som mål verkligen ska hända och uppnås¹⁸¹.

Företag F på Utö tar vanligtvis emot väldigt många besökare under högsäsongen och enligt företaget skapar det jobb möjligheter på somrarna då det behövs flera personal för att bemöta kunderna och leverera bra service. Brooksbank nämner att för en god marknadsföringsplan ska bli till måste företaget involvera personalen¹⁸², vilket Företag F gör då extra personal krävs under högsäsong. För Företag F är det vädret som avgör om det blir många besökare eller inte som åker till ön. Brooksbank nämner i sina riktlinjer att organisationen måste sträva efter att vara proaktiva och ha en vision vilket framkommer i samtalet med företag F. Enligt Företag F är målet att besökarna ska återkomma till ön under högsäsongen för att det är besökarna som gör att verksamheten på ön ska kunna gå runt. För att göra detta menar företaget att de upprätthåller bra service för kunderna och det är även viktigt att personalen som jobbar trivs och arbetar i en trevlig atmosfär.

6.3 Företagens styrkor, svagheter, hot och möjligheter

Genom de djupgående intervjuerna samt observationerna på både Dalarö och Utö har flera synpunkter kommit upp om hur organisationerna kan utveckla destinationen, men också hur företag kan arbeta för att locka turister till destinationerna. Det framkom väldigt hastigt att Företag A hade stor kunskap om sin destination och detta kan ses som en styrka i företaget, nämligen kunnig personal. Gurel och Tat anser att styrkorna i företaget karaktäriseras av något som adderar till företagets värde vilket Företag A kunde styrka på. Att ha en rik kunskap om sitt företag och tjänsterna som företaget erbjuder ger en stor effekt på den befintliga kunden. Kunden känner en större tillit till företaget och har en större chans att återkomma till företaget. Detta framförs av Företag A, att de flesta av deras kunder kommer oftast tillbaka och att hen tror att det handlar om bemötandet. Styrkor är något som företaget kan direkt hantera och agera på, det vill säga, något företaget kan kontrollera.¹⁸³

Företag E påstår att en styrka är att hålla koll på vad som faktiskt finns tillgängligt på skärgården som de kan erbjuda kunderna. Det företag E menar är då att de kan kontrollera vilka

¹⁸⁰ Brooksbank (1991), s.17-20

¹⁸¹ Brooksbank (1991), s.17-20

¹⁸² Brooksbank (1991), s.17-20

¹⁸³ Gurel & Tat, (2017)

attraktioner som finns att besöka och vad de kan erbjuda till sina kunder. De flesta företag i denna studie var enade om att styrkan med deras företag och destination är vilka turismorganisationer det finns att besöka. Genom att de ständigt arbetar för att utveckla de destinationer som finns på plats kan de erbjuda kunden en bra upplevelse. De har kontroll över sina turismorganisationer och styr de efter behovet från turisterna. Företag B och G svarade inte på vad deras styrkor inom företaget var, vilket gör att de inte kan arbeta aktivt för att skapa en bättre situation för turister. Det är viktigt att företag kollar på vad de har idag för att använda det som en konkurrensfördel. I och med att dessa företag inte vet vad deras styrkor är blir det svårt för dessa att bli mer konkurrenskraftiga.¹⁸⁴

Något annat som Företag A lyfter är samarbetet med Visit Haninge. Det är viktigt att företaget tittar på det de har idag som bidrar till konkurrensfördel. Genom att arbeta med Visit Haninge och Haninge Kommun ger inte en lika stor konkurrensfördel som de kanske skulle vilja tro. Chermack och Kasshanna påstår att svagheter karakteriseras av något som förhindrar företaget att uppnå en konkurrensfördel.¹⁸⁵ Även om det är en liten fördel att de har organisationer som hjälper dem, det vill säga Visit Haninge och Haninge kommun, blir det ändå en svaghet då destinationen blir presenterad tillsammans med flera andra destinationer. Detta leder till konkurrens mellan destinationerna.

Det är väldigt viktigt att alla företag vet om sina styrkor och svagheter, men större vikt läggs på svagheter. Att organisationer fokuserar på roten av sina problem för att senare agera på dessa och finna lösningar¹⁸⁶ är något som företag A, C och E gör. Företag A, C och E ansåg att resurser är ett stort problem när det kommer till att bedriva en verksamhet på skärgården. Då dessa företag lyfter dessa problem och vill åtgärda det är ett tecken på ansvarighet och hängivenhet. Det är väldigt positivt att företagen lyfter fram sina svagheter då det visar att de känner till problemet men även att de vill lösa det. Genom att lyfta fram sina svagheter och ha kännedom går det att tyda, att företagen uppfyller det andra (2) kriteriet i SWOT-analysen, vilket är kriteriet om agerbarhet. Genom att visa sina svaga sidor av företaget betyder det att de belyser sin kompetens och att utifrån detta går det att hitta lösningar på problemet. Om företaget kan belysa kärnkompetens, kan de utföra handlingar utefter det.¹⁸⁷

Möjligheterna som finns i företagens externa omgivning är många och flera företag talar gott om de möjligheter som finns bland dem. Genom observationerna fick vi tillgång till mycket information när det kommer till möjligheter ute på skärgården. Vid observationen av Dalarö märktes det ganska snabbt att den lilla turistorten är beroende av vädret samt att turismen flödar som mest på sommarsäsongen. De möjligheter som finns på Dalarö är bland annat att det finns få konkurrerande företag ute på Dalarö när det kommer till turismen. I och med att Företag A är den enda av sitt slag, ger det stora möjligheter för företaget att faktiskt utvecklas och skapa sin egna nisch. I intervjun med Företag A beskriver de olika dagliga sysslor de har på Företag

¹⁸⁴ Gurel & Tat, (2017)

¹⁸⁵ Chermack & Kasshanna (2007), s. 383–399

¹⁸⁶ Gurel & Tat (2017)

¹⁸⁷ Coman & Ronen (2009), s. 5677–5689

A, bland annat hjälpa kunder med bokning av rum/stuga, hjälpa de runt i byn men även hälsa sina turister välkomna. En möjlighet för Företag A, som Gurel och Tat påstod kan vara en situation eller ett tillstånd som kan bidra företaget med fördelar om företaget anammar dessa. Företag A har anammat att de är det enda inflytelserika företaget ute på Dalarö när det kommer till turism.

När det kommer till Utö, fanns det otroligt mycket mer aktiviteter att göra än på Dalarö. Utö är kallad för en sommarö av anledningen till att de har stränder, mysiga promenadstråk och är en semesterort. Genom observationen fick vi en snabb uppfattning om varför turister faktiskt drar sig hit. De olika aktörerna på Utö samarbetar tillsammans för att skapa en positiv stämning för turisterna vilket är en stor möjlighet för Utö som destination. Genom intervjuerna intervjuades ett flertal aktörer ute på Utö. Företag F påstod att Utö är en sommarstad och därmed är det i sig en stor möjlighet för oss som företag. Morris förklarar att företagen ska vara försiktiga att de inte blanda ihop möjligheter med hot då möjligheter är något som företagen kan använda till sin fördel eller lösning på ett problem. Detta kommer Företag F in på ganska snabbt. De förklarar att deras möjligheter är alla turister som kommer till destinationen. Det är de som får företaget att fortsätta hålla igång. Företag E syftar på att en stor möjlighet är att på varje destination hjälps alla aktörer åt och är beroende av varandra. Företag F påstår även att en av deras möjligheter är det fantastiska läget företaget har. Helms och Nixon påstår ifall en möjlighet inte tas tillvara kan istället förvandlas till ett hot. Detta förklarar även många företag i studien, att de uppskattar de möjligheter de får och att alla möjligheter tas tillvara på genom att fortsätta arbeta på samma sätt för att företaget ska dra nytta av det.

Gurel och Tat förklarar att ett hot är något som kan påverka organisationen negativt eller försämra företaget på ett eller annat sätt.¹⁸⁸ Företag E påstår att ifall företaget inte har en fysisk plats på destinationen kan detta medverka att företaget påverkas negativt. Företag E känner redan att i och med att de inte har en fysisk plats ute på skärgården påverkar det deras tjänster som erbjuds genom att de konkurrerar med andra företag ute på skärgården. Företag F påstår att naturen är ett hot för dem som företag, då det finns restriktioner om de vill utöka sin verksamhet.

Företag F förklarar vidare att ifall de skulle vilja expandera, om det går bra för företaget, skulle det kanske inte gå då naturen är ett naturreservat eller liknande. Företag F samarbetar med Skärgårdsstiftelsen, som även de har restriktioner om vart verksamheter får etablera sig i naturen. Detta blir ett hot för företaget då de inte kan utveckla sin verksamhet som de har tänkt sig och andra företag kan etablera sig bättre då de har ett större företag till ytan. Hot finns i företagets omgivning och Morris karakteriserar hot som ett hinder för företaget att uppnå sina långsiktiga mål.¹⁸⁹

¹⁸⁸ Gurel & Tat, (2017)

¹⁸⁹ Donald Morris, (2005) "A new tool for strategy analysis: the opportunity model", Journal of Business Strategy, Vol. 26 Issue: 3, pp.50-56, <https://doi.org/10.1108/02756660510597100>

Företag C förklarar att ett stort hot skulle vara om ingen värdesätter deras ägande av mark detta då de även kan förlora mark vilket då leder till att besökaren inte längre får tillgång till destinationen. Detta är ett stort problem då företag C är beroende av mark, om andra företag eller privatpersoner tar marken utvecklas det till ett hot för företaget.

Företag A beskriver hur vädret har en stor påverkan på Dalarö som destination. Varmare väder genererar fler turister. I vinterperioden, som i nutid är ganska lång enligt Företag A, får Företag A inte ut många turister till skärgården. Detta påverkar företaget negativt. För att minska de hot som företagen dagligen står inför gäller det att använda de möjligheter som finns. Det är viktigt för företag att ta in de möjligheter och hot som finns för att kunna veta vad de ska dra nytta av i företaget, oavsett om det handlar om en liten möjlighet eller stor. Möjligheter eliminerar hot.

Sammanfattningsvis går det att påstå att de flesta företag anammar SWOT analysen och förstår vad de har för styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Med hjälp av denna analys kan företagen finna möjligheter och anamma dessa för att minska problem. Samtidigt kan de stärka företagets position på marknaden och utveckla strategier som positivt påverkar företagen. Dock var det Företag B och G inte alls lika upplysta om vad de hade för styrkor, svagheter, hot och möjligheter. Företagen påstod att de inte kunde svara på sådana frågor då de ansågs som irrelevanta för företaget. Swarbrooke beskrev att en tillämpning av SWOT ska kunna visa var företaget är i nuläget och i framtiden men även hur marknaden rör sig och hur företagen ska positionera sig.¹⁹⁰ Det är viktigt för företag att veta om dessa aspekter då det kopplar företaget både när det kommer till makronivå (omvärld) och mikronivå (insidan av företaget).¹⁹¹ Att företagen inte kunde svara på en fråga om SWOT gav inget bra intryck om hur företaget kommer utvecklas i framtiden, dock kan det också innebära att de inte har kunskap om vad SWOT faktiskt innebär. Laura Newton och David Weaver påstod att genom att samla relevant information och identifiera de problemen som företaget kan få, går det att skapa en strategi som hjälper företaget utvecklas på både lång och kort sikt.¹⁹²

7. Slutsats och diskussion

Studien syfte var att ta reda på hur aktörerna destinationerna Dalarö och Utö organiserar sin verksamhet för att skapa en attraktiv destination samt vilka skillnader som finns mellan destinationerna och en turismaktör på Gamla Stan i Stockholm. Resultatet av denna studie baserar sig på de sju (7) djupgående intervjuerna samt två observationer av destinationerna Utö och Dalarö.

Resultaten visar att de verksamma aktörerna på både Dalarö och Utö organiserar sin turism på olika sätt, dock har de flesta företagen samma mål: att locka turister till både destination och företag. En stor bidragande faktor till hur företagen organiserar sin turismorganisation är

¹⁹⁰ Swarbrooke (2002), s.206

¹⁹¹ Swarbrooke (2002), s.206

¹⁹² Newton, Laura & Weaver, David. Tourism Management. 5:e uppl. 2014. s.206

genom att analysera de interna och externa faktorer i företaget. Majoriteten av företagen visste vilka, interna och externa, styrkor och svagheter som finns men också utvecklingsmöjligheterna. Det är genom en SWOT-analys företag kan finna en större kunskap om vart företagen befinner sig för tillfället. Genom att ta fram de interna faktorerna i företaget kan företag organisera sin turism, planera marknadsföringen och positionera sig på marknaden. Detta görs genom att ha en rik kunskap om företaget, destinationen och produkterna som säljs.

Precis som Hildebrandt och Isac diskuterade är hållbar utveckling en stor del av hur företag ska positionera sig på marknaden¹⁹³ dock är det inte det enda företag ska ha i åtanke. Genom att analysera de externa faktorerna i företaget kan företag eliminera potentiella hot och skapa möjligheter för företaget. Företagen i studien påstod att hoten som finns är bland annat vädret och turister som inte respekterar miljön de kommer till. Företagen ansåg även att vädret är en stor bidragande faktor eftersom många turister inte vill ta sig ut till destinationerna vid dåligt väder. Genom att analysera de hot som finns kan företag hitta lösningar för att eliminera dessa och skapa möjligheter. Detta är något som Gurel och Tat diskuterade om att om organisationer fokuserar på roten av sina problem, kan de arbeta med att agera på dessa och hitta lösningar.¹⁹⁴ En av möjligheterna som flera av företagen nämner är turisterna. Det är turister som skapar förutsättningar för att både Dalarö och Utö ska kunna bedriva turismorganisationen. Även på turismorganisationen i Gamla Stan, diskuterades möjligheter och hot med destinationen. De ansåg att det största hotet är turister, men turismen är också den största möjligheten. De menar att turister är ett hot på så sätt att de är respektlösa och aggressiva, som inte tar hänsyn till miljön de besöker. De turister som ger möjligheter, är de som är genuint intresserade och värnar om den känsliga miljön.

Även om flera företag i studien hade liknande värderingar och riktlinjer när det kommer till organisering av turism, fanns det en del avvikande svar. Vissa företag ansåg att en SWOT-analys var onödig och irrelevant att använda sig av och förklarade inte vidare hur de faktiskt organiserar sig. Detta uppfattades som okunnighet, men det behöver inte innebära att företagen inte vet hur de faktiskt ska organisera sin turism och marknadsföring. Rune Todnem By förklarar att företag är kontinuerligt redo att förändra sin organisation vilket även denna studie instämmer på. Företag är villiga att arbeta för en bättre organiserad turism dock vet inte många företag hur de ska ta sig till och vilka metoder som kan användas. Genom att använda sig av SWOT- analys och strategisk marknadsplanering kan företag positionera sig på marknaden genom att analysera marknaden de befinner sig på.

Företagen i studien organiserar sin turism även genom att strategiskt marknadsföra sina produkter och tjänster genom bland annat sociala medier, hemsidor, affischer, osv. En större del av företagen i studien ansåg även att arbeta gemensamt med flera organisationer på destinationen ger en positiv effekt. Detta bevisar att Florian Zach och Ulrike Gretzels teori, om att en turistdestination brukar oftast uppfattas som ett system av olika aktörer som är kopplade

¹⁹³ Hildebrandt & Isaac (2015)

¹⁹⁴ Gurel & Tat (2017)

till varandra, är sann.¹⁹⁵ Timothy Dallen ansåg att det krävs ett samarbete mellan statliga myndigheter, politiska enheter samt privat och offentlig sektor. Turismaktörerna på Dalarö och Utö drar självklart nytta av att jobba med myndigheter som exempelvis Visit Sverige, Tillväxtverket, osv. dock drar de mer nytta av att arbeta tillsammans på destinationen. De lokala företagen på både Dalarö och Utö kan tillsammans skapa en destination som turister lockas av. Timothy Dallen ansåg att det finns en brist i lokala och inhemska tillvägagångssätt för organisering av turism¹⁹⁶ dock visar denna studie att lokala företag har stora förutsättningar att utvecklas vid samarbete med andra lokala företag, genom att använda sig av olika strategiska verktyg som SWOT och strategisk planering. Genom att lokalisera styrkor, svagheter, hot och möjligheter med en destination, går det att använda dessa egenskaper genom att strategiskt planera och analysera hur man ska marknadsföra och utveckla destinationen.

Turismaktören på destination Gamla Stan i Stockholm betonade hur viktigt det är att ha en tydlig strategisk planeringsprocess. Organisationen förstår innebörden av att inkludera all personal i sina planeringar för att kunna hantera turismen på bästa sätt. De förstår att om planeringen inte är tillräcklig kan det medföra allvarliga konsekvenser för deras verksamhet genom att miljön förstörs. De visar även på kreativitet då de utvecklade nya produkter och upplevelser för att bemöta turisterna. Detta gjorde de genom att ordna sommarkonserter, körer och öppna sommarcaféet på deras innergård. Körerna som de har utvecklat gör det möjligt för turister att delta i trots att de aldrig har sjungit i en kör förut. Detta är väldigt intressant då de inkluderar alla som verkligen är intresserade. De har tydliga riktlinjer som de följer och strävar efter ett tydligt mål. Kyrkans Gudstjänst är det viktigaste målet men även att fortsätta erbjuda aktiviteterna som finansierar verksamheten och som skapar jobbopportuniteter för personalen. Genom att införa inträdesavgift har de kunnat minska på turister som inte är intresserade av kultur och/eller historia, vilket är en marknad som de riktat sig in på.

Det som måste tas till hänsyn i denna studie är att olika typer av observationer gjordes, den ena var dold och den andra var öppen. I en öppen observation visste företaget om medverkan och kunde då måla upp en helt annan bild av företaget. Då de vet att en observation sker kan företaget bara spegla de bra sidor i företaget och inte nämna om de sämre sidorna. I en dold observation kan detta inte ske då observatörerna ser den "verkliga versionen". Hade observationen på Utö också varit öppen hade observatörerna kanske fått en helt annan bild av destinationen än den som gavs. En annan sak som måste tas till hänsyn är att intervjuerna skedde både på mail, telefon och ansikte-till-ansikte. Detta innebär att svaren kan variera beroende på hur man har blivit intervjuad. I mail-intervjuerna kan intervjuaren inte ställa följdfrågor till respondenten, som de andra intervjuerna. Detta kan innebära att svaret kan uppfattas på ett annat sätt. Företag B, C och G hade sin intervju på mail och många frågor blev inte besvarade. Företag B menade att de är en turistbyrå och påstår att frågorna som ställdes inte var relevanta med deras arbetsuppgifter. Detta behöver inte bero på okunnighet, det kan bero på att företagen inte förstod frågan eller inte kunde formulera sig via mail. Intervjuerna

¹⁹⁵ Florian Zach & Ulrike Gretzel. *Tourist-Activated Networks: Implications for Dynamic Bundling and EN Route Recommendations*. *Information Technology & Tourism* 13:3 (2012), s. 229–238

¹⁹⁶ Timothy Dallen (1998), s.52–68.

via mail och telefon gör att intervjuaren inte har någon möjlighet att se kroppsspråket. Kroppsspråket har en stor påverkan på hur en konversation går vidare. Hade intervjuaren sett att respondenten blivit upprörd eller fundersam över en fråga hade intervjuaren kunnat fråga vad det är som sker eller om frågan behöver förtydligas. En annan kritisk punkt med denna studie är antalet djupgående intervjuer. Då denna studie endast hade sju (7) stycken djupgående intervjuer går inte generalisera resultatet. Dock var en generalisering aldrig målet i denna studie, utan att belysa de problem och lösningar som finns ute på Haninge skärgård, det vill säga hur en destination organiserar sin turism och vilka åtgärder behöver tas för att organisera verksamheterna till att locka fler turister.

Sammanfattningsvis fann studien flera skillnader mellan aktörerna på Utö och Dalarö jämfört med aktören i Gamla Stan. Den största skillnaden är hur aktörerna organiserar sin verksamhet. Destinationerna Utö och Dalarö kunde inte redovisa samma tydlighet av strategi, mål och åtgärd som verksamheten i Gamla Stan. Dalarö och Utö betonade inte heller hur viktigt det är att ha en tydlig planeringsprocess, något som verksamheten i Gamla Stan gör. Destinationerna påstod att de vill att fler turister ska besöka destinationen men betonade inte vikten av att ha restriktioner och kontrollera turismen. Aktören i Gamla Stan diskuterade hur viktigt det är att följa planeringen och ha åtgärder för att turismen. Aktören påstod att det inte bara handlar om att locka turister utan det är viktigt att det kommer rätt typ av turister. Att ta hand om sin miljö är något som aktören i Gamla Stan verkligen värnar om vilket denna studie anser att destinationerna Dalarö och Utö bör ha i åtanke vid planering av turism.

7.1 Vidare forskning

Som Ahmed och Krohn nämnde i deras studie är det många turismaktörer som inte riktigt förstår innebörden med strategisk marknadsföring då begreppet marknadsföring kopplas till försäljning, reklam eller publicitet. Att ha en tydlig marknadsföringsstrategi och plan är mycket mer än så, då det inkluderar alla delar av verksamheten och genomsyrar för hela organisationen. Det är av stor betydelse att ha en tydlig plan för att uppnå sina mål, det denna studie har funnit är att det behövs vidare forskning och upplysning om hur viktigt det är att verksamheter verkligen utvecklar en plan men även att de måste följa upp planens alla delar. Några förslag på vidare forskning kan vara att analysera närmare på hur organisationer ska arbeta för att tackla dessa brister med en bristande strategisk planering och marknadsföring. Eventuellt kolla vilken skillnad det skulle vara i den strategiska planeringen beroende på hur stark SWOT-analys en organisation har.

Källförteckning

Elektroniska källor

Eriksson, Niklas. "Skeppsvrak i Haninge skärgård. Haninge - kulturhistorisk översikt", pp.30-34. 2018. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1266418/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2018-01-23)

Haninge kommun. "Haninge kommundelar - Både skärgård och stadsmiljö." <https://www.haninge.se/naringsliv-och-arbete/etablering-i-haninge/att-leva-och-bo-i-haninge/haninges-kommundelar---bade-skargard-och-stadsmiljo/> (Hämtad 2018-01-23)

Haninge kommun, "Upptäck Haninge" 2017-08-17. URL: <https://haninge.se/uppleva-och-gora/upptack-haninge/> (Hämtad 2018-01-23)

Mitti. "Stränder som sticker ut." <https://mitti.se/nyheter/stranden-som-sticker-ut/?omrade=haninge>(Hämtad 2019-01-23)

Skärgårdsstiftelsen. Res till Utö. <https://skargardsstiftelsen.se/omrade/uto/res-till-uto/>(Hämtad 2018-07-25)

Skärgårdsstiftelsen. Bo och övernatta. <https://skargardsstiftelsen.se/omrade/uto/bo-och-overnatta/>(Hämtad 2018-07-25)

Tillväxtverket. "Besöksnäringens myndighetsgrupp 2019-2020." https://tillvaxtverket.se/download/18.7dafb663168e63dcc30579ed/1550593514931/TVV_Bes%C3%B6ksn%C3%A4ringens_myndighetsgrupp_broschyr_Sokbar_190211.pdf(Hämtad 2019-01-23)

Tillväxtverket. "Destinationsorganisationer inom turism." https://tillvaxtverket.se/download/18.1cceed71644fb94f746ab62/1530863827989/Rapport%202010_0118_FINAL.pdf(Hämtad 2018-01-23)

Tillväxtanalys. "Destinationsutveckling. Turismens betydelse för regional och nationell tillväxt 2012." http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.201965214d8715afd1516e8/1432729509323/Rapport_2012_09.pdf (Hämtad 2018-01-23)

Tillväxtverket. "Fakta om svensk turism 2017" <https://tillvaxtverket.se/download/18.7e283a4316443177d3d6644b/1530862475122/Fakta%20om%20svensk%20turism%202017.pdf>(Hämtad 2018-01-23)

Tillväxtverket. "Hållbar Destinationsutveckling 2012 - 2015." 2015. URL: https://tillvaxtverket.se/download/18.348b97f81574b53ef69b1e3/1474643690702/HDU_broschyr.pdf(Hämtad 2018-01-23)

Tillväxtverket. "Turism- och besöksnäringen växer." <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/turism--och-besoksnaringen-vaxer.html> (Hämtad 2018-01-23)

Tillväxtverket. "Turismens begreppsnyckel. Internationellt rekommenderade begrepp och definitioner för turism." <https://tillvaxtverket.se/download/18.a48a52e155169e594d38dd/1465393421794/Turismens%20begreppsnyckel,%202016.pdf>(Hämtad 2018-01-23)

Tillväxtverket. Turismens årsbokslut 2017.

Tripsavvy. "What is DMO." <https://www.tripsavvy.com/what-is-a-dmo-3252439>

Utö. "Välkommen till skärgården." URL: <http://www.uto.se/> (Hämtad 2018-01-23)

Vetenskapsrådet. "Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning." 2002. URL: https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf (Hämtad 2018-01-23)

Visit Sweden. Turismen i Sverige ökar. <https://corporate.visitsweden.com/om-oss/besoksnaringen-i-siffror/> (Hämtad 2019-05-31)

Tryckta källor

Ahmed, Zafar. U, & Krohn, Franklin. B. "Developing a Strategic Marketing Plan for a Small Tourism Firm" *Journal of Professional Services Marketing*, 10:2 (1994) s. 111–128.

Bartis, Hugh & Ferreira, Ignatius.W. "A socio-demographic analysis of the board of directors of selected destination marketing organisation (DMOs)" *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7:2 (2018)

Baines, Paul, & Fill, Chris. "Marketing" 3 uppl. (Oxford: Oxford University Press, 2014)

"Better strategic planning: Managing change and planning for the future require both vision and strategy", *Strategic Direction*, 29:1 (2012)

Brooksbank,Roger. "Essential Characteristics for an Effective Marketing Plan, Marketing Intelligence & Planning", 9:7 (1991), s.17-20

- Bryman, Alan. "Samhällsvetenskapliga metoder" Uppl 2 (Malmö: Liber, 2011)
- Bryman, Alan. "Samhällsvetenskapliga metoder" Uppl 3 (Malmö: Liber, 2018)
- Burnes Bernard. "No such thing as . . . a 'one best way' to manage organizational change" *Management Decision* 34:10 (1996)
- Buttle, Francis. "The Marketing-Strategy Worksheet a Practical Tool : A Field-Tested Planning Tool for Developing Marketing Strategy Is Explained in Detail, Step by Step" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33:3 (1992)
- By, Todnem Rune. "Ready or not" *Journal of Change Management*. 7;1 (2010)
- Cheng, Tien-Ming., Wu, Homer C. & Huang, Lo-Min. "The influence of place attachment on the relationship between destination attractiveness and environmentally responsible behavior for island tourism in Penghu, Taiwan" *Journal of Sustainable Tourism*, 21:8 (2013)
- Chermack, Thomas J. & Kasshanna, Bernadette K. "The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals" *Human Resource Development International*, 10:4 (2007)
- Christensen Lars. "Marknadsundersökning: en handbok" 3 uppl. (Lund: Studentlitteratur AB, 2010)
- Comer, George P. "Price Leadership" *Law and Contemporary Problems*. 7:1 (1940)
- Coman, Alex & Ronen, Boaz. "Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses" *International Journal of Production Research*. 47:20, (2009)
- Conlin, Michael V. & Baum, Tom. "Island tourism: management principles and practice" New York: Wiley & Sons. (1995)
- Cousins, Laura. "Marketing Plans or Marketing Planning?" *Business Strategy Review*, 2:2 (1991)
- Dallen, Timothy. "Cooperative tourism planning in a developing destination" *Journal of Sustainable Tourism*, 6:1 (1998)
- Day, George S. "Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach" *Strategic Management Journal*, 2:3 (1981)
- Denscombe, Martyn. "Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna" Uppl. 3 (Lund: Studentlitteratur, 2016)

- Fabinyi, Michael. "The intensification of fishing and the rise of tourism: competing coastal livelihoods in the Calamianes Islands, Philippines" *Human Ecology*, 38, (2010)
- Fyall, Alan., Garrod, Brian & Wang, Youcheng. "Destination Marketing & Management" Editorial . *Journal of Destination Marketing and Management*, 1:1-2 (2012)
- Ghosh, Tuhin. "Sustainable coastal tourism: problems and management options" *Journal of Geography and Geology*, 4:1 (2012)
- Gurel, Emet & Tat, Merba. "SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW" *Journal of International Social Research*, 10:51(2017)
- Helms, Marilyn M. & Nixon Judy. Exploring. "SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade" *Journal of Strategy and Management*, 3:3 (2010)
- Hildebrant, Tatijana & Isaac, Rami. "The Tourism Structures in Central Vietnam: Towards a Destination Management Organisation" *Tourism Planning & Development*, (2015)
- Hjelm, Mikael., Lindgren, Simon & Nilsson, Marco. "Introduktion till samhällsvetenskaplig analys" (2 uppl. 2014)
- Hoek, Janet., Gendall, Philip & Esslemont, Don. "Market segmentation: A search for the Holy Grail?" *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 2:1, (1996)
- Holloway, Christopher J. "Marketing for tourism" 4e uppl. (Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2004)
- Holme, Mange Idar., Solvang, Krohn Bernt & Nilsson, Björn. "Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder" Uppl 2. (Lund: Studentlitteratur AB,1997)
- Jan, Yin-Ching. "A three-step matrix method for strategic marketing management" *Marketing Intelligence & Planning*, 20:5 (2002)
- King, William R. "Evaluating Strategic Planning Systems" *Strategic Management Journal*, 4:3 (1983)
- Kotler, Philip, "Marketing Management: Analysis, Planning and Control". Prentice-Hall International, London. 6e uppl. (2012)
- Morris, Donald. "A new tool for strategy analysis: the opportunity model" *Journal of Business Strategy*, 26:3 (2005)
- Mossberg, Lena. "Att skapa upplevelser - från OK till WOW!" 1:9 uppl. (Lund: Studentlitteratur AB, 2003)

- Nellis, Kevin L. "Strategic market analysis and coping mechanisms" *Laboratory Medicine*, 30:5 (1999)
- Newton, Laura & Weaver, David. "Tourism Management" 5 uppl. Milton Qld: *Wiley*, (2014)
- Pike, Steven & Page, Stephen J. "Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature." *Tourism Management*, 41 (2014)
- Prebensen, Nina K., Woo, Eunju., Chen, Joseph S., & Uysal, Muzaffer. "Motivation and involvement as antecedents of the perceived value of the destination experience" *Journal of Travel Research*, Vol 52:2 (2013)
- Reid, David M. "Operationalizing Strategic Planning" *Strategic Management Journal*, 10:6 (1989)
- Ruder, Shirley M. & O'Connor, David J. "Strategic planning: What's your role?" *Nursing Management*. (2007)
- Steiner, Joseph R., Gross, Gerald M., Ruffolo, Mary C., & Murray, John J. "Strategic Planning in Non-Profits: Administration in Social Work" 18:2 (1994)
- Swarbrooke, John. "The Development and Management of Visitor Attractions" 2 uppl. New York, USA: Routledge, (2011)
- Swarbrooke, John. "The Development and Management of Visitor Attractions" 2 uppl. Oxford: Butterworth-Heinemann (2002)
- Taylor, Gordon D. "How to match plant with demand: A matrix for marketing" *International Journal of Tourism Management*, 1 (1980)
- "The importance of marketing strategy: Gaining the competitive edge with Integrated Marketing Communications (IMC), *Strategic Direction*, 22:8 (2006)
- Theobald, William F. "Global tourism" 2 uppl. (Oxford: Butterworth-Heinemann 1998)
- UNWTO. "Policy and practice for global tourism" UNWTO, Madrid (2011)
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" *Journal of Marketing*, 68 (2004)
- Vetenskapsrådet. "Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning" (2002)

Wang, Youcheng & Pizam, Abraham. "Destination marketing and management: Theories and applications" *CABI International* (2011)

Zach, Florian & Gretzel, Ulrike. "Tourist-Activated Networks: Implications for Dynamic Bundling and EN Route Recommendations" *Information Technology & Tourism* 13:3 (2012)

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

1. Presentera oss, examensarbetet samt syftet med studien
2. Förklara att detta kommer hållas anonymt, både person och företagsmässigt, då vi tar hänsyn till de etiska aspekterna
3. Berätta att intervjun kommer spelas in, intervjupersonen kan när som helst avbryta
4. Be intervjupersonen att presentera sig själv - namn, yrkesstatus och företaget de arbetar på (som hjälp till transkriberingen senare)

FRÅGOR:

1. Hur ser ni på turismen i Haninge skärgård och på vilket sätt påverkar turismen er organisation/företag?

2. Hur arbetar ni för att ta emot turister till er verksamhet?

3. Kunder/Målgrupp

Vad för typ av kunder besöker er verksamhet? Är det barnfamiljer? Par?

4. Marknad

Vilken marknad riktar ni er till? Sker marknadsföringen direkt till den marknaden?

5. Promotions dvs mervärden till kunder

Hur gör ni för att besökarna ska återkomma till er? Har ni speciella erbjudanden?

6. Distribution

Hur gör kunderna för att få tag på era produkter?

7. Organisation

Hur organiserar ni er verksamhet, vad är det för riktlinjer ni har och hur arbetar ni?

8. Konkurrenter

Vilka är era konkurrenter?

9. Produktdifferentiering, dvs erbjudande/utbud

Vad är det för erbjudande som ni erbjuder till besökarna?

10. Vision

Vad är er vision? Dvs, vad har ni för mål hur vill ni bli sedda av omvärlden, vilken image försöker upprätthålla?

11. Vad anser ni är era styrkor, svagheter, möjligheter och hot?