

# Visit Swedens marknadsstrategier

- En kandidatuppsats om Visit Swedens val av internationella marknader jämfört med de regionala DMO:s prioriteringar

Av: Adam Patko, Muhinde Issa och Belinda Geralf

Handledare: Christian Widholm

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp

Turismprogrammet | VT 2019



## Förord

Vi valde att skriva denna uppsats för att vi alla tre studenter hade ett gemensamt intresse om hur man marknadsför Sverige utomlands, speciellt utifrån organisationen Visit Sweden.

Under arbetets gång har vi valt att inrikta oss specifikt mot Visit Swedens val av internationella marknader och marknadssegment i jämförelse med de regionala destination managementorganisationer, s.k. DMO:s val av internationella marknader.

Ett stort tack till vår handledare Christian Widholm för hans stöd och vägledning under uppsatsens arbetsgång. Vi vill också tacka de som ställde upp på intervju från Visit Sweden. Dessutom vill vi också tacka de regionala DMO:s runt om i Sverige för deras medverkan.

.....  
Adam Patko

.....  
Muhinde Issa

.....  
Belinda Geralf

## **Visit Sweden's market strategies**

- A bachelor thesis on Visit Sweden's choice of international markets compared to how the regional DMO:s priorities.

### **Abstract**

Our main purpose with this bachelor thesis is to get an understanding of which different orientations currently exists when it comes to the incoming international tourism to Sweden. Furthermore, we want to find out how the collaboration between Visit Sweden and the regional destinations management organizations, called DMO:s is structured in relation to each other. We have chosen a qualitative method which includes several different types of interviews with Visit Sweden and the regional DMO:s as well as text material from Visit Sweden's website. The theories are scientific articles which we consider are suitable to our chosen subject and empirical data.

The results based on the collected empirical evidence show that Visit Sweden does not see that they have choose specific markets, but they admit that they choose focus markets when it comes to countries. Among other things, Visit Sweden's choice is about when they see a potential that travelers in each country want to visit Sweden. This can change over time depending on internal and external factors. They are based primarily on their target group Global Traveler who according to their market analyzes can be applied to several different countries that are not included in their focus markets. What also controls the selection of markets and market segments are their owners the Swedish state and Swedish tourism AB, but also various tourism stakeholders such as small and large, for example hotels who seek help with marketing towards international tourists.

When it comes to how regional DMO:s prioritize compared to Visit Sweden we can conclude that several of them prioritize in the same way as Visit Sweden. However, we see a pattern when regional DMO:s who do not share the same choice of focus markets choose to market themselves in other ways than cooperating with Visit Sweden. This happens despite of the fact that there is an opportunity for collaboration with Visit Sweden still even if their focus market is not the same.

**Keywords:** International markets, target groups, market segments, regional DMO:s, Visit Sweden´s Marketing.

## **Sammanfattning**

Huvudsyftet med denna uppsats är att förstå vad det finns för olika prioriteringar bland Visit Sweden och de regionala DMO:s när det kommer till en inriktning av den inkommande internationella turismen till Sverige. Vidare är vårt delsyfte att ta reda på hur samarbetet mellan Visit Sweden och de regionala destination managementorganisationer, s.k. DMO:s, förhåller sig och hör ihop med varandra. Vi har använt oss utav kvalitativ metod med olika former av intervjuer från de utförda intervjuerna med Visit Sweden och det regionala DMO:s samt även textmaterial från Visit Swedens webbsida. Teorierna är vetenskapliga artiklar som vi anser anknyter till det valda ämnet samt den insamlade empirin.

I resultaten utifrån den insamlade empiri framgår det att Visit Sweden inte ser själva att de väljer specifika marknader, men att de erkänner att de väljer fokusmarknader när det gäller de olika länderna. Visit Swedens val handlar bl.a. om de ser en potential att resenärer i respektive länder vill besöka Sverige. Detta kan ändras över tid beroende på interna och externa faktorer. De utgår främst utifrån deras målgrupp den Globala resenären som enligt deras marknadsanalyser kan appliceras på flera olika länder som inte ingår i deras fokusmarknader. Det som också styr deras val av marknader och marknadssegment är deras ägare svenska staten och svensk turism AB, men också olika turismaktörer såsom små och stora, som t.ex. hotell som efterfrågar att få hjälp med marknadsföring gentemot internationella turister.

Gällande hur de regionala DMO:s prioriteringar ser ut i förhållande till Visit Sweden kan vi konstatera att de flesta prioriterar likartat i förhållande till Visit Sweden. Däremot ser vi ett mönster då de regionala DMO:s som inte delar samma val av fokusmarknader väljer att marknadsföra sig på andra sätt. Detta görs trots det finns en möjlighet för samarbete med Visit Sweden även om fokusmarknaden inte är densamma.

**Nyckelord:** Internationella marknader, marknadssegment, regionala DMO:s, Visit Swedens marknadsföring.

# Innehållsförteckning:

<b>1. Inledning</b>	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Definitioner	4
1.7 Disposition	5
<b>2. Metod</b>	6
2.1 Metodval	6
2.2 Ontologiska synsätt: Konstruktivistisk och objektivistisk vetenskapssyn	7
2.3 Ansats	8
2.4 Intervjuer	8
2.4.1 Semistrukturerad intervju med Johan Thomasson	9
2.4.2 Mejlintervju med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson	9
2.4.3 Semistrukturerad intervju med Monica Svensson	9
2.4.4 Mejlintervjuer med regionala DMO:s	10
2.5 GDPR och etiskt ställningstagande	11
2.6 Insamling av material från Visit Swedens hemsida	12
2.7 Kvalitativ analysprocess	12
2.8 Validitet och Reliabilitet	13
2.9 Källkritik	13
<b>3. Teoretisk bakgrund</b>	15
3.1 Nation/landvarumärke och målgrupper	15
3.2 DMO	16
3.3 Multi-stakeholder marknadsorientering	17
3.4 Marknadsväl och marknadssegment	20
3.5 Marknadsföring genom sociala medier och internet	21
3.6 Organisationsstruktur: Matrisorganisation	22
<b>4. Empiri</b>	24
4.1 Visit Swedens val av målgrupp och marknadssegment	24

4.2 Intervju med Johan Thomasson, Norge	25
4.3 Intervju med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson	27
4.4 Intervju med Monica Svensson	29
4.5 Visit Swedens internationella marknader	29
4.5.1 Norge, Tyskland, Danmark, USA, Storbritannien och Nederländerna	30
4.5.2 Kina och Frankrike	30
4.5.3 Om Indien	30
4.6 DMO:s val av internationella marknader och marknadssegment	31
<b>5. Analys</b>	33
5.1 Visit Swedens val av internationella marknader och marknadssegment	33
5.2 Regionala DMO:s prioriteringar	35
5.3 Visit Swedens marknadsföring och organisationsstruktur	36
<b>6. Avslutande diskussion</b>	39
6.1 Slutsats	41
6.2 Förslag till vidare forskning	43
<b>Källförteckning</b>	
<b>Bilagor</b>	

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Organisationer som Visit Sweden har en central roll i skapandet av samverkan mellan olika privata och offentliga aktörer som ingår i turismsektorn. De ägs till hälften av staten via Näringsdepartementet och till hälften av Svensk Turism AB. Deras syfte är att sprida information om Sverige samt marknadsföra Sverige utåt i världen. Utifrån statens riktlinjer är deras uppdrag att skapa ekonomisk tillväxt på lång sikt men också på ett hållbart och miljövänligt sätt för alla delar av landet utifrån statens riktlinjer (Visit Sweden 2018a). Visit Sweden använder sig bl.a. utav marknadsföringskampanjer i sociala mediekkanaler och samarbetar med turistföretag för att inspirera utländska medier att marknadsföra Sverige som en resedestination. De har dessutom sina egna kontor i nio länder för att kunna underlätta marknadsföringen utåt. Dessa huvudkontor är Norge, Danmark, Tyskland, Nederländerna, Storbritannien, Frankrike, USA och Kina. Den indiska marknaden hanteras från Stockholm och via "Scandinavian Tourist Board" i New Delhi (Visit Sweden 2018b).

Cox och Wray (2011) skildrar fenomenet destinationsmarknadsföring med betoning på hållbarhet som nyckeln till framgång för en destination och menar att organisationer som Visit Sweden i sin marknadsföring bör inrikta sig på hållbarhet genom att kombinera marknadsföringen med strävan efter hållbar utveckling på en destination. Med begreppet hållbarhet i sammanhanget menar de vikten av att intressenter på destinationen främjar samarbete och ett strategiskt tillvägagångssätt för att säkerställa en konsekvent utformning, som resulterar i skapandet av ett destinationsmärke och image. Detta bör stödjas av taktisk reklam- och marknadsföringsstrategier, effektiv besökarinformation, tjänster och evenemang som stödjer destinationsmärket. De nämner även att det är viktigt att rikta in sig på lämpliga besökare och marknader (Cox och Wray 2011).

Agndal och Elbe (2007) skildrar hur små samt medelstora turistföretag förlitar sig på en mer lokal turistmarknad och hur pass viktigt det är för de att internationalisera sig till olika marknader. Detta är viktigt trots att internationaliseringsprocessen kan ta tid. I undersökningen valde Agndal och Elbe olika besöksattraktioner spridda i Sverige. Resultatet visade att de olika internationella marknaderna som turistföretagen väljer att koncentrera sig på var t.ex. Polen, Ryssland, Italien, Spanien och Japan.

Bohlin, Brandt och Elbe (2016) genomförde en analys av rumsförändringar i svensk turism. Analysen är baserad på statistik från år 1992 till 2011 som avsåg övernattningar i svenska kommersiella boendeanläggningar för att se skillnaderna i regionerna. I artikeln påvisas hur den internationella turismen är mer koncentrerad vid områden där transportmöjligheter finns.

Båda ovannämnda artiklar nämner på vilket sätt det är viktigt för Sveriges tillväxt att det finns *destinations managementorganisationer*, s.k. **DMO:s** som representerar och jobbar för

att öka och sprida ut de olika internationella marknaderna till Sveriges olika regioner och landskap (Agndal och Elbe 2007, Bohlin et al. 2016).

Enligt Tillväxtverket (2019a) är turism och besöksnäring en växande sektor som genererar konsumtion inom flera olika branscher i svensk ekonomi. Turism sker i alla delar av landet, vilket betyder att besöksnäringen i Sverige är viktig för tillväxt och sysselsättning regionalt. Det är även viktigt att turismen växer parallellt med hållbarhet inom de tre olika kategorierna, ekonomisk, socialt och ekologisk/miljömässig hållbarhet. Hållbar turism innebär en maximering av social och ekonomisk nytta för lokalsamhället, stöttande av det kulturhistoriska arvet och reducering av negativa effekter på miljön. För att besöksnäringen ska kunna nå sin fulla potential krävs en fungerande samverkan mellan den offentliga och den privata sektorn med tydliga roller och ansvarsområden som tar tillvara på de styrkor som turism- och besöksnäring erbjuder samt på ett effektivt sätt löser de utmaningar näringen står inför (Tillväxtverket 2019a).

År 2018 blev det bästa turiståret någonsin för utländsk turism i Sverige, med rekordmånga övernattningar för sjätte året i rad. Sveriges största utlandsmarknader som är Norge, Tyskland och Danmark blev under 2018 också de länder som ökade mest sett till antal övernattningar. Från Norge och Tyskland har det aldrig tidigare spenderats så många nätter på boendeanläggningar över hela Sverige (Tillväxtverket 2019a).

Enligt inkvarteringsstatistiken per antal gästnätter per land från Tillväxtverket var de största grupperna som besöker Sverige i följande rangordning:

1.	Norge	3 537 492
2.	Tyskland	3 117 602
3.	Danmark	1 324 001
4.	USA	865 841
5.	Storbritannien	837 000
6.	Nederländerna	740 046
7.	Finland	587 000
8.	Schweiz	398 844
9.	Kina	349 341
10.	Frankrike	328 583

(Tillväxtverket 2018b)

I denna statistik från Tillväxtverket finns inte Indien med i listan. Men Visit Sweden redovisar att indiska turister har spenderat 220 500 gästnätter i Sverige 2018 (Visit Sweden



2018c). Detta innebär att Italien med sina 276 765 gästnätter och Polen med sina 273 939 gästnätter kommer före i placeringen enligt statistiken. (Tillväxtverket 2019b).

## 1.2 Problemdiskussion

Visit Sweden har som redan nämnt i dagsläget störst fokus på turistmarknader som Norge, Danmark, Tyskland, Indien, Kina, USA, Storbritannien och Nederländerna (Visit Sweden 2018b). Däremot visar siffrorna från Tillväxtverket att länder som Finland och Schweiz är marknader som är större än Frankrike och Kina, dessutom framgår det att indiska marknaden är mindre än polska och italienska marknaden (Tillväxtverket 2018b).

Trots att det är viktigt enligt Cox och Wray (2011) att ha hållbara destinationer och lämpliga besöksmarknader är det viktigt att maximera resultatet av marknadsföringen så att regioner representeras och får hjälp med att just nå dessa internationella marknader enligt Angdal och Elbe (2007) och Bohlin et al. (2016). Cotîrlea Denisa Adriana (2013) nämner vikten kring att identifiera, utveckla och kommunicera de delar av landets identitet som bidrar till att attrahera specifika målgrupper. Detta i syfte att kunna maximera marknadsföringen och locka de turistgrupper som gynnar landet bäst.

Maxi Schoeman och Heather Thuynsma (2017) beskriver vikten av att tänka på invånarna i landet och hur det gynnar dem bäst. Detta ligger i Visit Swedens politiska uppdrag från både Näringsdepartement och svensk besöksnäring att representera Sverige i helhet och dess invånare (Visit Sweden 2018a) och betyder att Visit Sweden bör ha en kontinuerlig dialog med de regionala DMO:s i landet kring vilka internationella marknader som ska prioriteras för att kunna genomföra sitt uppdrag för Sverige på bästa sätt. Därför tycker vi att det är intressant att ifrågasätta om de internationella marknader som Visit Sweden har valt att inrikta sig på är rätt i jämförelse med regionala DMO:s prioriteringar generellt i landet.

Förutom detta marknadsför Visit Sweden Sverige till internationella marknader som inte är stora i besöksantal och framförallt avlägsna geografiskt i förhållande till Sverige såsom Kina och Indien. Hållbara och miljövänliga anledningar får oss att ifrågasätta om det är strategiskt rätt att satsa på dem med tanke på deras geografiska avlägsenhet i förhållande till Sverige. Kim Raborar (2016) har skrivit en artikel som beskriver att hållbar utveckling innebär att möta dagens generations behov utan att äventyra nästa generations förmåga att möta sina egna behov. Ramesh Agarwal och Zheming Zhang (2013) tar upp hur flygplan påverkar miljön. Detta kopplar vi till att ifrågasätta om det är rätt att satsa på internationella marknader som är geografiskt avlägsna eftersom det i sådana fall är flygplan som blir transportmedlet för att ta sig till Sverige.

## 1.3 Syfte

Vi avser att fördjupa oss i Visit Swedens val av internationella marknader och marknadssegment för att den internationella marknaden är något som de flesta turistföretag och turistfrämjande organisationer vill komma åt (Agndal och Elbe 2007, Bohlin et al. 2016).

Huvudsyftet är att förstå vad det finns för olika prioriteringar bland Visit Sweden och de regionala DMO:s när det kommer till en inriktning av den inkommande internationella turismen till Sverige. Vidare är vårt delsyfte att ta reda på hur samarbetet mellan Visit Sweden och de regionala DMO:s förhåller sig till och hör ihop med varandra.

## 1.4 Frågeställningar

1. Varför har Visit Sweden valt att inrikta sig på en del specifika internationella marknader och marknadssegment?
2. Hur ser de regionala DMO:s prioriteringar av marknadssegment och internationella marknader ut i förhållande till Visit Sweden?
3. Hur beskriver Visit Sweden att det går till i praktiken när de marknadsför sig till dessa internationella marknader och marknadssegment?

## 1.5 Avgränsningar

Kandidatuppsatsen kommer främst att handla om Visit Swedens val av internationella marknader och marknadssegment samt hur det förhåller sig till regionala DMO:s prioriteringar. Vi kommer främst koncentrera oss på det regionala DMO:s i Sverige som är inblandade i marknadsföringen, men också skildra hur den internationella marknadsföringen går till enligt Visit Sweden och hur de arbetar med den.

## 1.6 Definitioner

I detta avsnitt beskrivs viktiga begrepp som ofta förekommer i uppsatsen och hur vi använder oss av dessa.

**Internationella marknader** - I denna uppsats menar vi de länder som Visit Sweden valt att inrikta sin marknadsföring av Sverige på. Dessa är: Norge, Danmark, Tyskland, Nederländerna, Storbritannien, Frankrike, USA, Kina, Indien (Visit Sweden 2018b). Internationella marknaderna vi också nämner är det regionala DMO:s val av länder att inrikta sig på.

**Regionala destination managementorganisationer, DMO:s** - För att undvika eventuella drabbningar och skada på natur och miljö, borde det finnas en verksamhet på varje destination som ansvarar för destinationsutveckling och ser till att det blir hållbart. En sådan verksamhet brukar kallas för destination managementorganisation, s.k. DMO (Elbe 2002). Regionala avser att man menar regioner som tillhör landskap (NE 2019). Med DMO:s avses de regionala Visit-aktörer och turistbyråer som finns överallt i landet samt ansvarar för den regionala turismens utveckling och marknadsföring.

**Målgrupp** - Den grupp av människor, företag eller organisationer som man riktar sig till med olika åtgärder (NE 2019). Målgrupp som vi kommer fokusera på är Visit Swedens val av målgrupp, som är den Globala resenären (Partner Visit Sweden 2016). Denna målgrupp förklaras mer detaljerat längre fram i det empiriska insamlade materialet. Vi kommer också att undersöka om regionala DMO:s har andra målgrupper än den Globala resenären.

**Marknadssegment** - Själva processen att dela upp marknaden i flera grupper. I varje segment ska det finnas konsumenter, företag eller länder som har, eller anses ha, viktiga gemensamma nämnare. Dessa gemensamma nämnare kan t.ex. vara särskilda intressen och behov som gör att segmentet skiljer sig från andra segment. Vanligtvis gör verksamheter en marknadssegmentering i syfte att ta reda på vad som definierar deras nyckelkunder. Därefter kan verksamheterna anpassa sin marknadsföring och försäljning till varje segment för att öka försäljningen och på sikt öka verksamhetens lönsamhet. Denna process kallas för positionering som leder till att man kan erbjuda skräddarsydda lösningar till varje segment (Marknadsförd 2016a). I denna uppsats handlar marknadssegment om de segment som ingår i den Globala resenären, d.v.s. segment som ingår i målgruppen (Partner Visit Sweden 2016). Dessa redovisas i empirin.

## 1.7 Disposition

Efter denna inledande del av uppsatsen följer ett metodkapitel där vi presenterar och förklarar de essentiella vetenskapliga aspekterna samt hur vi har gått tillväga i arbetet med uppsatsen. Därefter följer den teoretiska referensramen med de teorier som anknyter till ämnet och empirin. Teorin följs av empirin som består av det insamlade materialet. Därefter kommer analysen där studiens resultat presenteras och behandlas med teorierna. Den slutliga delen består av avslutande diskussion och slutsats som innehåller en sammanfattning kring vad vi har kommit fram till och våra egna reflektioner kring arbetet. Uppsatsens avslutas med förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

Till vår uppsats har vi valt att använda oss av både primär- och sekundärdata i vår datainsamling. Med primärdata avses det som forskaren själv har insamlat, medan sekundärdata är data som redan existerar (Mälardalens Högskola 2016). Vi har utgått från sekundärdata för att kunna ställa bättre frågor till intervjuerna som är vår primärdata. Anledningen till detta är för att vi kritiskt ska kunna koppla våra resultat i analysen. I vår primära datainsamling har vi utgått från kvalitativa metoder.

### 2.1 Metodval

Alan Bryman (2016, s. 41) menar att forskaren/studenten vid kvalitativa metoder inom samhällsvetenskap själv befinner sig i den sociala verklighet som analyseras, d.v.s. genomför samtidigt datainsamling och tolkning i växelverkan. Det handlar inte om att bara söka och fånga människors handlingar utan även tolka dessa handlingars betydelser. I beskrivningen av några väsentliga skillnader mellan kvantitativa och kvalitativa forskningsstrategier fokuserar Bryman på följande aspekter: det samband teorin har med forskningen, kunskapsteoretisk inriktning samt det ontologiska synsättet (Bryman 2016, s. 61–62).

Kvantitativ forskning kan ses som en metod där fokus ligger på kvantifiering av data som samlas in och analyseras. Relationen mellan teori och forskning grundar sig i ett deduktivt synsätt, vilket innebär att teorierna prövas under studien. I frågan om kunskapsteoretisk inriktning grundas den kvantitativa forskningen i den naturvetenskapliga modellen, avseende positivismen. Utifrån den ontologiska inriktningen betraktas den sociala verkligheten ur ett objektivistiskt synsätt. Den kvalitativa forskningsstrategin inriktar sig däremot på vad som sägs, d.v.s. orden. Relationen mellan teori och forskning karakteriseras av ett induktivt synsätt, vilket innebär att teorier frambringas under studien. Gällande kunskapssyn hamnar fokus på hur individerna uppfattar och tolkar den sociala verkligheten. Det ontologiska synsättet anknäver till konstruktionism som innebär en föreställning om att individerna genom ett samspel, har en förmåga att ständigt förändra och konstruera den sociala verkligheten (Bryman 2016, s. 61–62).

Vidare beskriver Bryman att kvalitativ forskning skiljer sig från kvantitativ forskning, eftersom man i den kvantitativa metoden använder sig av matematiska och statistiska metoder för att studera högt strukturerade data, s.k. data som kan kvantifieras i kategorier eller i siffror. Detta sker i de flesta fall från stora stickprov av populationer. Exempel på kvantitativ empiriskt material är svar från mätvärden, enkätundersökningar med slutna alternativ, befolkningsstatistik och strukturerad observation från kontrollerade experiment. Det finns alternativ att kombinera kvalitativa och kvantitativa metoder i forskningen, men detta är vad som skiljer dem åt (Bryman 2016, s. 41).

Vi har valt den kvalitativa metoden eftersom vår empiri bestod av intervjuer som kan kopplas till den kvalitativa metoden som består av ord. Vi har även valt att förstå sambandet mellan teori och forskning på ett induktivt sätt. Vårt kvalitativa material har tillämpats i form av totalt sexton intervjuer, varav en Skypeintervju, en telefonintervju och tretton mejlintervjuer. Vi har även empiriskt material från en sekundär källa, d.v.s. från webben.

Vi har ytterligare även diskuterat att använda oss av triangulering. Detta innebär att man både använder sig utav kvalitativ och kvantitativ metod (Bryman 2016, s. 834). Detta på grund av att vår första tanke var att göra en enkätundersökning gällande de regionala DMO:s prioriteringar kring internationella marknader och marknadssegment. På grund av att en enkätundersökning avser att ha mer respondenter än vi kan samla in har vi valt att bortse från att använda kvantitativ metod. Insamlingen av det empiriska materialet har handlat mycket om att anpassa sig till vad respondenterna har föredragit, speciellt Visit Sweden för att respektera att de inte har haft mycket tid för intervjuer.

## 2.2 Ontologiska synsätt: Konstruktivistisk och objektivistisk vetenskapssyn

Ontologiskt synsätt innebär att arbeta utifrån redan existerande sociala ting och dess natur. Ett objektivistiskt respektive ett konstruktivistiskt synsätt är ontologiska sätt att se på världen. Den objektivistiska vetenskapssynen menar att sociala företeelser är oberoende av sociala aktörer, alltså oss människor, och att dessa företeelser styr människors handlingar genom regler och riktlinjer. Med andra ord är det ett synsätt där sociala faktum samt dess innebörd är oberoende av sociala aktörer. Det betyder att vi uppfattar en viss organisation som ett säkert objekt där det finns målsättningar och regler. Detta innebär att följa reglerna och riktlinjerna från deras organisationer som den grundläggande faktorn. Den konstruktivistiska vetenskapssynen är tvärtom och innebär att man ser sociala företeelser som något som skapas av de sociala aktörernas uppfattning och handlingar. Detta synsätt lyfter fram människan som en styrande kraft i hur samhället förändras (Bryman 2016, s. 35–36).

När det gäller ontologiskt synsätt kommer vi inrikta oss på ett konstruktivistiskt synsätt. Vi anser att de regler och riktlinjer som Visit Sweden får av sin ägare staten är objektivistiska, medan det hos den andra ägaren, svensk turism AB, som äger Visit Sweden till hälften är flera aktörers viljor som styr de riktlinjer Visit Sweden får av dem, d.v.s. konstruktivistiskt. Det är snarare människors handlingar och viljor som har en avgörande roll kring vilken marknadsföring Visit Sweden prioriterar. Med tanke på det har vi inriktat oss på att se hur de sociala företeelserna fungerar mellan Visit Sweden och de regionala DMO:s, alltså har vi valt att se uppsatsen ur ett konstruktivistiskt synsätt.

## 2.3 Ansats

I detta stycke redogörs det för den induktiva ansatsen vilken vi använt i vår kvalitativa metod. Bryman hävdar att induktion är ett tillvägagångssätt för att förankra teori och forskning. Induktion som process karakteriseras av att observationer analyseras i syfte att komma fram till en teori. Enligt Bryman (2016) är det väsentligt att förstå vad begreppet "teori" innebär i användningen av den induktiva strategin. Vissa induktiva studier kan resultera i att forskaren utvecklar en teori. I andra fall kan induktiva studier generera ett upplysande resultat kring empiriska slutsatser (Bryman 2016, s. 49–50).

Vi ansåg att det induktiva angreppssättet var mest lämpligt för vår studie eftersom empirin till stor del bestod av intervjuer. Vidare har vi genomfört intervjuer och via analysen fått en förståelse av empirin. Denna förståelse resulterade i att vi genomförde empiriska generaliseringar kring frågeställningarna baserat på intervjuerna och det övriga insamlade materialet i enighet med hur Bryman (2016, s. 49–50) beskriver vilka resultat forskare/student kan få.

## 2.4 Intervjuer

Totalt genomfördes 16 intervjuer med syfte att få information kring uppsatsens frågeställningar och ämne. Två av intervjuerna var semistrukturerade intervjuer och 14 intervjuer var via mejl.

Semistrukturerade intervjuer är en intervjuform där forskare/student förbereder ett frågeschema, men håller en viss flexibilitet under intervjuprocessen. Vad som menas med flexibilitet i det här fallet är att det är möjligt att ställa följdfrågor till det som anses vara viktiga svar (Bryman 2016, s. 206). Syftet med att tillämpa semistrukturerade intervjuer var att skapa ett bra samtal under dessa intervjuer samt via följdfrågorna erhålla så mycket information som möjligt kring de svar som respondenterna gav. Dessa två semistrukturerade intervjuer genomfördes genom Skype samtal med Johan Thomasson som jobbar för Visit Sweden i Norge samt en telefonintervju med Monica Svensson som är anställd på Visit Roslagen.

En av de fjorton mejlintervjuerna var med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson som arbetar för Visit Swedens huvudkontor i Stockholm. De andra tretton mejlintervjuerna var med regionala DMO:S kring deras prioritering av marknadssegment och internationella marknader för att sedan kunna jämföra prioriteringarna med hur Visit Sweden prioriterar. På nästa sida presenteras mer information kring respektive intervju.

#### 2.4.1 Semistrukturerad intervju med Johan Thomasson

Fredagen den tolfte april 2019 kl.10.00 genomförde vi intervjun med Johan Thomasson som arbetar för Visit Sweden i Norge. Denna intervju genomfördes via Skype och varade en timme. Intervjun var semistrukturerad och bestod av totalt nio frågor kring hur Visit Sweden är organiserad och hur de arbetar med att marknadsföra Sverige i Norge. Dessa frågor hade skickats till Thomasson via mejl. Innan intervjun fick Thomasson även en samtyckesblankett och information om vad kandidatuppsatsen är till för samt hur vi kommer hantera hans personuppgifter utifrån GDPR. Detta skrev han på innan intervjun och mejlade tillbaka.

Vi alla tre som har skrivit kandidatuppsatsen var med under intervjun. Två av oss skötte dialogen och ställde de nio intervjufrågor med följdfrågor medan en student förde anteckningar kring vad Thomasson gav för information. Efter intervjun genomfördes transkriberingen av intervjun genom att den av oss som antecknade alla svar renskrev vad som sades under intervjun för att vi sedan skulle kunna välja ut den information som var relevant att ha med i empirin. Se bilaga 1 för intervjumall.

#### 2.4.2 Mejlintervju med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson

På grund av att Visit Sweden inte hade tid med mera intervjuer genomfördes denna intervju som en mejlintervju. Vi granskade först Visit Swedens hemsida för att se vilken information vi fick utifrån den för att sedan kunna anpassa frågor. Detta gjorde vi för att undvika att Visit Sweden skulle uppleva att svara på något som redan finns besvarat på hemsidan. Efter detta förberedde vi frågor som vi sedan mejlade till Ulrika Bengtsson som är högt uppsatt inom Visit Sweden. Innan intervjun skickades även en samtyckesblankett samt ett informationsbrev i enighet med GDPR för att informera respondenterna kring vår studie och även hur personuppgifterna och svaren kommer att behandlas i studien.

Intervjun bestod av totalt sex frågor och berörde bl.a. aspekter kring varför Visit Sweden valt att prioritera internationella marknader och marknadssegment på ett visst sätt. Se bilaga 2 för intervjumall. Vi skickade mejlet den sjätte maj och fick svar den åttonde maj. Hon valde att svara på frågorna med Anna Matsson som också jobbar för Visit Sweden. Detta gjorde Bengtsson för att hon ansåg att våra frågor är ställningstagande och ville att det skulle representera hela ledningen för Visit Sweden, d.v.s. hon ville inte att det skulle råka framstå som personliga åsikter. Transkribering av mejlen genomfördes genom att vi valde ut den information som vi kunde koppla till frågeställningarna, teorierna och ämnet.

#### 2.4.3 Semistrukturerad intervju med Monica Svensson

Monica Svensson är anställd på Visit Roslagen och ställde upp på en semistrukturerad intervju den sjuttonde maj 2019 kl.15.00. Intervjun var en telefonintervju som pågick i cirka

tjugo minuter med sex grundläggande frågor som vi hade valt ut innan. Den handlade huvudsakligen om vilka internationella marknader och marknadssegment Visit Roslagen inriktar sig mot i sin marknadsföring. Vidare togs det även upp på vilket sätt Visit Roslagen samarbetar med Visit Sweden och hur deras prioriteringar kring det valda marknadssegmentet och internationella marknaderna ser ut om man jämför de två aktörerna. Se bilaga 3 för intervjumall. Innan intervjun skickades även en samtyckesblankett och informationsbrev till respondenten för att följa bestämmelserna kring GDPR på ett korrekt sätt.

Under intervjun närvarade två av oss tre studenter. En av studenterna intervjuade och förde dialogen medan den andra av oss antecknade informationen som erhöles. Under intervjun ställde båda studenterna följdfrågor. Efter intervjun sammanställdes information som erhöles och tillfördes i arbetet.

#### 2.4.4 Mejlintervjuer med regionala DMO:s

I syfte att vidga perspektivet kring vilka internationella marknader som prioriteras regionalt i Sverige valde vi att mejla sex intervjufrågor till 33 olika regionala DMO:s den 24:e april. Vårt tillvägagångssätt för att leta upp dessa var genom en kartläggning av hela Sverige i landskap och städer för att sedan söka upp dessa DMO:s, t.ex. andra Visit-aktörer i landet som arbetar med att marknadsföra specifika regioner och städer. Eftersom det inte framgick i mejlintervjuerna vem av de anställda på de respektive regionala DMO:s som hade besvarat frågorna samt det faktum att dessa regionala DMO:s är offentliga organisationer skickades inte något informationsbrev eller samtyckesblankett. Däremot beskrev vi tydligt vår studie och vilka vi var samt hur deras svar skulle hanteras i uppsatsen när vi skickade frågorna.

Ett ytterligare syfte med detta var att undersöka på vilket sätt de mindre regionala DMO:s samarbete med Visit Sweden fungerar. Detta i syfte att undersöka ifall det finns någon gemensam strategi kring vilka internationella marknader samt marknadssegment som prioriteras. Vi gick igenom Sveriges alla 25 landskap och de tio största städerna för att sammanställa kontaktuppgifter och skickade frågorna till de via mejl den 24:e april.

Undersökningen bestod av frågor som berörde vilka internationella marknader och segment de prioriterar samt följdfrågor varför de valt just dessa. Vidare ställdes även frågor kring deras samarbete med Visit Sweden. Vi fick tretton svar av följande Destination managementorganisationer; Turistrådet Västsverige, Höga Kusten Destinationsutveckling AB, Destination Uppsala AB, Örebrokompaniet, Visit Östergötland, Visit Östersund, Sörmlands turismutveckling, Destination Jönköping AB, Visit Dalarna, Visit Blekinge, Visit Linköping och Co, Visit Umeå, Näringslivs och turismavdelningen inom Lunds kommun. För att få fler svar försökte vi ringa de resterande som inte hade svarat men de DMO:s som deltog valde att endast svara på mejl istället för via telefon förutom Monica Svensson som arbetar på Visit Roslagen. Se bilaga 4 för intervjumall till dessa mejl.



När vi transkriberade gick vi igenom vilka följande DMO:s som hade svarat på samma sätt gällande val av internationella marknader och marknadssegment samt vilka som inte hade svarat som alla andra. De unika svaren undersökte vi mer grundligt för att förstå hur det kommer sig att de regionala DMO:s inte väljer att samarbeta med Visit Sweden och om det finns en anledning till det på grund av Visit Swedens val av internationella marknader och marknadssegment.

## 2.5 GDPR och etiskt ställningstagande

Innan och under undersökningens gång har vi tagit hänsyn till GDPR, d.v.s. General Data Protection Regulation som är en dataskyddsförordning som finns i syfte att skydda individens grundläggande rättigheter, personliga frihet och anonymitet (Datainspektionen 2018). Respondenterna har gett samtycke till intervju och insamling av material gällande forskningssyftet samt fått information om att de har rätt att avbryta deltagandet i uppsatsen om så önskas. För att garantera respondenternas anonymitet har vi genomgående använt fiktiva namn i kandidatuppsatsen samt inte benämnt respondenternas titlar.

GDPR är till hjälp vid ett etiskt ställningstagande. Under arbetets gång kan det uppstå eventuella etiska problem som vi bör ta hänsyn till samt överväga. Eventuella etiska ställningstaganden som hör ihop med individens integritet måste integreras i forskningsprocessens utformande. Genom att utforma metodval med individens integritet och dess rättigheter i fokus kan forskaren förhindra att strida mot etiska riktlinjer. De etiska principer som vi bör utgå från inkluderar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

Informationskravet betyder att forskaren bör informera respondenten om studiens syfte och att deltagande alltid är frivilligt. Samtyckeskravet innebär att respondenterna själva bestämmer om de vill vara med i studien. Konfidentialitetskravet handlar om att alla uppgifter som har insamlats skall behandlas med högsta konfidentialitet, vilket innebär att exempelvis personuppgifter skall utöver gällande svensk lag även förvaras på en plats där obehöriga inte kommer åt informationen. Nyttjandekravet säkerhetsställer att det material som insamlats enbart används till syftet och forskningens ändamål (Bryman 2016, s. 170–182). Såsom respondenterna som vi intervjuade med fiktiva namn är också de regionala DMO:s som har deltagit i mejlintervjuerna informerade om deras rättigheter och vi har låtit dessa vara anonyma utan endast använt organisationernas namn.

## 2.6 Insamling av material från Visit Swedens hemsida

Under vårt arbete har vi tagit del av information från Visit Swedens hemsida, där de beskriver olika internationella marknader och de marknadssegment de har inriktat sig på. Vi har valt att göra det för att kunna analysera dessa och erhålla mer information om både de internationella marknaderna och marknadssegmenten.

Vidare har vi även tagit del av deras analyser där de definierar varje internationell marknad, där de har sina kontor belägna och analyserat dessa specifikt. Det kan exempelvis beröra vilka delar av Sverige som är mest populära att besöka samt när respektive internationell marknad föredrar att resa och även vilka motiv de har till att besöka Sverige. Analyserna handlar också om potentialen varför just dessa internationella marknader ska prioriteras.

Vi har bearbetat materialet genom att gemensamt granska marknadsanalyserna samt övrig relevant information kring marknadssegmenten och de internationella marknaderna. Vi valde sedan vad som var mest relevant att inkludera i arbetet.

## 2.7 Kvalitativ analysprocess

Enligt Holme och Solvang (1997, s. 41) finns de två typer av textanalyser: helhetsanalys och delanalys. En helhetsanalys innebär att undersöka helheten och skapa förståelse kring det insamlade materialet samt sätta intervjun i ett sammanhang. Vidare karakteriseras helhetsanalys av tre faser: tema och problemområden som innebär att ett urval sker främst genom att en forskare granskar det insamlade materialet och möjligen lägger märke till olika teman och problemkomplex. Det sker även en jämförelse mellan teorierna och empirin i syfte att undersöka om det finns ett samband mellan dessa. Den andra fasen innebär att en frågeställning formuleras genom att problemområden väljs ut. Och den sista fasen innebär att en systematisk analys sker av intervjuerna genom att man plockar ut den informationen som är mest relevant och även analyserar det övriga materialet (Holme och Solvang 1997, s. 141).

I en delanalys är det viktigt att det är möjligt att dela in själva textanalysen i olika delar samt kategorisera och även sammanställa det i tabellform. Gällande intervjuer nämner boken att de innehåller värderingar och grundläggande uppfattningar som respondenten har. Dessa värderingar avgör sedan på vilket sätt analysen av intervjun struktureras (Holme och Solvang 1997, s. 143).

Vi har valt att göra en helhetsanalys genom att undersöka helheten och skapa förståelse kring all insamlad empirisk material. Detta avser intervjuerna samt material från Visit Swedens hemsida för att sätta dem tillsammans i ett sammanhang med den insamlade teoriförankringen vi har valt att ha med i arbetet. Där har vi lagt mest vikt vid att förstå helheten kring hur samarbetet mellan Visit Sweden och regionala DMO:s fungerar alternativt

inte fungerar, samt fördjupat oss i hur Visit Sweden arbetar inom organisationen och marknadsför Sverige.

## 2.8 Validitet och Reliabilitet

Begreppet validitet avser trovärdigheten gällande informationen som presenteras i arbetet. Det är en central aspekt i kvalitativa undersökningar för att ge en bredare förståelse och nytt perspektiv kring betydande faktorer gällande det som undersöks i arbetet. Detta uppnås främst genom att en forskare samlar in faktorer kring sociala förhållanden som specifikt bidrar med att vidga perspektivet kring det som undersöks i arbetet (Holme och Solvang 1997, s. 94–95). En ytterligare viktig faktor kring validiteten är vad exakt en forskare undersöker och även ifall det framgår på ett tydligt sätt i frågeställningen (Holme och Solvang 1997, s. 163).

I frågan om begreppet reliabilitet handlar det om på vilket sätt mätningarna utförts på och även hur pass specifik en forskare är när informationen bearbetas. Vidare kan forskning ha en lägre respektive högre grad av reliabilitet. En högre grad av reliabilitet skapas genom att olika och oberoende mätningar kring samma fenomen ger samma eller likartade resultat (Holme och Solvang 1997, s. 163).

Vad gäller reliabiliteten i vår uppsats ser vi en nackdel med att vi enbart fick 13 svar av totalt 35 regionala DMO:s i undersökningen om DMO:s val av internationella marknader och marknadssegment eftersom perspektivet blir begränsat. Vidare är en ytterligare problematisk aspekt sammankopplad med den geografiska aspekten avseende att alla ansvariga regionala DMO:s i Sveriges 25 landskap inte svarat, vilket orsakar att det blir en ojämn fördelning kring uppfattningen om hur det verkligen ser ut.

## 2.9 Källkritik

Fenomenet källkritik är en viktig aspekt i forskning på alla nivåer och tillämpas på olika utbildningsnivåer, från grundskola till universitetsnivå. Källkritik syftar på att vara reflekterande och ifrågasättande vid valet av källor i ett specifikt sammanhang, och även ifrågasätta hur källorna är relevanta i förhållande till ämnet. Vidare är även trovärdigheten en central aspekt av källkritik. Det finns tre kriterier som är bra att ha i åtanke vid arbetet med källkritik: vem är ansvarig för informationen, vad innehåller materialet, vilka är målgruppen för materialet, när skrevs materialet, varför har någon publicerat materialet. Aspekter som berörs kring de ovannämnda kriterierna är bl.a. ifall författaren till informationen är expert på området, samt kring relevans, syfte och i vilket sammanhang det är publicerat (Umeå Universitetsbibliotek u.å.).

I frågan om källorna till uppsatsen består de till stor del av olika typer av information från Visit Sweden d.v.s. intervjuer med anställda men vi har även tagit del av information kring vårt valda ämne på deras hemsida. Anledningen till det är att det valda ämnet i uppsatsen inneburit att Visit Sweden varit en central källa eftersom det enbart är de som kan ge den typen av information som är relevant för arbetet.

Gällande trovärdighet och relevans anser vi att källan är pålitlig och relevant eftersom det är Visit Sweden som ansvarar för innehållet i informationen kring deras verksamhet och uppdrag, både när det gäller intervjuerna och informationen på deras hemsida. En ytterligare trovärdighetsaspekt är att Visit Sweden till hälften ägs av staten som därför har en viss kontroll över informationen. Däremot kan objektiviteten i informationen ifrågasättas eftersom Visit Sweden har ett uppdrag att marknadsföra Sverige, och följer direktiv från staten och svensk turism AB. Detta gör att det finns en bakomliggande tanke kring den information som förmedlas.

I frågan om hur trovärdig informationen är från intervjuerna med de regionala DMO:s anser vi att den är trovärdig eftersom att organisationerna är väl insatta i vilka internationella marknader och marknadssegment de prioriterar för sina respektive regioner. Däremot gällande trovärdighet anser vi dock även i detta fall att informationen inte är helt objektiv. I mejlintervjuerna har det framgått att de regionala DMO:s har ett nära samarbete och likartade prioriteringar som Visit Sweden, vilket gör att de har ett stort inflytande på hur organisationerna prioriterar.

Metoden som har använts i denna studie är främst en kvalitativ undersökning i form av intervjuer. Gällande de korta mejlintervjuerna med de regionala DMO:s är vi medvetna att resultatet kanske skulle se annorlunda om vi hade fått fler svar. Däremot visade resultatet att de flesta svarade likadant, vilket gjorde att vi kunde dra en slutsats. Vi är också medvetna om svagheter med mejlintervjuer. Som Bryman (2016, s. 206) nämner brukar intervjuer ske ansikte mot ansikte eftersom det ger en mer djupgående information då intervjuaren kommer åt den intervjuades subjektiva upplevelser och åsikter. Vi hade önskat att vi hade fått mer fysiska semistrukturerade intervjuer men tyvärr hade Visit Sweden inte möjligheten att ställa upp på grund av deras fullspäckade schema. Likaså var det svårt att få tag i de regionala DMO:s.

### 3. Teoretisk bakgrund

I detta avsnitt presenteras teorier kring begreppen Nation/ landvarumärke och målgrupper, DMO:s, Multi-stakeholder marknadsorientering, Marknadsväl och marknadssegment, marknadsföring via sociala medier samt även teorier kring organisationsstruktur med fokus på Matrisorganisation som organisationsstruktur.

#### 3.1 Nation/landvarumärke och målgrupper

Här redogör vi för teorier om hur ett land/nation ska marknadsföra sig som ett varumärke och vikten av att ha målgrupper att inrikta sig mot. Det bör noteras att villkoren för ett land och nation används på ett utbytbar sätt här. Nicola Stokburger-Sauer (2011) menar att begreppet nation ger ett bredare perspektiv om ett land som omfattar förståelsen för de människor, regioner, attribut och traditioner landet har samt ekonomiska, politiska och kulturella värderingar.

Simon Anholt (2002) förklarar begreppet "Country branding", d.v.s. ett lands varumärkesprofilering vilket är ett sätt som ett land kommunicerar, särskiljer och symboliserar sig själva gentemot resten av världen, d.v.s. turisterna. Stokburger-Sauer redogör vidare för att identifieringen med ett varumärke ökar lojalitet och köpintentioner. Varumärken har varit ett starkt studerat fenomen i marknadsföring ur ett vetenskapligt perspektiv på grund av fördelarna som varumärken ger för både företagen och konsumenterna. Vanligtvis appliceras begreppet marknadsföring på företag och deras produkter, men marknadsföring spelar en viktig roll i att utveckla ett nationsvarumärke och nation bild. Detta kan stärka ett lands position på den globala marknaden. De gynnsamma effekter som uppstår genom en positiv uppfattning om ett land inkluderar ekonomiska fördelar som t.ex. turismintäkter och utländska investeringar. Dessutom kan uppfattningar om ett land i slutändan påverka försäljningen av produkter som härrör från eller är associerade med ett visst land (Stokburger-Sauer 2011).

Turtureanu et al. (2012) beskriver vidare att ett varumärke innefattar idéer, känslor, värderingar som skapas av kombinationer av ord eller bilder, d.v.s. slogan och logotyp. För att klargöra termen varumärke syftar det på identitet. Detta innebär att ett land i sammanhanget strävar efter att uppfattas som ett varumärke. Detta betyder att en turist på en destination automatiskt upptäcker ett lands identitet. De tar även upp att varje nation delvis försöker förstå och främja vad de har att erbjuda som kan skapa ett lands varumärke exempelvis: historia, kultur, värderingar, tradition, internationella märkesföretag. Detta för att utforma den kollektiva mentala bilden av sig själv som nästan idealistisk, lätt igenkännlig och attraktiv för att stärka ekonomisk, kommersiell samt politisk framgång för respektive land. De förklarar vidare att målet för alla berörda institutioner, t.ex. destinationskonsulter samt nationella turismmyndigheter är att bygga ett konsekvent och sammanhängande landsvarumärke. Resultaten är inte bara viktiga för nationella turismmyndigheter, men också

för marknadsförare av speciella serviceprodukter relaterade till turistnäringen, t.ex. enskilda flygbolag, hotellkedjor, resebyråer eller researrangörer.

Både Stokburger-Sauer och Turtureanu et al. tycker vidare att man bör undersöka vilka behov kunderna för en specifik destination har och att man sedan bör se hur man tillgodoser deras behov för att upprätthålla en framgångsrik nations varumärkeshantering. Stokburger tar vidare upp att målgrupper inkluderar turister och boende såväl som företag samt investerare som "konsumenter" av ett nationens varumärke samt att intäkter från turism utgör en stor del av många länders bruttoinkomst (Turtureanu et al. 2012, Stokburger-Sauer 2011).

Som nämnt tidigare håller Turtureanu et al. med om att när det gäller att skapa ett varumärke så bör man ha en god förståelse kring vilka målgrupper man prioriterar och vill locka. De nämner även att en konkurrensutsatt marknadsanalys, d.v.s. vilka möjligheter och hot som finns, är en väsentlig del. Genom att följa dessa analyser definieras då hur den önskade produkten kommer att främjas för att locka potentiella kunder till produkten. De redogör vidare att destinationsmarknadsföringens varumärkesidentitet måste förbli konstant, medan destinationsbilden kan förändras över tid. Detta motiverar Turtureanu et al. med att interna faktorer, d.v.s. det som händer i landet kan påverka och att de externa faktorerna, d.v.s. hur människor utanför landet ser på och får en uppfattning om landet gör att destinationsbilden ändras vilket orsakar att man internt i landet måste försöka att sträva efter att förnya destinationsbilden efter en viss tidsperiod (Turtureanu et al. 2012).

## 3.2 DMO

Hays, Page och Buhalis (2013) nämner att en nations varumärke presenteras av en nation management organisation, s.k. NMO. Begreppet kan appliceras på hur en DMO arbetar, dock innebär det att NMO's roll är bredare, då det gäller ett land och inte en enskild destination (Anholt 2002). I detta stycke redogör vi djupgående för hur en DMO:s roll på en destination ser ut.

Wang och Pizam (2011, s.11) tydliggör att på grund av turismens ständigt ökande konkurrenskraft har destinationer nu befunnit sig i en situation där de måste konkurrera direkt med andra destinationer på regional, nationell och internationell nivå. Som ett resultat av detta är DMO:s en viktig aktör och fungerar som arrangörer. De har hand om turismmarknadsföring och utveckling av destinationen. För att bättre kunna tillgodose turistindustrins intressen på destinationen måste DMO:s ha en tydlig förståelse för sina roller och funktioner i allmänhet samt deras arbetsförhållande med den lokala turistnäringen. DMO:s fokuserar oftast på en aspekt av deras ansvar eller belastas med ett starkt lokalt sammanhang där dessa frågor diskuteras.

Volgger och Pechlaner (2014) redogör vidare i sin artikel att DMO:s hjälper till med att bl.a. utbyta information och samordna åtgärder som är tänkta att ha en positiv påverkan på

destinationsutvecklingen. DMO:s anses vara byggstenarna för innovation och en mångsidig konkurrenskraftig bas för att kunna marknadsföra en destination till turisterna. Ekinci och Hosany (2006) förklarar vidare att i och med att den globala konkurrensen växer arbetar DMO:s mycket med olika former av marknadsföring för att locka turister.

Wang et al. (2013) undersöker i sin artikel de fördelar som finns när DMO:s samarbetar vid marknadsföringen av specifika regioner. Det som tas upp är främst den kostnadseffektivitet som uppstår vid ett samarbete mellan organisationerna samt att det kan ha en avgörande roll i hur framgångsrik destinationsmarknadsföringen blir i slutändan. Ett ytterligare motiv som framhävs som anledning till att turistorganisationer väljer att samarbeta med varandra är att de genom ett samarbete även kan lära sig mycket av varandra kring t.ex. marknadsföring. Därefter kan DMO:s använda den kunskapen i sin egna marknadsföring och på det sätt uppnå konkurrensfördelar som exempelvis kan vara att gemensamt utveckla turismprodukter. Vidare nämns också att ett samarbete även främjar den regionala turismutvecklingen i ett land. Det fenomen som också uppstår när DMO:s samarbetar är att organisationerna marknadsför destinationer parallellt på regional nivå.

### 3.3 Multi-stakeholder marknadsorientering

Här förklarar vi hur marknadsföringen av en destination fungerar till skillnad från övrig marknadsföring för att sedan presentera Line's och Wang's (2015) strategi om multi-stakeholder marknadsorientering, d.v.s. MSMO.

Dimitrios Buhalis (2000) beskriver att marknadsföring av destinationer skiljer sig från marknadsföring av traditionella varor och tjänster på ett antal viktiga och märkbara sätt. För det första är destinationer utmanande att hantera och marknadsföra på grund av komplexiteten i relationerna mellan och bland de olika lokala intressenterna som påverkar både den offentliga samt privata sektorn som är verksamma inom turismnäringen. Dessa organisationer måste arbeta tillsammans för att tjäna de olika marknadernas intressen. För det andra, även om det finns ett stort antal och olika intressenter som är involverade i att utveckla, producera och leverera turism till slutkonsumenterna så har ingen enskild enhet äganderätten av alla produktutbud som ingår i denna process. För det tredje representerar intressenterna som är involverade i ett resmål i form av en samling av olika och även ibland motstridiga intressen samt politiska dagordningar. Integrering av dessa konkurrerande intressen i en gemensam vision som stöder hela resmålet kräver en övergripande strategi för intressenthanteringen. Dessa unika egenskaper för destinationsmarknadsföring och förvaltning efterfrågar även ett marknadsorienterat sätt att hantera konkurrenskraften och hållbarheten hos destinationen. Detta nämner också både Kohli och Jaworski (1990) samt Matsuno och Mentzer (2000).

Line och Wang (2015) hänvisar till en multi-stakeholder marknadsorientering, d.v.s. MSMO som handlar om att utvidga den traditionella kund- och konkurrentfokuserade synen på

marknadsorientering för att inkludera ytterligare intressentmarknader i DMO: s verksamhetsmiljö. I MSMO finns det fem breda intressentmarknader som är *turister*, *konkurrenter*, *samhällsenheter*, *turistindustrin* och *mellanhänder* som kan anses vara relevanta för nästan alla former av destinationsmarknadsföring. Nedanför beskrivs alla fem intressentmarknader.

Begreppet *turister* innefattar ett brett fenomen som varierar beroende på individ, anledning till resa såsom affär eller fritid, reslängd, köpkraft etc. (Line och Wang 2015). Narver och Slater (1990) skildrar även att direkta kunder inte köper någonting från DMO:s i sig, tyder betoningen på dessa kunder kring vikten av att överväga efterfrågan från "köparens köpare" och att förstå hela värdekedjorna i stället för enskilda slutanvändare. En destinationsbild utformas med konstaterandet att alla destinationens intressenter spelar en roll för att kommunicera kring och förmedla bilden med både potentiella och faktiska turister (Line och Wang 2015).

När det gäller *konkurrenter* och att orientera sig kring vilka dessa är gäller det att förstå styrkor och svagheter hos nuvarande och potentiella konkurrenter (Line och Wang 2015). Graham Hankinson (2005) beskriver vidare att för att uppnå en hållbar konkurrensfördel måste DMO:s främja en destinationsbild som är bättre än den bild som förmedlas av konkurrenterna. För många DMO:s kan icke-traditionella konkurrenter som kryssningsfartyg och all-inklusive destinationer betraktas som konkurrenskraftiga hot på marknaden på grund av att de har ett stort utbud. Dock är det viktigt att notera att inte alla destinationer är konkurrenter, d.v.s. även om många destinationer konkurrerar direkt gällande turistverksamheten, kan destinationer också ingå samarbetsavtal med andra destinationer (Line och Wang 2015).

*Samhälles enheter* syftar på att trots att organisationsstrukturen och finansieringskällorna varierar, drivs de nationella regleringsmyndigheterna vanligtvis av någon form av politiskt mandat. Destinationsmarknadsförare måste därför marknadsföra sina organisationer till sina intressenter för t.ex. politiker, lokalbefolkning, samhällsledare etc. Som en del av sådana program strävar DMO:s efter att hålla kontakten med lokala politiska frågor genom att noggrant övervaka den politiska miljön och genom att skildra de initiativ som de konkurrerar om för politisk kapital. Det krävs av en DMO att denna först måste förstå lokalsamfundets och dess företrädares behov, och sedan reagera på dessa behov på ett sätt som bidrar till att generera samhällsstöd för sitt uppdrag. Utan att kontinuerligt kommunicera kring värdet av sina organisationer till lokalsamhället riskerar DMO:s att förlora stödet från destinationsgemenskapen och i sin tur politiskt stöd för organisationen själv (Line och Wang 2015).

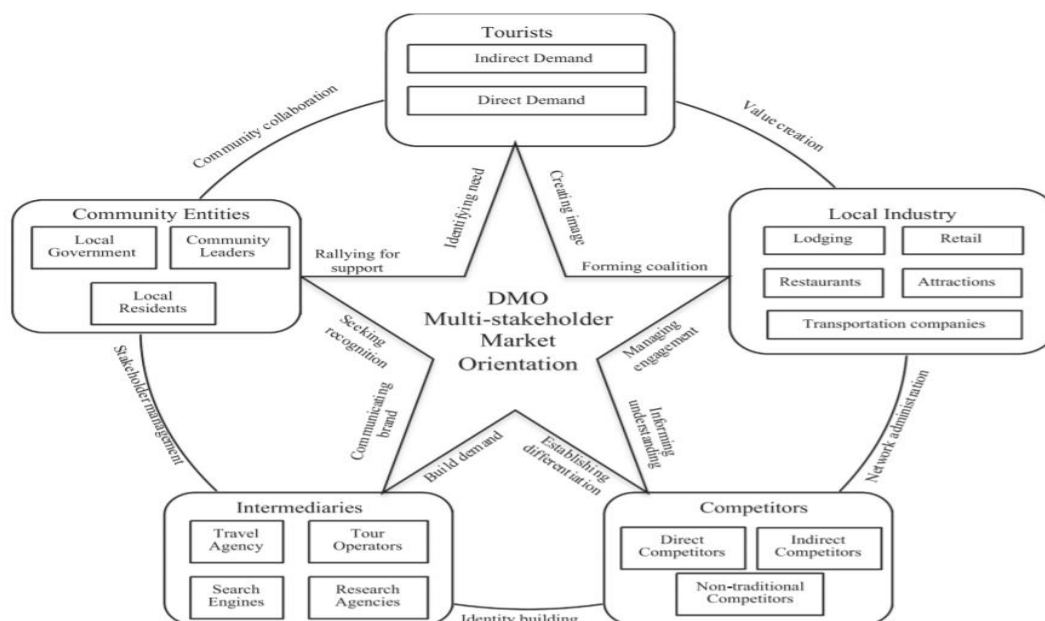
När det gäller *lokal turistindustri* bör man förstå att det handlar om en marknadsorientering för flera aktörer som bygger upp en destination, t.ex. boende, restaurang, detaljhandel, sevärdheter och andra företag och intressenter som drar nytta av turismen på destinationen (Line och Wang 2015).



Enligt Kohli och Jaworski (1990) fungerar *mellanhänder* som förmedlare. Exempel på mellanhänder är resebyråer, researrangörer, sökmotorer, resewebbplatser etc. eller någon annan organisation som kan påverka destinationsbehoven eller påverka besluten att välja ut direkt eller indirekta kunder. Dessa förmedlare fungerar ofta som distributionskanaler som förbinder turister med branschintressenter inom destinationen och väsentligt kan påverka destinationsvalet. Förhållandet mellan en DMO:s och dess mellanhänder är komplicerat. Förutom att interagera direkt med många viktiga mellanhänder måste DMO:s också vara insatta kring andra intressenters förhållanden och strategier gällande dessa mellanhänder (Line och Wang 2015).

Föreslaget MSMO som strategi är utformad för att vara representativ för destinationsmarknadsmiljön, men Line och Wang poängterar att den är mer som ett förslag än att man måste följa den fullt ut. Det är även viktigt att inse att destinationsmarknadsmiljön är komplex och tanken är att MSMO ska ge en förståelse kring destinationsmarknaden på ett bättre sätt. Line och Wang (2015) beskriver vidare att även om alla DMO:s kommer att behöva uppfylla behoven hos besökare, industrin, konkurrenterna, mellanhänderna och samhällsenheterna i en eller annan form, kommer inga organisationer att exakt ha samma dynamiska intressenter. Följaktligen innebär ett marknadsorienterat tillvägagångssätt för destinationsmarknadsföring en förståelse för att behov och roller hos viktiga intressenter kan förändras över tid (Line och Wang 2015). Nedanför visas modellen med alla fem intressentmarknader.

Figur 1: “A conceptual framework for a multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing”.



(Line och Wang 2015, s.90)

### 3.4 Marknadsväl och marknadssegment

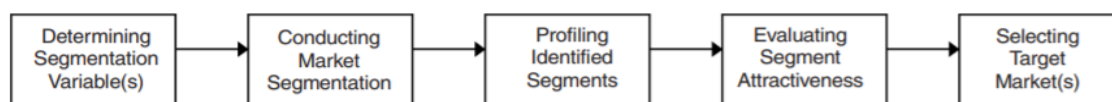
Här redogörs kring vad DMO:s och olika turistorganisationer bör tänka på vid val av målmarknader och marknadssegment. Syftet är att ha teorier som beskriver på vilket sätt marknadsväl gällande att välja marknadssegment sker samt vikten av att prioritera på ett korrekt sätt vid inriktning kring marknadsväl och marknadssegment.

Enligt Jang, Morrison och O'Leary (2004) är marknadsväl ett viktigt steg i marknadsföringsstrategin. Målmarknader för turism är marknadssegment som reseorganisationer bestämmer sig för att tjäna pengar på och består av resenärer som delar gemensamma egenskaper. Det är ovanligt att en destination eller organisation lyckas tillfredsställa alla resenärers behov. Huvudsyftet med att välja målmarknader är att maximera effektiviteten av marknadsföringen för att kunna utnyttja marknadsresurserna och budgeten på bästa sätt. Målmarknadsföring blir allt viktigare i turismsektorn idag. Med tanke på att resenärerna brukar ha höga inkomster och mer tid samtidigt som det finns ett större utbud av turismerbjudanden som konkurrerar med varandra än tidigare kräver resenärer nu ett mycket större utbud av reseupplevelser. Utmaningen för turistorganisationer är hur de ska hantera dessa olika resenärers behov (Jang et al. 2004).

Vidare tar Isabelle Frochot och Alastair Morrison (2000) upp att segmentering ger fördelar för att underlätta för utvecklingen av bl.a. attraktioner, faciliteter, semesterpaket och aktivitetsprogram.

Enligt Pride och Ferrell (2010, s. 160–161) fortsätter resemarknaderna att splittras och blir mer komplexa. Därför är en av de största utmaningarna att välja den bästa uppsättningen av marknadssegment. Denna process som leder till marknadsväl bör involvera fem steg: (1) bestämning av segmenteringsvariabel eller variabler; (2) genomförande av marknadssegmentering (3) profilering av identifierade segment (4) utvärdera segment attraktivitet; och (5) välja målmarknader. Detta visas i modellen nedanför.

Figur 2: "Steps in market targeting".



(Pride och Ferrell 2010, s.161)

Jang et al. förklarar vidare att flera forskare dock har föreslagit att segmentering av reseaktivitet är en av de bästa segmenteringsbaserna för turism. De hävdar att aktivitetssegmenteringen hjälper till med att samla reseaktiviteter i paket med större marknadsideal. Profilering bidrar med att skilja attityder, beteenden, socio-demografi, reseplaneringmönster och reserelaterade egenskaper hos resemarknadsområden.

Utvärderingen av marknadssegment är steget före marknadsvalet och är avgörande för den potentiella framgången för en marknadsföringsstrategi. Huvudfrågan är vilka segment som mest sannolikt leder till uppnåendet av marknadsföringsmålen (Jang et al. 2004).

Philip Kotler och Gary Armstrong (2003, s. 250–251) föreslog att marknadssegmenten skulle uppfylla fem urvalskriterier för att vara lönsamma. De måste vara mätbara, tillgängliga, hållbara, skiljbara och handlingsbara. Förutom Kotler och Armstrongs lista finns det enligt Lee, Morrison och O’leary (2006) ytterligare fem kriterier för effektiv segmentering, vilket är följande; likformiga, försvarbara, konkurrenskraftiga, hållbara och kompatibla. Dessa teoretiskt grundläggande kriterier ger marknadsförare användbara riktlinjer för att rikta in sig på marknaderna. Vidare förklarar Lee et al. att de dock saknar mätbarhet genom att inte tydligt ge konkreta och objektiva åtgärder för varje kriterier. En ytterligare nackdel är att de inte visar den viktigaste kvaliteten hos ett segment som en målmarknad måste ha, nämligen lönsamhet (Lee et al. 2006).

Enligt Bob Mckercher (1995) finns det ytterligare kriterier för att bedöma segmentets attraktivitet. Dessa omfattas av följande: (1) marknadspotential (2) konkurrens och segment strukturell attraktivitet (3) marknadsorganisationens vision och mål (4) användbarhet och (5) kostnader. Jang et al. beskriver vidare att en målmarknad måste vara tillräckligt stor för att den ska kunna ge ekonomisk vinning och att tänka på utgifter bör ses som ett av de viktigaste urvalskriterierna för att kunna genomföra detta (Jang et al. 2004).

### 3.5 Marknadsföring genom sociala medier och internet

Det mesta av marknadsföringen idag sker via internet och sociala medier. Denna trend följer Visit Sweden, därför har vi valt att ta upp artiklarna Hays et al. (2013) samt Gertner et al. (2007). Den första artikeln handlar om sociala medier och den andra artikeln handlar om länders hemsidor.

Hays et al. (2013) tar upp effekterna av att marknadsföra sig genom sociala medier och hur det gynnar länder att marknadsföra sig på detta sätt gentemot internationella turister. Sociala medier har förändrat hur samhället förbrukar och bidrar till att skapa information. Jämfört med DMO:s och nationella managementorganisationer hävdar Hays et al. att DMO:s är på de första stadierna av förståelse och experimenterar fortfarande med hur man använder sociala medier för att främja sina destinationer. DMO:s skulle kunna dra nytta av att bli ännu mer innovativa och kreativa när det gäller deras sociala medier, istället för att ägna sig åt traditionella marknadsföringsmetoder. Hays et al. (2013) påstår att denna forskning bekräftar att de virtuella turismsamhällen kommer att ge en väsentlig grund för att främja kommunikation mellan resenärer och näringslivet.

Gertner et al. (2007) har undersökt hur man kan marknadsföra ett land som ett varumärke genom internet. De menar att länder som använder sig av landsnamnet med “punkt com” har

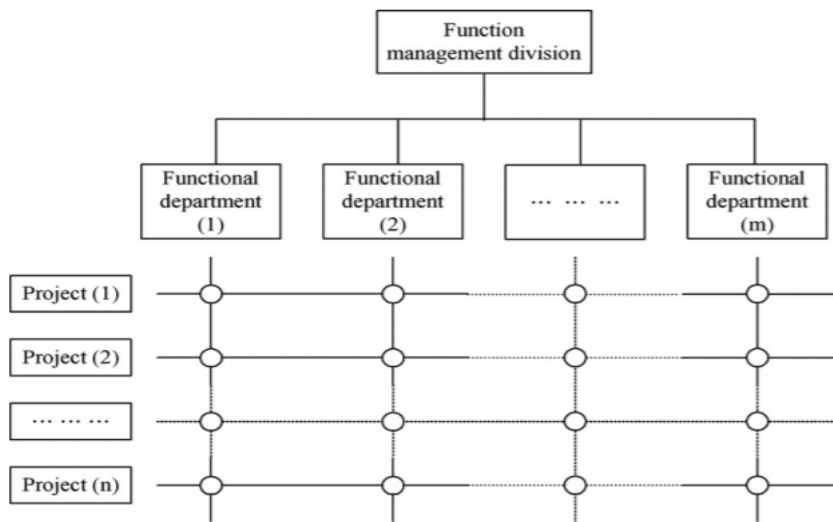
en tendens att lättare synas på internet. De tar också upp att de länder som har ett namn som börjar med "Visit" ligger högst upp på listan kring att få fram sin marknadsföring. Vidare menar de att det numera verkar vara internet som används som källa och turistinformation, och har tagit över turistbyråers roll lite grann. För att destinationer ska kunna lyckas i sina ansträngningar med att locka besökare måste de därför utforma en sund online marknadsföring och marknadsföringsstrategier som kompletterar detta. Med tanke på hård konkurrens för internetanvändarnas uppmärksamhet, måste marknadsförare på nätet säkra en minnesvärd webbadress (Gertner et al. 2007).

### 3.6 Organisationsstruktur: Matrisorganisation

Vi har valt att skildra begreppet matrisorganisation för att det är på det sättet Visit Sweden arbetar enligt intervjun med Johan Thomasson som arbetar för Visit Sweden.

Ahmady et al. (2016) förklarar att organisationsstruktur är en metod för hur olika arbetsuppgifter inom en organisation delas ut och samordnas. En av dessa organisationsstrukturs former som finns är matris. Yan-Kuen Wu (2007) förklarar att matrisorganisationen är ett sätt att bilda projekt-lag inom organisationen. De som arbetar med ett projekt kan arbeta på olika avdelningar. Således utvecklas en horisontell organisation för de olika projekten inom den vertikala linjestrukturen som skapar en fungerande matrisstruktur. I dag har konceptet bakom matrisorganisationen tillämpats i olika branscher och organisationer som exempelvis försvar, byggbranschen, läkemedel, bank, sjukhus, bokförlag, reklam, lag, stat och kommun samt FN. Ett exempel på hur en matrisorganisation kan se ut i praktiken är exempelvis att en person som har ansvar för PR har en chef över sig som ansvarar för PR men att personen jobbar på en avdelning med olika människor som har andra roller, därmed har en avdelningschef (Yan-Kuen Wu 2007). Nedanför redovisas modellen.

Figur 3: “Matrix organization with function management division”.



(Yan-Kuen Wu 2007, s.385)

## 4. Empiri

Nedan följer de olika rubrikerna som den insamlade empirin består av. Den innefattar först en förklaring på Visit Swedens målgrupp d.v.s. val av turister och hur de marknadssegmenterar denna målgrupp. Informationen baseras på fakta från Visit Swedens hemsida i form av en sekundärkälla eftersom informationen erhålls i andra hand från fakta på internet.

Det ovannämnda har vi valt att redovisa först för att man ska få förståelse för vad målgruppen innebär samt karakteriseras av men också för att förstå intervjuerna lättare. Vidare följer sedan en intervju med Johan Thomasson som arbetar för Visit Swedens kontor i Norge, där han skildrar hur man arbetar i de olika länderna och även hur man arbetar specifikt i Norge. Sedan kommer en mejlintervju med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson som förklarar varför Visit Sweden har valt denna målgrupp och tankarna kring de internationella marknaderna. Ytterligare följer en telefonintervju med Monica Svensson som är anställd på Visit Roslagen. Under denna diskuteras deras val av internationella marknader, marknadssegment samt samarbete med Visit Sweden. De ovan nämnda intervjuerna är primärkällor eftersom att vi får informationen i första hand direkt av personerna som intervjuas.

Vi har sedan valt att redovisa den fakta från marknadsanalyserna om de länder som Visit Sweden har valt att prioritera som internationella marknader att marknadsföra Sverige till. Detta är en sekundär källa såsom den fakta om målgruppen Visit Sweden har på sin hemsida. Sist har vi valt att redovisa de genomförda mejlintervjuerna som skildrar de regionala DMO:s val av internationella marknader och marknadssegment och hur pass väl det överensstämmer med hur Visit Sweden prioriterar. Eftersom dessa också är intervjuer är intervjuerna primärkällor.

### 4.1 Visit Swedens val av målgrupp och marknadssegment

Visit Sweden har tagit fram en målgrupp som kallas för den Globala resenären. De motiverar valet av den globala resenären som en målgrupp att satsa på eftersom de med hjälp av sina analyser konstaterat att denna målgrupp är en köpstark grupp med potential att välja Sverige som destination. Enligt Visit Sweden har målgruppen ett intresse för Sverige och vana att resa. De är i åldrarna 25–65 och reser utomlands vanligtvis två gånger årligen samt har en hög inkomst i de flesta fall. Dessa undersökningar som gjordes för att ta fram målgruppen gjordes av GFK Sverige på uppdrag av Visit Sweden. Undersökningarna har gjorts sedan hösten 2013 och inkluderar nu över 25 000 respondenter. Här ingår länder såsom Danmark, Finland, Norge, Nederländerna, Tyskland, Frankrike, Italien, Ryssland, Spanien, Storbritannien och USA som respondenter (Visit Sweden 2016).

Visit Sweden har identifierat tre olika marknadssegment inom den globala resenären för att ta reda på mer om vilka upplevelser i Sverige som är viktigast för målgruppen. Genom att rikta

budskapet till en av dessa tre blir det lättare att se just deras behov och att hitta erbjudanden samt produkter som ger individen den semester hen vill ha. Globala resenären har delats in i följande kategorier: nyfikna upptäckaren, aktiva naturälskaren och den vardagsmitande livsnjutaren. Här nedanför förklaras vidare de tre marknadssegment (Visit Sweden 2018d).

Nyfikna upptäckaren, är en grupp resenärer som är intresserade av att lära känna Sverige på djupet genom att de vill lära sig om den svenska kulturen och livsstilen, smaka på svensk mat och dryck samt uppleva de svenska traditionerna. Aktiva naturälskaren vill uppleva den svenska naturen och njuta av lugnet och stillheten. Denna grupp vill vara fysiskt aktiva och föredrar att vara utomhus samt vill känna frihet och slippa rutiner. Vardagsmitande livsnjutare vill framförallt koppla av, slippa rutiner och känna sig fria på sin Sverigesemester. De njuter gärna av god mat och dryck under semestern. För denna målgruppen är gemenskapen en viktig sak, d.v.s. att uppleva nya saker tillsammans med dem man reser med eller nya vänner man träffar på sin semester i Sverige (Visit Sweden 2018d).

## 4.2 Intervju med Johan Thomasson, Norge

Johan Thomasson arbetar för Visit Sweden i Norge och berättar i intervjun om hur Visit Sweden arbetar med att marknadsföra Sverige för norrmännen. När det gäller att marknadsföra Sverige ute i världen och då t.ex. i Norge samarbetar Visit Sweden med olika turismaktörer, exempelvis Visit-organisationer som Visit Stockholm eller Visit Dalarna. Visit Sweden frågar dessa offentliga finansierade organisationer om de är intresserade av att vara med i olika marknadsföringskampanjer för just det landet de arbetar med att locka till Sverige. I sin tur arbetar dessa regionala organisationer lokalt med olika turistattraktioner som finns på området, t.ex. i län eller städer. Ett exempel på detta är om Visit Sweden ser att det finns en efterfrågan på att besöka slott och spahotell. De undersöker då om dessa företag är intresserade att investera i att just deras företag ska synas med i marknadsföringskampanjerna och inleder därefter ett samarbete med de företag som har hand om turism i dessa länder, till exempel en resebyrå som är intresserad av att sälja resor till Sverige.

Däremot berättar Thomasson att resebyråar som ligger så nära Sverige som Norge gör, inte tjänar på samarbeten med Visit Sweden eftersom norrmännen själva arrangerar sina resor. De företag som samarbetar med Visit Sweden är istället olika transportföretag, t.ex. rederier mellan Norge och Sverige såsom "Colorline" och "Fjord Line", flygbolaget "Norwegian" samt tågbolag. Thomasson beskriver även att de samarbetar med det norska fastighetsbolaget "Thon Property" som äger shoppingcentrum i Sverige. De nämnda företagen menar Thomasson har ett gemensamt intresse med Visit Sweden då båda parterna tjänar på samarbetet.

Thomasson berättar vidare att en planering av en marknadsföringskampanj i praktiken går till så att Visit Sweden analyserar vad de internationella turisterna vill ha och skapar på så sätt ett

underlag för detta. Därefter försöker de matcha det med vilka besöksattraktioner Sverige kan erbjuda och undersöker potentialen för vad som exempelvis kan locka barnfamiljer på en familjesemester. Sedan undersöker de regionerna i Sverige och gör en marknadsanalys, samt ser vilka företag som är intresserade av att marknadsföras och vill satsa pengar på detta. Visit Sweden planerar sedan in hur de ska marknadsföra detta. Thomasson beskriver även att det är fördelaktigt i en vanlig marknadsföringskampanj att se till att norska resejournalister skriver om att resa till Sverige och olika turistattraktioner som man kan besöka. Han berättar i sammanhanget om en resejournalist som nyss skrev om ett besök på Hasseludden. Varför man väljer just detta sätt förklarar Thomasson är för att det skapar en trovärdighet att någon annan skriver det än direktreklam och gör norrmännen nyfikna på att göra likadant. De satsar även mycket på sociala medier såsom Facebook och Instagram samt Visit Swedens egna hemsida. Klassisk reklam som på tv och radio är något som faller bort som Thomasson nämner för att det inte håller budgetmässigt och ändå inte blir lönsammare än de andra sätten att locka turister.

I dagsläget åker många norrmän mest till de landskap som är närmast gränsen d.v.s. Jämtland, Värmland och Västra Götaland. Under intervjun frågade vi Thomasson om de arbetar med att försöka få det norska turisterna att bli mer utspridda i landet. Han tog i sammanhanget upp att Visit Sweden i Norge arbetar mycket med en marknadsstrategi som är lite mer unik för norrmännen och kallas "känt och kärt". Thomasson redogör vidare för att det handlar om en norsk målgrupp som flera gånger varit i Sverige och har sina favoritställen. Detta tar man fram i analyser och sedan lyfter fram. Medan de lyfter fram dessa favoritställen i marknadsföringen presenterar de sedan något som är mer okänt och ligger nära deras favoritställen, d.v.s. något som stimulerar till att upptäcka något nytt som gör att man rör sig mera inåt i landet. Han tar upp exempel på barnfamiljer som brukar åka till Liseberg och berättar att man då visar 2–3 bilder på det för att sedan överraska med skärgården, kanske Skara sommarland eller High Chaparall som ligger längre in i landet. Detta motiverar Thomasson med att det kan medföra att sprida det norska turisterna och skapar arbetstillfällen, bättre omsättning samt att de norska turisterna stannar en extra natt, etc.

Thomasson beskriver vidare att de hela tiden samarbetar med huvudkontoret i Stockholm och har fysiska möten samt annan kontakt genom telefon och Skype. Man arbetar med projektledningssystem genom bilder och texter samt jobbar tvärs över marknaden med de andra kontoren i världen som Visit Sweden har. T.ex. har det norska Visit Sweden kontoret samarbeten med danska kontoret för att få ut ungefär samma marknadsföring och budskap till både danska och norska turister. Thomasson skildrar vidare att de i slutet kan anpassa eller lägga till något som är mer passande för norska turister och något annat till de danska turisterna. Detta kan exempelvis vara språkändringar eller andra vinklingar som leder till att marknadsföringskampanjerna skiljer sig lite åt. På detta sätt sparar Visit Sweden pengar och håller budgeten lättare.

Han berättar vidare att Visit Swedens organisation är uppbyggd genom en organiserad matrisfunktion. Detta innebär att de åtta som arbetar i Norge har en chef i Norge, men också en funktionschef på huvudkontoret, t.ex. finns det en PR funktionsansvarig från



huvudkontoret som är ansvarig över alla de som jobbar med PR i de olika länderna. Han beskriver även att kontoren som finns i de respektive länderna ibland kan läggas ner eller så kan något läggas till när det finns möjligheter till nya turistmarknader att satsa på. Ett exempel han tar upp är om Finland som var en internationell marknad som man har slutat att satsa på för att finnarna åker mest till Sverige via kryssningsföretag, såsom Tallink Silja Line. Detta leder till att det är mest kryssningsföretag som tjänar på att marknadsföra Finland till Sverige istället för annan besöksnäring som Visit Sweden samarbetar med.

Alla kontor strävar efter att arbeta på samma sätt och med ungefär samma budskap även om inriktningen kan skilja sig åt beroende på vilket land man marknadsför sig till. Man kan anse att Norge och Sverige är ganska lika samt känner till varandra väldigt bra på grund av de är grannländer men trots det försöker Visit Sweden att lansera det svenska varumärket på samma sätt som de gör för t.ex. amerikanska turister som inte känner till Sverige. Visit Sweden lanserar just nu “Welcome to something else”, som avser att Sverige är unika med sina traditioner och sitt sätt att tänka på, etc. Thomasson beskriver vidare att det inte alltid är så att Norge och Sverige har samma traditioner. Norge och Sverige firar exempelvis inte midsommar på samma sätt, Sverige har Lucia och det finns unika traditionella maträtter som Norge inte har, såsom kroppkakor. Detta är exempel på vad Visit Sweden försöker marknadsföra för att skapa intresse och nyfikenhet för turisterna. Trots att Sverige ligger bredvid Norge förklarar Thomasson att det ändå är en landsgräns geografiskt och den gör att man får en känsla av att man är på utlandssemester, d.v.s. att det ändå är “something else”.

### 4.3 Intervju med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson

Ulrika Bengtsson och Anna Matsson förklarar att det marknadssegmenten som Visit Sweden fokuserar på är målgruppen den Globala resenären och dess målgruppssegmentering som är följande: nyfikna upptäckare, aktiva naturälskare och vardagsmitande livsnjutare. De internationella marknaderna som Visit Sweden har valt att ha sina kontor på är enbart geografiska. Prioriteringen av olika fokusmarknader har flera olika orsaker och utgår inte enbart från övernattningsstatistiken från Tillväxtverket. Syftet med vad Visit Sweden gör är att intäkterna ska öka hos besöksnäringen, och val av marknader har mycket att göra med deras förmåga att investera i marknadsföringen. Det handlar också mycket om vad deras ägare staten och besöksnäringen vill att de ska fokusera på.

Sedan är det också på det sättet att marknadsföring till de olika fokusmarknaderna kompletteras med global kommunikation. Detta dels på grund av att människor numera tar intryck av både lokal och global kommunikation, men också för att de resenärerna som ingår i målgruppen även finns i andra länder. De försöker inte att utgå från att marknadsföringen av Sverige ska stanna inom vissa landsgränser, men de lägger extra fokus där också. De menar även att det inte finns något samband mellan var fokus av marknadsföringen är och var placeringen av de olika Visit Sweden kontoren ska befinna sig.

När det gäller Tillväxtverkets siffror av övernattningsstatistiken, där antal besökare från Schweiz är fler än både Frankrike och Kina förklarar Bengtsson och Matsson i sitt mejl att det viktigaste för dem är vilken potential de ser till ett ökat resande från olika marknader. Statistiken är ett inspel av flera, d.v.s. Tillväxtverkets statistik ger en bra vägledning, men säger inte allt. Detta motiverar de med att övernattningsstatistiken utesluter övernattningarna via Airbnb, som är väldigt stort för exempelvis franska resenärer. Övernattningsstatistiken fångar inte heller upp de omfattande endagsbesökarna från vissa marknader.

Följande skriver Bengtsson och Matsson i mejlet:

Vi går alltså inte enbart efter Tillväxtverkets statistik när vi väljer fokusmarknader. Det som mer avgör vilka marknader vi prioriterar är tre saker; besöksnäringens intresse att investera i marknadsföring på aktuell marknad, befintlig tillgänglighet för resenärer att resa till Sverige och potential för tillväxt, som till exempel Indien och Kina. Vår inriktning är också att vara konsekventa och långsiktiga när vi väljer var vi lägger vårt fokus. Det tar ofta flera år att nå igenom bruset till potentiella resenärer.

De skildrar även att vissa marknader bearbetas från andra kontor, t.ex. Österrike och Schweiz bearbetas från Tyskland, från Holland bearbetas även Belgien samt från Kina försöker de att nå ut till Japan i viss mån. En hel del marknadsföring görs också för flera marknader och drivs från huvudkontoret i Stockholm. De har även gjort vissa insatser i Polen, t.ex. en satsning på PR för att höja kännedomen om Sverige, utan att ha eget kontor där. Men gällande Polen har inte intresset från besöksnäringen generellt i Sverige varit så stort för att investera i marknadsföring där.

Bengtsson och Matsson betonar att utlandsresandet i Indien ökar starkt och att de ser en stor potential att indiska resenärer kan välja Sverige i högre grad framöver. Detta var även något som staten påpekade, d.v.s. att Indien är en marknad att satsa på i sitt regleringsbrev till dem för ett antal år sedan. Bengtsson och Matsson beskriver även att de också ser på de ekonomiska förutsättningarna när de gör marknadsanalyser, men att de som tidigare nämnt inte segmenterar efter marknad, utan efter målgrupp. Gällande de regionala DMO:s och deras relation till Visit Sweden förklarar Bengtsson och Matsson följande:

De regionala turistorganisationerna och Visit Sweden är helt fristående från varandra, och vi har olika uppdrag och mål. När Sörmland som enskild region ska öka turismen till sin region och ser en potential i att satsa på Polen är de naturligtvis fria att göra det. Som vi nämnde ovan är tillgängligheten viktigt, och Sörmlands satsning hänger säkert ihop med direktfärjan från Polen till Nynäshamn.

Det finns flera exempel på att regionala turistorganisationer eller enskilda turistföretag i Sverige gör olika typer av marknadsföring i andra länder utan att gå via Visit Sweden. Det kan handla om att en region hittar ett samarbete mot en smalare målgrupp tillsammans med en researrangör, eller att man satsar på att få genomslag i medier i ett visst land genom att köpa konsulttjänster som producerar pressreleaser.

Ytterligare beskriver Bengtsson och Mattson att Visit Sweden även arbetar med hållbarhet gällande hur framtiden kommer se ut samt hur det påverkar prioriteringar av marknader är för tidigt att säga enligt de. Vidare skildrar de att Visit Sweden i dagsläget satsar mycket på digitalisering, där de bearbetar samma målgrupp på flera marknader samtidigt, även om det fortfarande är viktigt att ha koll på och ta hänsyn till olika förutsättningar, kulturer och trender i olika länder.

#### 4.4 Intervju med Monica Svensson

Monica Svensson är en anställd på Visit Roslagen och är även insatt i verksamheten. Hon berättade att gällande de internationella marknaderna prioriterar de främst de tyska och holländska besökarna. Valet av just dessa internationella marknader beror på att de har ett intresse för naturen som Roslagen erbjuder.

Specifikt angående de holländska besökarna nämner Svensson att det nyligen spelades in en film i Roslagen som heter "Kronvittnet" som bidragit till ett ökat intresse för området. Vi frågade även hur de ser på den kinesiska och indiska marknaden, eftersom Svensson nämnde att den indiska marknaden är intressant och att det nyligen spelats in en indisk film i Roslagen, men hon svarar att den kinesiska marknaden inte är av intresse för dem.

Angående deras samarbete med Visit Sweden framgår det att de samarbetar med de via Stockholm Archipelago som i sin tur arbetar nära med Visit Sweden. Visit Roslagen får alltså uppdrag av Visit Sweden via Stockholm Archipelago. Det kan exempelvis handla om att arrangera visningsresor. Ett exempel på en visningsresa som har ordnats är åt företaget Lyx tält. Två ytterligare samarbetspartners till Visit Roslagen är Region Uppsala och Travel trade.

I frågan om ifall de prioriterar samma målgrupp och marknadssegment som Visit Sweden, d.v.s. den Globala resenären nämner Svensson att de särskilt prioriterar den "nyfikna upptäckaren" som ingår i den Globala resenären. Däremot har Svensson svårt att förklara hur det kommer sig att man har valt just denna.

#### 4.5 Visit Swedens internationella marknader

Här presenteras en sammanfattning av det insamlade materialet från Visit Swedens marknadsanalys för de nio länderna, som organisationen har valt att ha sina kontor i. Datasamlingen är hämtad från Visit Swedens hemsida, och har tillämpats som en sekundärkälla i vår empiri.

#### 4.5.1 Norge, Tyskland, Danmark, USA, Storbritannien och Nederländerna

Visit Sweden har valt Norge, Tyskland, Danmark, USA, Storbritannien och Nederländerna som fokusmarknader för att det är Sveriges största utlandsmarknader. Norge ligger i toppen som besökare av Sverige och dessutom var Sverige norrmännens vanligaste utlandsdestination i Europa år 2018. Norge och Danmark är viktiga grannländer för Sverige när det gäller turism. Trots detta är det fler tyskar än danskar som besöker Sverige. Medan de flesta av dessa internationella marknader ökar har i nuläget de brittiska turisterna minskat. Britterna är ett resande folk och Storbritannien har mycket god tillgänglighet och har lätt för att resa dit de önskar. Intresset för Sverige ökar, men det finns en stor konkurrens från andra länder och destinationer, bl.a. är Danmark populärare för britterna än Sverige. Det som påverkar britternas resor är i dagsläget Brexit (Visit Sweden 2018b).

#### 4.5.2 Kina och Frankrike

Visit Sweden hävdar att resandet till Sverige från Kina har ökat kraftigt sedan 2014, men 2018 nämner de att det har varit en avmattning av besökare från Kina. Många kineser besöker främst Stockholm, Västra Götaland och Skåne (Visit Sweden 2018e). Anledningen till varför Visit Sweden valt att prioritera den franska marknaden är att de i sin marknadsanalys uppmärksammat de franska besökarnas intresse för den svenska kulturen och även livsstilen är stark vilket gör att målgruppen är relevant att prioritera. I marknadsföringen gentemot de franska besökarna har Visit Sweden prioriterat att skapa en ökad kännedom kring Sverige. Rent praktiskt genomförs det med satsningar på kultur och design eftersom att intresset kring detta är stort i Frankrike. Vidare genomför Visit Sweden marknadsaktiviteter exempelvis PR event i samråd med sina partners inom besöksnäringen. Några av de som hjälper till med detta är: "Svenska institutet", "Association of Swedish", "Fashion Brands samt "Sveriges arkitekter" (Visit Sweden 2018f).

#### 4.5.3 Om Indien

Generellt har de indiska besökarnas intresse för avlägsna destinationer ökat avsevärt under de senaste åren, därför har Visit Sweden gjort en satsning på målgruppen. Indien är en stark tillväxtmarknad för resor, där medelklassen bedöms öka med 93 procent mellan 2017 och 2025. Sverige var 2017 det mest besökta landet i Norden och det sjätte mest besökta i Europa för den indiska marknaden. Enligt Tourism Economics väntas resandet till Sverige öka kraftigt och Sverige beräknas få den största tillväxten av de nordiska länderna. Det som främst lockar de indiska besökarna är naturen och den svenska livsstilen. Rent praktiskt har satsningen genomförts i samarbete med svensk besöksnäring samt Sveriges ambassad i New Delhi och även nationella turistorganisationer för Norge och Danmark. Ytterligare har Visit Sweden sedan år 2015 prioriterat att få Indiska resebyråer att inkludera Sverige och marknadsföra olika typer av upplevelser som erbjuds och även inspirerat indiska medier att

skriva om Sverige som destination. Vidare har Visit Sweden strävat efter att skapa en närvaro för Sverige som destination i indiska sociala medier. Sociala medier är populära i Indien och Visit Sweden genomförde en Sverige Kampanj i samarbete med Visit Stockholm och Swedish Lapland på Facebook. Kampanjen fokuserade på natur och livsstil i Sverige. Sedan augusti 2017 började Air India flyga från Delhi till Stockholm med stor framgång denna var den första direktlinjen någonsin mellan Sverige och Indien. I december öppnade en direktlinje mellan Doha i Qatar, en viktig knutpunkt för indiska resenärer till Europa, och Göteborg. En trend i resandet till Sverige bland besökare från Indien är ”bleisure”, en kombination av affärs- och privatresa. Indien och Sverige har även ett ökat handelsutbyte, där bland annat nära 200 svenska företag är etablerade på den indiska marknaden. Många indier som besöker Sverige i jobbrelaterade syften passar även på att upptäcka landet som resmål (Visit Sweden 2018g).

#### 4.6 DMO:s val av internationella marknader och marknadssegment

I de svar som vi fick från de regionala destination managementorganisationerna, märktes en del tendenser och generella mönster både i valet av marknadssegment och internationella marknader. Det framgick även i mejlintervjuerna på vilket sätt de regionala DMO:s samarbetar med Visit Sweden. I tio av 13 mejlintervjuer uppger de att de satsar på den globala resenären som Visit Sweden även satsar på.

Däremot uppgav Sörmlands turismutveckling att de även prioriterar andra målgrupper förutom den Globala resenären. De beskriver att de delar in besökare efter deras intressen t.ex. besökare som är intresserade av mat. Destination Uppsala AB uppger att de förutom den globala resenären även prioriterar resenärer som är intresserade av historia på grund av stadens historiska prägel. Vidare uppger Visit Linköping och CO att de prioriterar andra marknadssegment än Visit Sweden och hanterar dessa på ett annorlunda sätt än Visit Sweden.

Angående vilka internationella marknader organisationerna satsar på framgår det i tio av 13 mejlintervjuer att de prioriterar samma internationella marknader som Visit Sweden. De länder som är i fokus är främst Tyskland, Nederländerna, Norge och Danmark, men många satsar också på Storbritannien. Däremot skildrar de tre organisationerna Höga Kusten Destinationsutveckling AB, Sörmlands turismutveckling och Visit Umeå att de prioriterar på ett annat sätt än Visit Sweden. Höga Kusten Destinationsutveckling AB samt Visit Umeå prioriterar finska besökare och Sörmlands turismutveckling prioriterar besökare från Polen. Det var endast en regional DMO som svarade att de satsar på Frankrike, medan tre regionala DMO:s svarade på att de satsar på Kina. Ingen av DMO:s uppger i mejlintervjuerna att den indiska marknaden var något man prioriterade.

Kring frågan på vilket sätt de regionala DMO:s samarbetar med Visit Sweden uppgav samtliga att samarbetet huvudsakligen är förankrat med marknadsföringen i syfte att nå ut till målgrupper. Desto mer Visit Sweden prioriterar samma marknadssegment och internationella

marknader som organisationerna desto mer omfattande blir samarbetet. Visit Dalarna uppger exempelvis att de samarbetar med Visit Sweden i sin internationella marknadsföring gällande att skapa material om Västsverige bl.a. genom influencers, press och PR, köpt annonsering via t.ex. mediasamarbeten, social media, artiklar på Visit Swedens hemsida. Höga Kusten Destinationsutveckling AB uppger också att de har ett samarbetsavtal med Visit Sweden gällande marknadsföring.

## 5. Analys

I detta avsnitt anknyts analysen till vår empiri i förhållande till de teorierna som vi har valt att utgå ifrån samt det syfte och frågeställningar vi har valt.

Huvudsyftet i denna uppsats är att förstå vad det finns för olika prioriteringar bland Visit Sweden och de regionala DMO:s när det kommer till en inriktning av den inkommande internationella turismen till Sverige. Vidare är vårt delsyfte att ta reda på hur samarbetet mellan Visit Sweden och de regionala DMO:s förhåller sig och hör ihop med varandra. Dessa följande frågeställningar har vi valt att utgå ifrån: *“Varför har Visit Sweden valt att inrikta sig på just en del specifika internationella marknader och marknadssegment?”*, *“Hur ser de regionala DMO:s prioriteringar av marknadssegment och internationella marknader ut i förhållande till Visit Sweden?”* och *“Hur beskriver Visit Sweden att det går till i praktiken när de marknadsför sig till dessa internationella marknader och marknadssegment?”*.

### 5.1 Visit Swedens val av internationella marknader och marknadssegment

Gällande frågeställningen *“Varför har Visit Sweden valt att inrikta sig på just en del specifika internationella marknader och marknadssegment?”* svarar Bengtsson och Matsson (2019) som jobbar på Visit Swedens huvudkontor att man inte ska utgå från att Visit Swedens marknadsföring av Sverige ska stanna inom vissa landsgränser, men att de lägger extra fokus där. De hävdar att det inte finns några exakta samband mellan var de fokuserar marknadsföringen och var de har deras kontor. På hemsidan (Visit Sweden 2018b) presenteras kontoren som deras marknader, vilket tyder på att de har ett fokus och anledningen till varför de har det. Både intervjuerna med Thomasson (2019) och Bengtsson et al. (2019) förklarar vidare att Visit Sweden är öppna med att marknadsföra till de andra internationella marknaderna som t.ex. Polen om de turismaktörer som har intresse att marknadsföra sig till just de marknaderna betalar för att bli marknadsförda. Bengtsson och Matsson beskriver vidare även att vissa marknader bearbetas från andra kontor. Gällande hur Visit Sweden väljer fokusmarknader förklarar Bengtsson och Matsson följande:

Vi går alltså inte enbart efter Tillväxtverkets statistik när vi väljer fokusmarknader. Det som mer avgör vilka marknader vi prioriterar är tre saker; besöksnäringens intresse att investera i marknadsföring på aktuell marknad, befintlig tillgänglighet för resenärer att resa till Sverige och potential för tillväxt, som t.ex. Indien och Kina. Vår inriktning är också att vara konsekventa och långsiktiga när vi väljer var vi lägger vårt fokus. Det tar ofta flera år att nå igenom bruset till potentiella resenärer.

Bengtsson och Matsson (2019) nämner också att staten och Näringsdepartementet som äger Visit Sweden till hälften också har en avgörande roll gällande vilken/vilka marknader som

det är värt att inrikta sig mot i dagsläget, t. ex nämnde de att satsningen på indiska marknaden var ett förslag från Näringsdepartementet. Detta kan kopplas med Line och Wangs (2015) teori angående att det är flera intressentmarknader som ingår gällande val av marknadsval som man måste ta hänsyn till. Det är inte fokusmarknaderna, d.v.s. turisterna som endast styr, men också t.ex. samhällsenheter såsom regeringen och den lokala turistindustrin som Visit Sweden samarbetar med.

I mejlet är Bengtsson och Matsson (2019) väldigt noga med att förtydliga att de internationella marknaderna som de har valt att sätta i fokus inte är de målgrupper eller marknadssegment som Visit Sweden fokuserar på. Gällande deras målgrupp den Globala resenären beskriver de att det är en köpstark målgrupp som inriktar sig på flera resenärer från olika länder och därför har Visit Sweden valt denna målgrupp. I dokumentet som handlar om den Globala resenären från deras hemsida beskrivs det att den globala resenären inkluderar länder såsom Finland, Italien och Ryssland. Målgruppen har bearbetats av flera olika analyser och undersökningar som Visit Sweden har gjort själva samt anställt GFK Sverige sedan 2005 (Visit Sweden 2016). I den globala resenären finns det tre marknadssegment; nyfikna upptäckare, aktiva naturälskaren, vardagssmitande livsnjutare. Dessa segmentsgrupper har Visit Sweden valt ut för att lättare kunna marknadsföra sig till de resenärer som är intresserade av att resa till Sverige och kunna hitta just det behov som något specifikt marknadssegmentet efterlyser på en resa (Visit Sweden 2018d). Marknadssegmenten används även för att analysera resenärer i de specifika fokusländer som Visit Sweden har (Visit Sweden 2018b). Detta förklarar Thomasson (2019) i intervjun. Han nämnde även som exempel att Visit Sweden satsar mycket på marknadssegmentet vardagssmitande livsnjutaren i Norge, då den är den största segmentsgruppen där.

Val av målgrupp och marknadssegment kan kopplas med teorier om marknadsval och marknadssegment. Jang et al. (2004) tar upp att det är ovanligt att en destination eller organisation lyckas tillfredsställa alla resenärers behov. Huvudsyftet med att välja målmarknader är att maximera effektiviteten av marknadsföringen för att kunna utnyttja marknads resurserna och budgeten på bästa sätt. Även Pride och Ferrell (2010, s. 160–161) beskriver vikten av att välja rätt marknadssegment och tar även upp de svårigheter som finns med det. För att underlätta har de utvecklat en modell som består av fem steg som beskriver vad man bör tänka på vid val av marknadssegment. Kotler och Armstrong (2003, s.250–251), Lee et al. (2006), Mckercher (1995) beskriver vidare vikten av att det måste finnas en lönsamhet i den målmarknad man väljer. Även om Visit Sweden säger att de inte fokuserar på vissa internationella marknader är de tvungna att göra vissa prioriteringar kring vilka länder som man väljer att marknadsföra sig till för att maximera lönsamheten såsom teorierna om målmarknadsval och marknadssegment beskriver.



## 5.2 Regionala DMO:s prioriteringar

Angående frågeställningen “*Hur ser de regionala DMO:s prioriteringar ut i förhållande till Visit Sweden?*” skildrades det i tio av 13 mejlintervjuer med de regionala DMO:s (2019) att de prioriterar samma internationella marknader som Visit Sweden d.v.s. främst länderna Tyskland, Nederländerna, Norge och Danmark, men många satsar också på Storbritannien. Däremot skildrar de tre organisationerna: Höga Kusten Destinationsutveckling AB, Sörmlands turismutveckling och Visit Umeå att de prioriterar på ett annat sätt än Visit Sweden. Höga Kusten Destinationsutveckling AB samt Visit Umeå prioriterar finska besökare och Sörmlands turismutveckling prioriterar besökare från Polen, vilket Visit Sweden inte gör i lika stor utsträckning. Bara en regional DMO svarade att de satsar på Frankrike, medan tre regionala DMO:s uppgav att de satsar på Kina. Mejlintervjuerna med de regionala DMO:s visade att ingen satsade på den indiska marknaden. I den mer utförligare telefonintervjun med Visit Roslagen skildrar Svensson (2019) att de satsar mycket på tyska resenärer och även resenärer från Nederländerna. Hon nämner även att den indiska marknaden har varit intressant att satsa på då en indisk film nyligen spelades in i området vid Roslagen.

Gällande målgrupper och marknadssegment framgick det i tio av 13 mejlintervjuer att de regionala DMO:s satsar på samma målgrupp som Visit Sweden, d.v.s. säga den Globala resenären. Enbart tre av organisationerna uppgav att de prioriterar andra marknadssegment än Visit Sweden dessa är: Sörmlands turismutveckling, Destination Uppsala AB och Visit Linköping och Co. Däremot uppgav Sörmlands turismutveckling att de även prioriterar andra målgrupper förutom den Globala resenären, och förklarade att de delar in besökare efter deras intressen, t.ex. turister som är intresserade av mat och besökare som har andra intressen. Svensson (2019) beskriver att Visit Roslagen också satsar på Visit Swedens målgrupp, den Globala Resenären och har valt att satsa på segmentet den aktiva naturälskaren, däremot kunde hon inte förklara varför Visit Roslagen just har valt detta marknadssegment. Bengtsson och Mattson (2019) redogör i intervjun följande om de regionala DMO:s och deras samarbete med dem:

De regionala turistorganisationerna och Visit Sweden är helt fristående från varandra, och vi har olika uppdrag och mål. När Sörmland som enskild region ska öka turismen till sin region och ser en potential i att satsa på Polen är de naturligtvis fria att göra det. Som vi nämnde ovan är tillgängligheten viktigt, och Sörmlands satsning hänger säkert ihop med direktfärjan från Polen till Nynäshamn.

Detta kan anknytas till Wang et al. (2013) som i artikeln tar upp de fördelar om marknadsföring som finns när DMO:s samarbetar med varandra på regionnivå. Fördelarna som nämns är de ekonomiska fördelarna samt att DMO:s kan lära sig mycket av varandra som de sedan kan utnyttja i sin egen marknadsföring. Eftersom det framgår att majoriteten av DMO:s fokuserar på samma internationella marknader och marknadssegment framgår det att det finns ett samarbete mellan dessa och Visit Sweden. Specifikt i sammanhanget menar vi att det är fördelaktigt för DMO:s att samarbeta med tanke på de fördelarna som nämns i artikeln.

Stokburger (2011) och Turureanu et al. (2012) tar också upp hur viktigt det är att undersöka vilka behov kunderna har gällande en specifik destination. Målgrupper inkluderar turister och boende såväl som företag samt investerare som "konsumenter" av nationens varumärke. En DMO måste ha en tydlig förståelse för sina roller, funktioner i allmänhet samt deras arbetsförhållande med den lokala turistnäringen i synnerhet (Wang och Pizam 2011). Medan Thomasson och Bengtsson samt Mattson (2019) beskriver hur de anpassar sig i helhet vid val av internationella marknader skildrar en del av de regionala DMO:s att de mest samarbetar med Visit Sweden när de har gemensamma prioriterade internationella marknader (mejlintervjuer med Höga Kusten Destinationsutveckling AB, Sörmlands turismutveckling, Visit Umeå 2019).

Trots att Visit Sweden i allmänhet ska representera hela landet är det inte konstigt att vissa regioner väljer andra prioriteringar, då varje besöksområde specifikt måste tänka på vilka internationella marknader som helst vill besöka just den regionen. Som Jang et al. (2004) beskriver det är utmaningen för turistorganisationer hur de ska hantera dessa olika resenärers behov. Pride och Ferrell (2010, s. 160–161) tar upp att resemarknaderna splittras och blir mer komplexa. Därför är en av de största utmaningarna att välja den bästa uppsättningen av marknadssegment. Denna process, som leder till marknadsval, bör involvera fem steg som regioner måste tänka på och som Bengtsson et al. nämnde behöver inte Visit Sweden och de regionala DMO:s alltid samarbeta.

### 5.3 Visit Swedens marknadsföring och organisationsstruktur

För att besvara frågeställningen *“Hur beskriver Visit Sweden att det går till i praktiken när de marknadsför sig till dessa internationella marknader och marknadssegment?”* har inte Visit Sweden något specifikt land som de är fast vid när det gäller val av internationella marknader eller marknadssegment, utan de befinner sig där de anser att det finns en potential till marknader i dagsläget och det kan ändras om det inte finns någon nytta längre att befinna sig i ett visst land. Detta kan ske på grund av politiska, ekonomiska eller andra liknande faktorer som skulle göra det svårare för de besökarna att åka till Sverige (Bengtsson och Matsson 2019).

I princip finns det kontor i nio länder, men som redan nämnts har dessa kontor också fokus på andra länder i syfte att de länderna ska upptäcka Sverige och på så sätt locka nya besökare till Sverige. Bengtsson och Matsson (2019) nämner vidare att i dessa länder som Visit Sweden har kontor i försöker de nå ut till andra kontor. I Kina försöker Visit Sweden marknadsföra Sverige ut till japanska resenärer, från Tyskland sker marknadsföring till Österrike och Schweiz samt i Nederländerna är tanken att inkludera även Belgien för att bredda ut sig till en ännu större marknad. I Stockholm sker också en hel del marknadsföring till olika länder, inklusive Indien.

De flesta som besöker Sverige är norrmän och Visit Sweden har ett kontor i Oslo som Thomasson t.ex. arbetar på. Marknadsföringen av Sverige som sker i Norge sker via ett samarbete med norska resebolag som Colorline, Fjord Line, Flygbolaget Norwegian samt ett fastighetsbolag Thon Property. Thomasson (2019) berättar vidare att en planering av en marknadsföringskampanj i praktiken går till på så sätt att Visit Sweden analyserar vad de internationella turisterna vill ha så man har ett underlag på vad t.ex. norrmännen önskar göra och hittar på så sätt passande besöksattraktioner åt dem utifrån vad Sverige kan erbjuda. De undersöker även potentialen kring vad som går att erbjuda t.ex. familjesemester och vad som kan locka barnfamiljer. Därefter undersöker man regionerna i Sverige och gör en marknadsanalys, samt ser vilka företag som är intresserade av att marknadsföras och vill satsa pengar på detta. Visit Sweden planerar därefter in hur man ska marknadsföra detta. Han beskriver även att man i en vanlig marknadsföringskampanj drar nytta av att norska resejournalister skriver om att resa till Sverige och olika turistattraktioner som man kan besöka. Han skildrar därefter en resejournalist som nyligen skrev om ett besök på Hasseludden. Varför man väljer just detta sätt förklarar Thomasson (2019) är för att det skapar en trovärdighet att någon annan skriver det än direktreklam och gör norrmännen nyfikna på att göra likadant. Visit Sweden satsar även mycket på sociala medier såsom Facebook och Instagram samt Visit Swedens egna hemsida. Klassisk reklam som på tv och radio är något som faller bort som Thomasson (2019) nämner inte håller budgetmässigt och inte ändå blir lönsammare, än de andra sätten att locka turister. Vidare använder sig Visit Sweden mycket utav marknadsföring på internet som kan kopplas till Hays et al. (2013), eftersom de tar upp vikten för länder att marknadsföra sig på sociala medier och Internet.

I marknadsanalyserna nämns exempel på hur Visit Sweden prioriterat i syfte att skapa en ökad kännedom om Sverige. I Frankrike genomförs t.ex. mer satsningar på kultur och design eftersom att intresset kring detta är stort där och Visit Sweden genomför marknadsaktiviteter som exempelvis PR event i samråd med sina partners inom besöksnäringen, t.ex. "Svenska institutet", "Association of Swedish "Fashion Brands samt "Sveriges arkitekter" (Visit Sweden 2018e).

Thomasson (2019) menar vidare att man i Norge hela tiden samarbetar med huvudkontoret i Stockholm och har fysiska möten samt annan kontakt genom telefon och Skype. Man arbetar med projektledningssystem genom bilder och texter samt jobbar tvärs över marknaden med de andra kontoren i världen som Visit Sweden har. T.ex. har de samarbeten med Danmark för att få ut ungefär samma marknadsföring och budskap till både danska och norska turister. Thomasson (2019) berättar ytterligare att de i slutet kan anpassa eller lägga till något som är mer passande till norska turister och något annat till de danska turisterna. Det kan t.ex. vara språkändringar eller andra vinklingar som leder till att marknadsföringskampanjerna skiljer sig lite åt. På detta sätt sparar de pengar och håller budgeten lättare. Detta kan anknytas till teorierna om målmarknadsval, då prioriteringen om lönsamhet är viktigt som t.ex. Lee et al. (2006) tar upp men även andra författare (Pride och Ferrell, 2010, s. 160–161, Kotler och Armstrong 2003, s. 250–251, Mckercher 1995, Jang et al. 2004).

Thomasson (2019) skildrar även att Visit Swedens organisation är uppbyggd genom en organiserad matrisfunktion som finns redovisad enligt Yan-Kuen Wu (2007). Detta innebär att de åtta som arbetar i Norge har en chef i Norge, men också en funktionschef på huvudkontoret. T.ex. finns det en PR funktionsansvarig från huvudkontoret som är ansvarig för alla de som jobbar med pr. i de olika länderna. Ytterligare beskriver han även att kontoren som finns i länderna ibland kan läggas ner alternativt kan något kontor också läggas till när det finns möjligheter till nya turistmarknader att satsa på. Alla kontor strävar efter att arbeta på samma sätt och med ungefär samma budskap även om inriktningen kan skilja sig åt beroende på vilket land man marknadsför sig till. Man kan anse att Norge och Sverige är ganska lika samt känner till varandra väldigt bra på grund av att de är grannländer men trots det försöker Visit Sweden marknadsföra ungefär samma budskap och det svenska varumärket på samma sätt som man gör för till t.ex. amerikanska turister som inte känner till Sverige på samma sätt. Man lanserar exempelvis just nu "Welcome to something else" som innebär att Sverige är unika med sina traditioner och sitt sätt att tänka på, etc. Detta kan knytas an med Turtureanu et al. (2012) som beskriver vidare att ett varumärke innefattar idéer, känslor, värderingar som skapas av kombinationer av ord eller bilder, d.v.s. slogan och logotyp. Detta är något som Visit Sweden alltid arbetar med enligt Thomasson, Bengtsson och Matsson (2019).

Gertner et al. (2007) har undersökt hur man kan marknadsföra ett land som ett varumärke genom internet. De menar att länder som använder sig av landsnamnet med "punkt com" har en tendens att lättare synas på internet, men Visit Sweden som har sin hemsida med "Visit" ligger också högt upp på listan gällande att få fram sin marknadsföring enligt artikeln.

## 6. Avslutande diskussion

Sammanfattningsvis kan man se Visit Sweden som en DMO vars uppdrag är att representera Sverige som ett landvarumärke. Stokburger-Sauer (2011) och Turtureanu et al. (2012) beskriver att nation reklam spelar en viktig roll i att utveckla ett nationellt varumärke och nationsbild, och därmed stärka ett lands position på den globala marknaden. Visit Sweden är en organisation som arbetar för att lansera Sverige utomlands. De har fått uppdraget via svenska staten och besöksnäringen som Thomasson, Bengtsson och Matsson (2019) beskriver i intervjuerna. Wang och Pizam (2011) nämner i sin artikel att DMO:s är en viktig aktör och fungerar som arrangörer. De har hand om turismmarknadsföring och utveckling av destinationen. Även om Visit Sweden arbetar på en omfattande internationell nivå och representerar Sverige i helhet är organisationen en slags DMO. Hays et al. (2013) nämner att ett nation varumärke presenteras av en nation managementorganisation, vilket kan appliceras mer specifikt på vad Visit Sweden är för typ av organisation, eftersom deras uppdrag är att representera Sverige i helhet, vilket tidigare nämnts.

Stokburger-Sauer (2011) och Turtureanu et al. (2012) tar också upp hur viktigt det är att undersöka vilka behov kunderna har gällande en specifik destination. Det som både Thomasson, Bengtsson och Matsson (2019) skildrar är att de även gör marknadsanalyser för att välja vilka internationella marknader de satsar på. Thomasson (2019) nämner exempel på hur man kontaktar olika aktörer som t.ex. hotell för att se om det finns ett intresse att marknadsföra sig. Från intervjuerna med Thomasson, Bengtsson och Matsson 2019 kan vi dra slutsatsen att Visit Sweden arbetar på ett marknadsorienterat sätt eftersom att de alltid måste tänka på alla olika aktörer som är inblandade i marknadsföringen.

Dessa olika aktörer som påverkar marknadsföringen av en destination applicerar Line och Wang (2015) på MSMO, då det fem breda intressentmarknader som är turister, konkurrenter, samhällsenheter, turistindustrin och mellanhänder. Dessa har vi valt att analysera utifrån Visit Swedens uppfattning kring vilka dessa intressemarknader är.

I detta fall kopplas *turister* med de internationella marknader som de fokuserar på samt målgruppen, den Globala resenären, som Bengtsson och Matsson (2019) menar på inkluderar ännu fler länder. *Konkurrenter* i detta fall kan kopplas till de andra länderna som turister anses kunna ha större potential att resa till. Faktumet att Visit Sweden tänker och analyserar konkurrenter genom sina marknadsanalyser (Visit Sweden 2018b, Visit Sweden 2018e, Visit Sweden 2018f) där de visar de andra länderna som dessa potentiella internationella marknader hellre kan vilja att besöka. Line och Wang (2015) beskriver vidare att för många DMO:s kan icke-traditionella konkurrenter som kryssningsfartyg och all-inklusive destinationer betraktas som konkurrenskraftiga hot på marknaden eftersom de har ett stort utbud. Thomasson (2019) skildrar i intervjun att anledningen till att Visit Sweden inte prioriterar Finland är på grund av att många resenärer därifrån reser med kryssningsföretag såsom Silja Line som inte samarbetar med Visit Sweden.

*Samhällsenheterna* som Visit Sweden måste anpassa sig till är den svenska staten och svenska besöksnäringen. Bengtsson och Matsson (2019) skildrar ett exempel på hur svenska staten har hänvisat dem till att satsa t.ex. på den indiska marknaden. Vidare när det gäller den *lokala turistindustrin* måste man förstå en marknadsorientering för flera aktörer, något Thomasson (2019) skildrar i beskrivningen om hur man hör av sig till enskilda aktörer såsom hotell. De *mellanhänder* Visit Sweden har är också de internationella marknadernas turismaktörer, t.ex. i Norge samarbetar man med olika transportföretag och i andra länder såsom indiska marknaden satsar man på resebyråer (Intervju med Thomasson och Visit Sweden 2018f). Line och Wang (2015) tar även upp att man ska ha en förståelse för att behov och roller hos viktiga intressenter kan förändras över tiden, vilket Thomasson, Bengtsson och Matsson (2019) nämner att man försöker tänka på och kan lägga ner olika kontor i olika länder om intresset inte finns från vissa specifika internationella marknader, men också om svensk besöksnäring inte vill marknadsföra sig gentemot dessa.

Den målgrupp som Visit Sweden valt är den Globala resenären samt segment inom den gruppen; nyfikna upptäckaren, aktiva naturälskaren och den vardagsmitande livsnjutaren. De motiverar valet av den Globala resenären som en målgrupp att satsa på eftersom de med hjälp av sina analyser konstaterat att denna målgrupp är en köpstark grupp med potential att välja Sverige som destination. Enligt Mattson och Bengtsson (2019) är den globala resenären en köpstark målgrupp som har valts på grund av att den kan appliceras på flera olika internationella marknader. Efter undersökningar innehållande 25 000 respondenter som Visit Sweden gjort och analyserat tyder på att ett marknadsval enligt Jang et al. (2004) har gjorts och även profilering som skiljer på bl.a. attityder, beteenden och reseplaneringsmönster. Detta visas tydligt när Visit Sweden förklarar de tre marknadssegmenten (Visit Sweden 2018d). Däremot ifall vi själva skulle ha möjlighet att bedöma om dessa val av marknader, målgrupp samt marknadssegment är bäst för Sverige skulle vi i så fall själva behöva göra samma undersökningar och analyser. Jang et al. (2004) nämner också att en målmarknad måste vara tillräckligt stor för att den ska kunna vara ekonomiskt vinnande och att tänka på utgifter bör ses som ett av de viktigaste urvalskriterierna för att kunna genomföra detta. Bengtsson och Mattson (2019) nämner att ekonomiska förutsättningar också har betydelse i val av prioriteringar.

Mejlintervjuerna med de regionala DMO:s visade resultat på att ingen av dessa 13 satsade på den indiska marknaden. Under telefonintervjun med Svensson (2019) berättade hon att Visit Roslagen har tyckt att den indiska marknaden varit intressant att satsa på för att en indisk film nyligen spelades in i området vid Roslagen. Anledningen till att ingen av de andra regionala DMO:s nämnde Indien kan kopplas till material som finns på Visit Swedens hemsida angående marknadsföringssatsningen för Indien, då Visit Sweden endast nämner samarbete med Visit Stockholm och Swedish Lapland (Visit Sweden 2018g). Dessa två regionala DMO:s fick vi tyvärr inte tag på. Angående material om kinesiska marknaden nämner Visit Sweden att den marknaden börjar avta enligt statistik från 2018 (Visit Sweden 2018f).

Om vi ska knyta ihop resultaten som tagits upp i problemdiskussionen, alltså ifall det är rätt att Visit Sweden satsar på internationella marknader, som inte är lika stora i besöksantal och

framförallt avlägsna geografiskt i förhållande till Sverige såsom Kina och Indien anser vi följande: Det är rimligt för Visit Sweden och Sverige att satsa på internationella marknader som är geografiskt avlägsna enbart om de kan konstatera en långsiktig lönsamhet som blir hållbar för Sverige. Anledningen att Visit Sweden satsar på Indien är bl.a. för att indier har en trend i resandet till Sverige som kallas "bleisure" som är en kombination av affärs- och privatresa (Visit Sweden 2018g). Många indier som besöker Sverige i jobbmässigt syfte passar även på att upptäcka landet som resmål, vilket ger en anledning till att satsa på den indiska marknaden. När ändå människor reser till Sverige för anledningar kopplade till jobb kan det vara en lönsamhet att satsa på att marknadsföra sig till dem för att upptäcka landet mer.

Enligt Bengtsson och Matsson (2019) har Visit Sweden en strukturerad strategi kring att sluta satsa på den marknad som de anser inte längre är lönsam och istället satsa på en annan marknad som de anser vara hållbar utifrån det sociala, hållbara och ekonomiska perspektivet som alla är faktorer som ingår i begreppet hållbarhet. Visit Sweden arbetar vidare genom att analysera lönsamhetsaspekter kring respektive internationella marknader som de anger som fokusmarknader. Det handlar inte enbart om statistik från Tillväxtverket kring vilka marknader som redan är störst och besöker Sverige utan vilken marknad som har potential att öka när Visit Sweden beslutar kring vilka marknader de ska satsa på.

Avslutningsvis gällande de regionala DMO:s tar Bengtsson och Matsson (2019) upp att de regionala turistorganisationerna och Visit Sweden är helt fristående från varandra, och de har olika uppdrag och mål. De regionala DMO:s har sina egna marknadsval och målgrupper beroende på vad de anser behöver prioriteras i det område som de ansvarar för. I de gemensamma valen inspireras de dock av målgruppen den Globala resenären och de tre marknadssegmenten som Visit Sweden har lyft fram (mejlintervjuer med regionala DMO:s 2019).

## 6.1 Slutsats

I syfte att besvara våra frågeställningar har vi samlat in empiri samt valt ut teorier som anknyter till dessa och det fokus som arbetet har kring Visit Sweden och de regionala DMO:s. Vi har valt kvalitativ metod där materialet har tillämpats i form av totalt sexton intervjuer, varav en Skypeintervju, en telefonintervju och tretton mejlintervjuer. Vi har även empiriskt material från en sekundär källa, d.v.s. från webben som utgör vår empiri. Det som beskrivs är vilka internationella marknader och marknadssegment, d.v.s. Visit Swedens målgrupp och länderna som är internationella marknader och varför de inriktar sig mot just dessa jämfört med regionala DMO:s. Ytterligare beskriver vi även hur det går till i praktiken när de marknadsför sig till dessa internationella marknader som också utgör organisationen Visit Swedens marknadssegment.

Det vi har kommit fram till gällande den första frågeställningen om Visit Swedens prioriteringar av fokusmarknader är att Visit Sweden helst inte vill se att de gör val av internationella marknader utan de strävar efter att ha en bred fokusmarknad genom sin valda målgrupp, den Globala resenären, som inkluderar ett flertal internationella marknader. Vilka internationella marknader som Visit Sweden fokuserar på baseras inte endast på Tillväxtverkets statistik kring vilka internationella marknader som besöker Sverige mest, utan även på möjligheterna att marknaderna kan öka. Det baseras också på deras egna marknadsanalyser och det som Visit Swedens ägare svenska staten samt svensk turism AB anser bör prioriteras.

Angående andra frågeställningen som handlar om de regionala DMO:s prioriteringar kring internationella marknader och marknadssegment jämfört med Visit Sweden framgick det i mejlintervjuerna med de regionala DMO:s och även i telefonintervjun med Svensson (2019) att de flesta regionala DMO:s prioriterar likartat i förhållande till Visit Sweden. Det finns däremot undantag när regionala DMO:s inte prioriterar samma internationella marknader eller marknadssegment utan själva marknadsför sig till dessa utan att ta hjälp av Visit Sweden. I detta sammanhang framgår det att de regionala DMO:s är fria att välja vilka internationella marknader och marknadssegment de satsar på. Vidare blir deras fokus mer centrerad på respektive kommuners och områdes intressen samt inte lika brett som för Visit Sweden eftersom de i jämförelse med de regionala DMO:s planerar för hela Sveriges besöksnäring. Däremot förlitar sig de regionala DMO:s till stor del på Visit Swedens målgrupp, den Globala resenären, och tar inspiration av denna samt marknadssegmenten som ingår i den, d.v.s. den aktiva naturälskaren, den vardagssmitande livsnjutaren och den nyfikna upptäckaren. Vi är medvetna om att vårt resultat gällande de regionala DMO:s prioriteringar kunde ha sett annorlunda ut om vi hade fått fler intervjuer.

Den tredje frågeställningen handlade om hur Visit Sweden marknadsför sig till de internationella marknaderna och marknadssegmenten. Svaret på detta är att Visit Sweden når ut till dem främst genom marknadsföringskampanjer och marknadsföring via sociala medier. Visit Sweden arbetar inom sin organisation på olika huvudkontor i olika länder där det sker samarbeten inom organisationen genom en organiserad matrisfunktion som vi kopplat med Yan-Kuen Wu (2007). Vidare samarbetar de med olika företag lokaliserade på internationell nivå, men också nationellt, d.v.s. inom Sverige för att se vilka marknader som är intressanta för de olika turistaktörerna och för Sverige i helhet.

Gällande teorierna är tanken att anknyta till det valda ämnet och empirin i syfte att det ska ge oss ett större perspektiv och möjlighet att förstå de faktorer som påverkar Visit Swedens arbete. Teorierna om Nation/landvarumärke och MSMO beskriver faktorer som påverkar marknadsföringen av en destination samt hur man skapar ett destinationsvarumärke för ett land och betydelsen av att känna till den komplexitet som finns när man marknadsför en destination. Man ska alltså ta hänsyn till alla aktörer som finns på en destination och inte endast turisterna. I stort sätt är det många som är inblandade i marknadsföringen av en destination, därför finns det en del lokala aktörer som man samarbetar med. Det finns även aktörer utanför destinationen som man samarbetar med. Line och Wangs (2015) teori om



MSMO tar upp fem intressentmarknader som har hjälpt oss att förstå vilka aktörer som inkluderas och påverkar marknadsvalet för en destination. Inom turismnäringen spelar alla aktörer på en destination en avgörande roll för att turism som produkt ska fungera. Det finns flera olika faktorer som spelar in i vilka fokusmarknader Visit Sweden bör förhålla sig till. Turtureanu et al. 2012 menar att destinationsbilden kan förändras över tid. Detta kan också leda till att man måste se till vad som är hållbart för Sverige utifrån det sociala, ekonomiska och ekologiska perspektiven. Utifrån det insamlade materialet anser vi att Visit Sweden arbetar med detta, men det är en ständig diskussionsfråga vilka internationella marknader som ändå är bäst att marknadsföra sig till.

## 6.2 Förslag till vidare forskning

Ett förslag till en vidare forskning i samband med denna studie skulle exempelvis kunna vara att undersöka djupare kring Visit Swedens val av internationella marknader jämfört med de regionala DMO:s prioriteringar utifrån mer djupgående intervjuer med olika turismaktörer som finns runt om i landet. Detta skulle leda till en bredare förståelse av ämnet, och på så sätt skulle man kunna dra en slutsats om hur det egentligen förhåller sig vid val av ett marknadssegment. Vi kände också att begreppet Nation managementorganisation, NMO, var ett väldigt intressant begrepp som skulle kunna undersökas vidare eftersom vi inte hittade många artiklar som handlade om begreppet. Detta begrepp skulle kunna användas flitigare om hur olika NMO:s fungerar för att lansera sina landvarumärken, speciellt i Sverige och kopplas till Visit Sweden ytterligare.

## Källförteckning

- Adriana, C. D. (2013). (Re)building a nation brand: general issues about promoting Romania's image and identity. *Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu: Seria Economie*, 1 (1), s.181–187.
- Ahmady, G. A., Mehrpour M. & Nikooravesh A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, s.455 – 462.
- Agarwal, R. & Zhang, Z. (2013). Assessment and optimization of an airplane's environmental impact. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 85 (3), s.199–206.
- Agndal, H. & Elbe, J. (2007). The Internationalization Processes of Small and Medium-sized Swedish Tourism Firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7 (4), s.301–327.
- Anholt, S. (2002). Nation Branding theme. *Journal of Brand Management*, 10 (1), s.59.
- Bohlin, M., Brandt, D. & Elbe, J. (2016). Tourism as a vehicle for regional development in peripheral areas – myth or reality? A longitudinal case study of Swedish regions. *European planning studie*, 24 (10), s.1788–1805.
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destinations for the future. *Tourism Management*, 21 (1), s.97–116.
- Cox, C. & Wray, M. (2011). Best Practice Marketing for Regional Tourism Destinations. *Journal of Travel och Tourism Marketing*, 28 (5), s.524–540.
- Datainspektionen (2018). *GDPR på fem minuter*.  
<https://www.datainspektionen.se/vagledning/gdpr-pa-fem-minuter/> [2019-03-01]
- Ekinci, Y. & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to destinations. *Journal of Travel Research*, 45 (2), s.127–139.
- Elbe, J. (2002). *Utveckling av turistdestinationer genom samarbete*. Företagsekonomiska institutionen: Uppsala Universitet.
- Frochot, I. & Morrison, A.M. (2000). Benefit segmentation: A review of its applications to travel and tourism research. *Journal of travel and tourism marketing*, 9(4), s.21–45.

Gertner, R. K., Berger, K. A. & Gertner, D. (2007). Country-Dot-Com: Marketing and Branding Destinations Online. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 21 (2–3), s.105–116.

Hankinson, G. (2005). Destination brand images: A business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, 19 (1), s.24–32.

Hay s, S., Page, S. J. & Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations. *Current Issues in Tourism*, 16 (3), s.211–239.

Holme, I. M. & Solvang, K. S. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jang, S., Morrison, A. M. & O'leary, J. T. (2004). A Procedure for Target Market Selection in Tourism". *Journal of Travel och Tourism Marketing*, 16 (1): s.19–33.

Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research, propositions and managerial implications. *Journal of marketing*, 54 (2), s.1–18.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003), *Principles of marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lee, G., Morrison, A. M. & O'leary, J. T. (2006). The economic value portfolio matrix: A target market selection tool for destinations organizations. *Tourism management*, 27, s.576–588.

Line, N. D & Wang, Y. (2015). A multi-stakeholder market-oriented approach to destination marketing. *Journal of destination Marketing*, 6 (1), s.84–93.

Marknadsförd (2016). *Vad är marknadssegmentering*.

<http://www.marknadsförd.se/marknad/vad-ar-marknadssegmentering/> [2019-05-18]

Matsuno, K. & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64 (4), s.1–16.

McKercher, B. (1995). The destination-market matrix: A tourism market portfolio analysis model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 4 (2), s.23–40.

Mälardalens Högskola (2016). *Primära och Sekundära data*.

<https://www.mdh.se/student/stod-studier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/soka-information/primara-och-sekundara-data-1.27203> [2019-03-01]

Narver, J.C & Slater, S. F. (1990). The effects of a market orientation of business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), s.20–35.

NE (2019). *Uppslagsverk*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/> [2019-05-20]

Partner Visit Sweden (2015). *Besöksnäringens målgruppsguide*.

<http://partner.visitsweden.com/Documents/VisitSweden%20Bes%C3%B6ksna%C3%B6ringens%20m%C3%A4lgruppsguide%202015%20VER1.0.pdf> [2019-05-20]

Pride, W. M. & Ferrell, O. C. (2010). *Marketing*. USA: South Western Cengage Learning.

Raborar, K. J. F. (2016). Sustainable Development, Education for Sustainable Development and Philippine Community. *Management of Sustainable Development; Sibiu*, 8 (2), s.29–34.

Schoeman, M. & Thuynsma, H. (2017). Strategic Review for Southern Africa. *Pretoria*, 39 (1): s.3–8.

Stokburger-Sauer, N. E. (2011). The relevance of visitor's nation brand embeddedness and personality congruence for nation brand identification, visit intentions and advocacy. *Tourism Management*, 32, s.1282–1289.

Tillväxtverket (2019) a. <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/turism-och-besoksnaring.html> [2019-05-14]

b. <https://tillvaxtverket.se/statistik/vara-undersokningar/resultat-fran-turismundersokningar/2019-02-07-gastnatter-2018.html?fbclid=IwAR0GUbCELxCCiKb0Nu6w2ExIKK0abw0M8f3TAgZEAC8Md8vEe7hNBkZGoW4> [2019-05-14]

c. <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/affarsutveckling/turism-och-besoksnaring/hallbar-turism.html> [2019-05-14]

Turtureanu, A.G., Tureac, C. & Pripoaie, R. och Nuta, A. (2012). The Importance of a Country Brand in the International Tourism Promotion. *European integration realities and perspectives*, 7, s.939–944.

Umeå universitetsbibliotek (u.å.). *Källkritik*.

<https://www.ub.umu.se/skriva/kallkritik> [2019-05-15]

Visit Sweden (2016). *Dokument: den globala resenären* [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Den-globala-resenaerens-bild-av-Sverige-som-land-och-resm--l\\_2016.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Den-globala-resenaerens-bild-av-Sverige-som-land-och-resm--l_2016.pdf) [2019-05-20]

Visit Sweden (2018)

a. <https://corporate.visitsweden.com/om-oss/uppdraget/> [2019-05-03]

b. <https://corporate.visitsweden.com/utlandsmarknader/> [2019-05-03]

c. <https://corporate.visitsweden.com/utlandsmarknader/indien/> [2019-05-03]

d. <https://corporate.Visitsweden.com/om-oss/sa-har-jobbar-vi/malgrupp-och-drivkraftssegment/> [2019-05-28]

e. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Marknadsprofil\\_Kina\\_2018.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Marknadsprofil_Kina_2018.pdf) [2019-05-20]

f. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Marknadsprofil\\_Frankrike\\_2018.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Marknadsprofil_Frankrike_2018.pdf) [2019-05-20]

g. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Marknadsprofil\\_Indien\\_2018.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/images.corporate.visitsweden.com/documents/Marknadsprofil_Indien_2018.pdf) [2019-05-20]

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

Wang, Y., Hutchinson, J., Okumus F. & Naipaul, S. (2013). Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida. *International journal of tourism research*, 15 (3), s.285–297.

Wang, Y. & Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: theories and applications*. United Kingdom: MPG Books Group.

Wu, Y-K. (2007). On the Manpower allocation within matrix organization: A fuzzy linear programming approach”. *European Journal of Operational Research*, 183, s.384–393.

**Intervjuer:**

Anonyma: 13 Regionala DMO:s (2019) Korta mejlintervjuer. 24:e april – 25:e maj.

Bengtsson, Ulrika och Matsson, Anna; Jobbar för Visit Sweden (2019). Mejlintervju 8–9:de maj.

Svensson: Monica; Arbetar för Visit Roslagen (2019). Telefonintervju 17:e maj.

Tomasson: Johan; Jobbar för Visit Sweden i Norge (2019). Skypeintervju 12:e april.

## Bilagor

### **Bilaga 1:** *Intervjumall för Johan Thomasson som arbetar för Visit Sweden i Norge*

1. Hur marknadsför man Sverige för Norge och vilka företag är involverade samt viktiga att samarbeta med?
2. Vilka norska företag samarbetar ni med?
3. Hur går planeringen av en marknadskampanj till i praktiken för Norge?
4. a) Utifrån den globala resenärens finns det tre segment; nyfikna upptäckare (18%), aktiva naturälskare (12%) och vardagsmitande livsnjutare (65%). Hur försöker ni nå ut till dessa målgrupper och koncentrerar ni er mest till vardagsmitande livsnjutare med tanke på den är den största målgruppen i Norge?  
  
b) Har ni någon annan speciell marknadsstrategi för att locka just norska besökare?
5. I dagsläget är Västra Götaland, Värmland, Jämtland mest populär för norska besökare att besöka. Finns det någon bakomliggande tanke att sprida ut de norska besökarna in i de övriga delarna i landet? Och hur gör ni?
6. Hur är kommunikationen mellan Norge och huvudkontoret i Stockholm uppbyggt rent praktiskt?
7. Har ni kommunikation med dem andra utlandskontoren? Och på vilket sätt?
8. Norge och Sverige är ju ganska lika i det mesta och känner till varandras traditioner etc. Men finns det något man försöker marknadsföra till norska besökare när det gäller Sverige som varumärke? (Country brand)  
Till exempel att locka en amerikan till Sverige kan man mer locka att vi är "something else", vilken image om Sverige lockar man norska besökare?
9. Är det något du tycker att vi borde veta om Visit Swedens arbete att locka norska besökare som är signifikant för vår uppsats eller om hur organisationen är uppbyggd?

### **Bilaga 2:** *Mailintervju med Ulrika Bengtsson och Anna Matsson*

1. Enligt Tillväxtverket så övernattar besökare från Schweiz mer än Frankrike och Kina. Vi är nyfikna varför ni inte har valt att satsa på Schweiz eller har ni satsat på dem förut? I så fall hur kommer det sig att ni har valt att lämna dem i fokus?
2. Enligt Tillväxtverkets statistik är polska och italienska besökare högre än Indien i besöksantal som besöker i Sverige varför prioriterar ni inte dessa marknadssegment?

3. Hur ser ni på att aktörer ibland prioriterar andra marknadssegment än ni gör som till exempel Sörmland turismutveckling AB som prioriterar den polska marknaden?
4. Spelar de ekonomiska förutsättningarna för ett visst marknadssegment en viktig roll när det gäller urvalet kring vilka man ska prioritera? (Det vi menar att vi har märkt att ni har gjort en undersökning om hur den genomsnittliga resenären spenderar i genomsnitt och hur mycket länderna spenderar har det i betydelse att välja just de marknadssegmenten?)
5. I dagsläget är hållbarhet ett aktuellt ämne då det har varit mycket debatter om flyg som transportmedel. Har debatten orsakat några funderingar att ändra era prioriteringar kring val av marknadssegment?
6. Har ni funderat att ändra ert fokus gällande marknadssegmenten inom en snar framtid eller ser det ut just nu att det kommer se likadant ut framöver?

**Bilaga 3:** *Intervjumall för semistrukturerad telefonintervju med Monica Svensson*

1. Vilka internationella turister inriktar ni er mot, i frågan om länder? Namnge vilka som är störst för er?
2. Varför just dessa länder?
3. Vilka internationella turister inriktar ni er mot, i frågan om länder? Namnge vilka som är störst för er.
4. Samarbetar ni med Visit Sweden för nå ut till dessa länder?
5. Om ja på vilket sätt? Om nej varför inte och hur når ni ut till dem? Om delvis gäller det att ni samarbetar ibland eller inte med alla internationella målgrupper samt hur gör ni då?
6. Visit Sweden satsar på den globala resenären och utifrån den "Nyfikna upptäckare", "Aktiva naturälskare" och "Vardagssmitande livsnjutare". Satsar ni på samma målgrupper eller satsar ni på några andra?

**Bilaga 4:** *Mejlintervjumall med det regionala destination management organisationer*

1. Vilka internationella turister inriktar ni er mot, i frågan om länder? Namnge vilka som är störst för er?
2. Varför just dessa länder?
3. Vilka internationella turister inriktar ni er mot, i frågan om länder? Namnge vilka som är störst för er.
4. Samarbetar ni med Visit Sweden för nå ut till dessa länder?
5. Om ja på vilket sätt? Om nej varför inte och hur når ni ut till dem? Om delvis gäller det att ni samarbetar ibland eller inte med alla internationella målgrupper samt hur gör ni då?
6. Visit Sweden satsar på den globala resenären och utifrån den "Nyfikna upptäckare", "Aktiva naturälskare" och "Vardagssmitande livsnjutare". Satsar ni på samma målgrupper? Ifall ni satsar på andra målgrupper vilka är dessa?