

Södertörns högskola | Institutionen för Ekonomi och Företagande

Kandidatuppsats 15 hp | Marknadsföring | Höstterminen 2010

Welcome to Stockholm?

– En studie om destinationsmarknadsföring
och exportmognad

Av: Gurly Olson och Helena Österberg

Handledare: Lars Vigerland

Sammanfattning

En ökad global turism erbjuder möjligheter för Sverige som turistdestination. För att kunna locka hit turister krävs dock en konkurrenskraftig destinationsmarknadsföring. Turistdestinationer består av komplexa nätverk av små och större företag ur både den offentliga och privata sektorn och en förutsättning för att skapa en framgångsrik destination är att samtliga aktörer samarbetar i sin marknadsföring och formar en enhetlig och kraftfull image. En annan viktig aspekt för att öka destinationens konkurrenskraft är att utforma en effektiv turismpolicy, samt att se till att turistföretagen på plats är tillräckligt exportmogna för att se efter de utländska kunderna.

Vår studie har avgränsat sig till att närmre undersöka Stockholms destinationsmarknadsföring. Syftet med studien var att se i vilken utsträckning de lokala turistföretagen samarbetar i sin marknadsföring, hur exportmogen deras marknadsföring är samt vem det är som ansvarar för utvecklingen av turismen på destinationen.

Den organisation som ansvarar för att samordna och koordinera destinationsmarknadsföringen i Stockholm är kommunalägda Stockholm Visitors Board (SVB). Vi intervjuade dem samt sex lokala aktörer för att se om och hur de samarbetade i sin marknadsföring. Studien visade att somliga av de mindre lokala aktörerna upplevde sig exkluderade i marknadsföringsaktiviteterna på grund av sina begränsade finansiella resurser. Utöver detta har även SVB en produkt som konkurrerar med ett privat turistföretag. Detta får negativa konsekvenser för SVB:s anseende som den officiella representanten för Stockholm, och leder till en mer fragmenterad destinationsmarknadsföring. Här är det viktigt att SVB stärker sin legitimitet genom att nätverka och bygga goda relationer med de lokala aktörerna, och att de anpassar sin prissättning så att även de mindre aktörerna kan delta i marknadsföringsaktiviteterna. De lokala turistföretagen ingår dock ofta i andra mindre samarbeten när det gäller marknadsföring, vilket är ett första steg mot en mer integrerad destinationsmarknadsföring.

Exportmognaden hos företagen varierade, vilket också innebär att utländska turister möter varierande grader av service. Majoriteten uppvisade trots detta en medvetenhet om sin roll på destinationen; att de tillsammans med andra företag är en del av Stockholm som turistprodukt. Här krävs det dock fler marknadsundersökningar för att ta reda på mer om de

turisternas önskemål och behov och kunna bemöta dem på ett bra sätt. På det viset kan den internationella konkurrenskraften stärkas.

Vi intervjuade även Tillväxtverket, den myndighet som officiellt ansvarar för besöksnäringen i Sverige, för att ta reda på vem som ansvarar för destinationens utveckling. Svaret blev att det är marknadskrafterna som avgör turismutvecklingen i Stockholm. Detta kan medföra negativa konsekvenser när det gäller hållbarhetsfrågor. Vårt förslag till vidare forskning blir därför att granska vilka mekanismer som driver utvecklingen framåt, samt hur man kan säkerställa en hållbar turismutveckling på destinationen när det saknas central ledning och kontroll.

Nyckelord: Destinationsmarknadsföring, marknadsföringsallianser, turismutveckling

Abstract

An increasing global tourism offers great opportunities for Sweden as a tourist destination. However, an attractive destination requires competitive destination marketing strategies. Tourist destinations often include a complex network of stakeholders of small and large enterprises that represent both the public and private sector. One condition for successful destination marketing is that all of these stakeholders collaborate in their marketing to create an integrated and powerful image. Another important aspect in terms of increasing the destinations competitiveness is that the local tourist companies are “export-oriented”, in order to ensure that international tourists are looked after appropriately.

This study has focused on the destination marketing of Stockholm. The aim of the study was to find out to what extent the local tourist companies collaborate in their marketing, how “export-oriented” their marketing is, and who ultimately controls the tourism development of the destination.

The organisation in charge of coordinating the destination marketing of Stockholm is the local government organisation Stockholm Visitors Board (SVB). We interviewed them plus six local tourism companies to study if and how they collaborate in their marketing. The study showed that some of the smaller businesses felt excluded from the marketing activities due to lack of financial resources. SVB also has a product that competes with a product of a private tourist company. This result has a negative effect on SVB’s reputation as being the official representative of Stockholm, and leads to a more fragmented destination marketing. For SVB to change this negative image they need to build good relationships with the local tourist companies and adjust their pricing policy so that the smaller companies can participate in their marketing activities. The local tourist companies did however participate in other forms of marketing collaborations, which is a first step toward more integrated destination marketing.

Some companies were more “export-oriented” than others, which mean that the foreign tourists are subject to varying standards of service. Despite this, the majority displayed an awareness of their role on the destination; that they together with other tourism companies form the “tourist product” that is Stockholm. Nonetheless, more thorough market research is needed to learn more about what foreign tourists want and expect from their visit to

Stockholm. In that way Stockholm as a destination can become more competitive internationally.

We also interviewed the Swedish Agency for Economic and Regional Growth (Tillväxtverket), which is the public authority responsible for the tourism industry, in order to find out who is in charge of the tourism development of the destination. We found that the tourism development of Stockholm is purely market driven. This can have a negative effect on sustainability issues. Our proposal for future research is therefore to examine which are the mechanisms that drive the development and how one can secure a sustainable tourism development without centralized control.

Keywords: Destination marketing, marketing alliances, tourism development

Erkännanden

Vi vill rikta ett stort tack till de som bidragit till genomförandet av denna uppsats. Undersökningen har varit mycket givande och det har varit en väldigt lärorik process.

Ett särskilt tack vill vi rikta till alla våra informanter som lagt ner dyrbar tid på oss och våra intervjuer. De har varit mycket tillmötesgående under hela arbetets gång. Utan Er medverkan skulle denna uppsats inte varit genomförbar.

Tack till våra handledare Lars Vigerland och Erik Borg som varit till stor hjälp med sina synpunkter och bidragit till att höja kvalitetsnivån på uppsatsen.

Vi vill även tacka våra opponenter Joakim Lublin & Carl Billkärn som kunnat granska uppsatsen objektivt och gett oss konstruktiv feedback.

Tack!

Gurly Olson och Helena Österberg

2011-01-14

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
Bakgrund	1
Syfte och problemformulering	3
Frågeställningar	3
Avgränsningar.....	3
2. Metod	4
Tillvägagångssätt	4
<i>Litteraturstudie</i>	4
<i>Kriterier inför val av företag</i>	5
<i>Datainsamlingsmetod</i>	5
<i>Analysmetod</i>	6
<i>Intervjuer</i>	6
Kvalitet, trovärdighet och pålitlighet	7
3. Presentation av ämnesområdet	9
Introduktion till svensk turism	9
<i>Global turism</i>	9
<i>Turismen i Sverige</i>	9
Introduktion till Stockholm som turistort.....	10
Information om företagen.....	13
<i>Stockholms Visitors Board</i>	13
<i>Strömman</i>	13
<i>Skansen</i>	14
<i>Naturum, Tyresta Nationalpark</i>	14
<i>Stockholm Ghost Walk</i>	15
<i>Stockholm Adventures</i>	15

<i>Visit Skärgården</i>	16
<i>Tillväxtverket</i>	16
4. Tidigare forskning	18
Destination	18
Destinationsmarknadsföring	18
Destinationens varumärke	19
Destinationsmarknadsföringsorganisationer (DMO)	20
5. Teoretisk referensram	23
Inledning	23
<i>Destinationsmarknadsföringsprocessen</i>	23
<i>Modell 1: Destinationsmarknadsföringsorganisationen och Destinationsmarknadsföringsprocessen</i>	24
<i>Samarbeten och marknadsföringsallianser</i>	25
Gemeinschaft och Gesellschaft	27
<i>Tabell 1: Dimensioner som visar skillnaden i värderingar hos Gemeinschaft respektive Gesellschaft</i>	28
Destinationsutveckling	29
Operationalisering	31
6. Empirin	33
Inledning	33
Aktiviteter	33
<i>Vad gör SVB för att bygga upp sitt anseende och legitimitet och för att främja samarbete mellan aktörerna?</i>	33
Resurser	35
<i>Hur uppfattas SVB:s moraliska legitimitet hos aktörerna?</i>	35
<i>Hur uppfattas SVB:s pragmatiska legitimitet hos aktörerna?</i>	38
Aktörer	40

<i>Vilka nätverk/allianser ingår aktörerna i på destinationen?</i>	40
Vilket förhållningssätt har aktörerna på destinationen, Gemeinschaft eller Gesellschaft?	41
Vem ansvarar för destinationsutvecklingen?.....	48
7. Diskussion och analys	51
Aktiviteter.....	51
<i>Vad gör SVB för att bygga upp sitt anseende och legitimitet och för att främja samarbete mellan aktörerna?</i>	51
Resurser.....	51
<i>Hur uppfattas SVB:s moraliska legitimitet hos aktörerna?</i>	51
<i>Hur uppfattas SVB:s pragmatiska legitimitet hos aktörerna?</i>	53
Aktörer	53
<i>Vilka nätverk/allianser ingår aktörerna i på destinationen?</i>	53
Vilket förhållningssätt har aktörerna på destinationen; Gemeinschaft eller Gesellschaft?	54
Vem ansvarar för destinationsutvecklingen?.....	62
8. Slutsatser	64
I vilken utsträckning samarbetar de lokala turistföretagen i sin marknadsföring?	64
Hur exportmogna är de lokala turistföretagen i sin marknadsföring?	64
Vem ansvarar för att utveckla destinationens konkurrenskraft?	65
9. Förslag till vidare forskning	66
10. Källförteckning	67
Tryckt material	67
Annat material.....	68
Elektroniskt material	69

1. Inledning

Bakgrund

I dagens globaliserade värld har resandet blivit extremt lättillgängligt. Med lågprisflyg som till exempel Ryanair och Norwegian Airlines i kombination med möjligheten att själv boka biljetter via nätet kan vi plötsligt impulshandla en resa till Paris eller London för samma pris som en tröja eller ett par jeans. I och med denna ökade tillgänglighet blir vi mer och mer mobila, resvana och sofistikerade i våra sätt att söka nya resmål och upplevelser. Enligt Buhalis är det avgörande kriteriet för att välja att resa till en destination dess image. Destinationens image består av alla de förväntningar och uppfattningar som en potentiell besökare har av destinationen, som byggts upp genom antingen tidigare erfarenheter, vänner och bekantas erfarenheter, generell information eller riktade marknadsföringskampanjer. Hur pass tillfredsställd turisterna sedan är beror på helhetsupplevelsen av hur väl dennes förväntningar uppfyllts. Därför är det viktigt att destinationens image stämmer överens med vad destinationen har att erbjuda, så att turisterna har realistiska förväntningar.¹ Häri ligger destinationsmarknadsföringens uppgift, att skapa en sådan attraktiv image som möjligt för destinationen.

Det är även många andra faktorer som spelar in i turistens val av destination. Studier har visat att kriterierna för val av destination påverkas av resans syfte, den externa miljön, turistens personlighetstyp och destinationens speciella attribut. En förutsättning för att kunna erbjuda en bra upplevelse är att vara en bra värd för sina gäster eller besökare. Därför är det viktigt för destinationer att ha god kännedom om sina marknadssegment, och även vilka potentiella marknader man kan attrahera.² Inom turism är ett ofta förekommande begrepp *exportmognad*, som handlar om att förstå den utländska marknadens behov och önskemål för att kunna erbjuda internationella turister samma service som till den inhemska marknaden. Även *värdskap* är viktigt inom turism, hur man på bästa sätt tar emot sina gäster. Buhalis skriver att destinationsmarknadsföringens framgång inte enbart kan definieras utifrån ett

¹ D.Buhalis, "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, 2000 s. 101

² *Ibid.* s. 100

ökat antal besökare. Det måste också definieras utifrån turisternas nivå av tillfredsställelse, för att säkra destinationens överlevnad.³

För att kunna leverera det som destinationens image utlovar krävs ett engagemang från alla lokala turistföretag. Elbe et al. menar att om man ser destinationen som ett varumärke blir samtliga aktörer automatiskt ömsesidigt beroende av varandra. Först när aktörerna inser att de kan komplettera varandra och gynnas av ett samarbete kan man säga att en integrerad destinationsmarknadsföringsprocess har initierats.⁴ En enkel förklaring av denna process är att det finns en organisation som ansvarar för destinationsmarknadsföringen, vars uppgift är att främja samarbete mellan samtliga lokala turistaktörer. Denna organisation har dock inget inflytande om de inte har ett gott rykte. Samarbetsviljan är beroende av hur aktörerna uppfattar organisationens legitimitet, det vill säga att de har förtroende för det arbete som organisationen uträttar. Destinationsmarknadsföringsorganisationen kan stärka sin legitimitet genom konkreta handlingar som bygger tillit och socialt kapital mellan dem själva och de lokala turistföretagen. Ju fler samarbeten desto mer integrerad blir destinationsmarknadsföringen. Fördelen med ett utökat samarbete och en integrerad marknadsföring är att det blir mycket mer kraftfullt än om alla företagen marknadsför sig individuellt.⁵

I och med en ökad global konkurrens måste destinationsmarknadsföringen anpassas till turisternas nya resvanor. Enligt Tillväxtverket, som är den myndighet som är ansvarig för den officiella turiststatistiken i Sverige, är den svenska turismsektorn i stark tillväxt. Detta bekräftas av en ökning av den totala turismomsättningen mot föregående år, men också när det gäller att bidra till en ökad sysselsättning. Generellt bedöms den globala turismen att öka med 4 % varje år fram till 2020. Här finns stora möjligheter för Sverige att öka sin internationella konkurrenskraft och bli en attraktiv destination för både privat och affärsresenärer.⁶ I en ny forskningsrapport från Handelshögskolan i Göteborg kritiserar dock bristerna i den nuvarande turistpolitiken på nationell nivå, som författarna anser vara ineffektiv och alltför toppstyrd. De skriver vidare att Sveriges attraktionskraft som turistdestination bland annat

³ D. Buhalis, s. 98

⁴ J.Elbe et al. "The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process", International Journal of Tourism Research, vol 296, Oktober, 2009, s.284

⁵ Ibid., s. 287

⁶ Fakta om svensk turism, pdf., Tillväxtverket, Stockholm, 2009, s. 3

kan stärkas genom en ökad kunskap om vad utländska turister med speciella intressen efterfrågar.⁷

I denna uppsats har vi valt att fokusera på Stockholms turism. Med dessa aktuella frågor inom svensk turismnäring som bakgrund vill vi veta mer om hur exportmogna turistföretagen är i Stockholm när det gäller sin marknadsföring, samt hur man jobbar för att utveckla turismnäringen idag i syfte att stärka den internationella konkurrenskraften.

Syfte och problemformulering

Uppsatsen avser att beskriva och analysera hur destinationsmarknadsföringsprocessen ser ut i Stockholm, det vill säga hur integrerad destinationens marknadsföring avseende samarbeten mellan de lokala turistaktörerna. Utöver detta vill vi också ta reda på om turistföretagen anpassar sin marknadsföring till den utländska marknaden, samt vem som har det övergripande ansvaret för destinationsutvecklingen.

Frågeställningar

- I vilken utsträckning samarbetar de lokala turistföretagen i sin marknadsföring?
- Hur exportmogna är de lokala turistföretagen i sin marknadsföring?
- Vem ansvarar för att utveckla destinationens konkurrenskraft?

Avgränsningar

Det finns vissa avgränsningar som vi anser är nödvändiga att göra i arbetet med uppsatsen. Att vi fokuserar på Stockholm beror delvis på bekvämlighetsurval då vi båda bor här och vill ha möjlighet till personliga intervjuer. Genom vår turismutbildning har vi dessutom förvärvat mycket kunskaper om Stockholms turism, som annars hade varit tidskrävande att införskaffa om vi valt en för oss "okänd" destination.

Utbudet på en destination brukar illustreras som ett turispaket, som inkluderar *transport, boende, mat* och *aktiviteter*. Uppsatsen kommer att avgränsas till att endast gälla turismföretag som erbjuder olika former av *aktiviteter* för turister. Detta på grund av uppsatsens begränsade tidsram och omfattning. Undersökningen kommer exempelvis inte att inkludera hotell-och restaurangbranschen, som är en viktig del av destinationens utbud. Uppsatsen är

⁷ D.Getz & S.Vujicic "The development and communication of cultural products for tourists – A study of West Sweden, Nordjylland and Copenhagen area, Denmark" Handelshögskolan, Göteborg, 2010, s.105

också avgränsad till att gälla de utvalda företagen, och inte samtliga företag i varje delbransch. Resultaten kan därför inte fullständigt spegla hela Stockholms destinationsmarknadsföring. Vi har även valt att fokusera på hur dessa företag arbetar specifikt mot den utländska marknaden. Med andra ord kommer inte företagets marknadsföring mot den inhemska marknaden studeras.

Destinationsmarknadsföring kan kraftigt skilja sig åt från ort till ort beroende på storlek och vilken typ utav organisation som ansvarar för marknadsföringen. Studien kommer endast att fokusera på destinationsmarknadsföringen av Stockholm, vilket gör att den inte blir generaliserbar med andra destinationer i Sverige. Däremot är tanken att resultatet skall bidra till en ökad förståelse för Stockholms destinationsmarknadsföring, och på så vis göra uppsatsen till viss del generaliserbar.

2. Metod

Inom samhällsvetenskapen brukar man skilja på kvantitativa och kvalitativa ansatser. En kvantitativ ansats arbetar med "hårda" data, såsom mätbara data som lämpar sig för räkneoperationer. I en kvalitativ ansats används istället "mjuka" data, till exempel texter, ljud eller bilder som sedan måste bearbetas och tolkas.⁸ Denna ansats är lämplig när syftet är att få fram en fylligare beskrivning av ett fenomen, särskilt när det gäller fenomen som det inte finns stor kännedom om.⁹ Kvalitativ forskning är inte generaliserbar på samma sätt som kvantitativa studier, utan syftar mer till att skapa förståelse för det ämne som studeras.¹⁰

Då det huvudsakliga syftet med intervjuerna i detta fall är att analysera hur informanterna upplever sitt samarbete med andra aktörer och hur de agerar i sin marknadsföring, anser vi att en kvalitativ ansats är att föredra. Detta för att vi vill ha möjlighet att ställa följdfrågor och på så vis få mer uttömmande svar än om informanterna hade svarat på en enkät.

Tillvägagångssätt

Litteraturstudie

För att få en fördjupad kunskap om destinationsmarknadsföring har en litteraturstudie genomförts, där vi sedan valt ut relevanta teorier för vår problemställning som utgör grunden till vår teoretiska referensram. Teorierna behandlar destinationsmarknadsföringsprocessen; vilka aktörer som är viktiga, hur samarbete initieras och marknadsföringsallianser formas, samt hur företagens värderingar påverkar destinationsmarknadsföringens utformning. För att hitta vetenskapliga artiklar har vi främst använt oss av Google Scholar, samt Södertörns Högskolas universitetsbiblioteks hemsida. De sökord som vi använt oss av är exempelvis *destination marketing*, *destination marketing organisation*, *co-opetition*, *tourism networks*, *marketing alliances*, *destination branding*. För att ge läsaren en förståelse för turismindustrin ser ut, och hur destinationsmarknadsföring går till i praktiken har tidigare forskning kortfattat presenterats under en egen rubrik.

⁸ A. Johannessen & P.A Tuftte "Introduktion till samhällsvetenskaplig metod", Malmö Liber, 2003, s. 70

⁹ Ibid. s.76

¹⁰ A.Bryman, "Samhällsvetenskapliga forskningsmetoder", Malmö Liber, 2002, s. 270

Kriterier inför val av företag

Informanterna har valts utifrån sin roll på destinationen. Då destinationsmarknadsföring involverar både offentlig och privat sektor, samt aktörer på både lokal, regional och nationell nivå ville vi ha informanter som utgör exempel på det komplexa nätverket av aktörer inom turismnäringen. Vi har valt en nationell organisation (Tillväxtverket), en kommunal organisation (Stockholm Visitors Board), fyra privatägda turistföretag (Strömma, Stockholm Adventures, Stockholm Ghost Walk, Visit Skärgården) samt två statligt ägda turistattraktioner (Skansen, Tyresta Nationalpark).

Stockholm Visitors Board (SVB) är Stockholms kommunalägda destinationsmarknadsföringsorganisation (DMO), som har det huvudsakliga ansvaret att koordinera samarbetet mellan lokala turismaktörer. Tillväxtverket är en statlig myndighet vars uppgift är att främja regional tillväxt, och som just nu arbetar för att hjälpa entreprenörer inom bland annat turismnäringen. Övriga aktörer valdes utifrån deras olika verksamheter som på olika sätt kan anses vara *unika* för Stockholm. Strömma är det största sightseeingföretaget i Stockholm, som utöver sina sightseeingturer inne i staden och i skärgården också äger Stockholmsattraktioner som Birka och Waxholms kastell. Stockholm Adventures är ett ekoturismföretag som erbjuder naturupplevelser i Stockholm. Stockholm Ghost Walk erbjuder historiska spökvandringar i Gamla Stan. Skansen är en av Stockholms mest besökta attraktioner. Visit Skärgården är skärgårdens egen resebyrå/turistbyrå och ägs av entreprenörer i Stockholms skärgård. Tyresta nationalpark är unik eftersom besökare kan uppleva svensk urskog nära en storstad, vilket också är speciellt för just Stockholm.

Datainsamlingsmetod

Till denna uppsats har en kvalitativ metod valts för insamling av data. Åtta intervjuer har genomförts med olika företag inom Stockholms turistnäring. Urvalet av informanter är till viss del bekvämlighetsurval, då vi i första hand har kontaktat personer som vi tidigare kommit i kontakt med genom jobb eller utbildning. Den första kontakten har skett via e-post, där uppsatsämnet har presenterats på ett kortfattat sätt och vilka ämnen som kommer att behandlas i intervjun. Därefter har en snöbollsmetod använts, där kontaktpersonerna i sin tur hänvisat vidare till kollegor inom företaget, eller till andra företag. Den första vi kontaktade var Anna-Karin Andersson, projektledare i marknadsföring på SVB, som vi sedan tidigare är

bekant med. Efter detta kontaktade vi Strömman genom en allmän mailadress på deras hemsida, vilket slutligen ledde oss till Marika Vänskä. Efter det kontaktade vi Joakim Henningsson på Stockholm Adventures som vi också kände sedan tidigare. Han hänvisade oss vidare till sin chef och VD:n för företaget, Tomas Bergenfeldt. Efter vår intervju med Bergenfeldt frågade vi om han hade några förslag på andra turistföretag vi borde intervjua. Han föreslog då Skansen och Vasamuseet, dock hade han inga kontaktuppgifter att ge oss. Det ledde till att vi först mailade en marknadsansvarig på Vasamuseet, men fick aldrig något svar från dem. Då vände vi oss istället till Skansen, där vi mailade en marknadsansvarig som i sin tur hänvisade oss vidare till företagets marknadsförare mot den utländska marknaden, Paola Squassina. Peter Segelström på Stockholm Ghost Walk har vi tidigare träffat genom en gästföreläsning på Södertörns Högskola. Då vi lärt oss mer om hans verksamhet och visste att han var VD, kontaktade vi honom direkt angående intervju. Vår första kontakt med Naturum i Tyresta Nationalpark skedde också genom en allmän mailadress, där Peder Curman svarade. Visit Skärgården hade vi svårare att få kontakt med från början, men efter några upprepade kontaktförsök blev vi hänvisade till Cissi Grape. På Tillväxtverket kontaktade vi först en anställd som varit och gästföreläst hos oss på Södertörns Högskola. Han vidarebefordrade oss till Agneta Florin som ansvarar för Besöksnärlingsprogrammet..

Analysmetod

Uppsatsen utgår från ett deduktivt tillvägagångssätt, vilket innebär att man applicerar befintliga teorier på empirin. Teorier omkring turistföretagens förhållningssätt till sin roll på destinationen och hur en integrerad destinationsmarknadsföring ser ut, kommer att användas för att utforma intervjuguiderna. I linje med detta tillvägagångssätt väljer vi en tolkande ansats som analysmetod. Detta innebär att forskaren utgår från ett visst perspektiv eller en viss teori och tolkar informanternas svar utifrån detta perspektiv.

En vanlig kritik mot en tolkande ansats är att tolkningarna kan uppfattas som godtyckliga och subjektiva, då forskaren är inriktad på att empirin skall stödja dennes hypotes. Då vi utgår från teorier som hävdar att exportmognad och samarbetsvillighet är avgörande för destinationsmarknadsföringens effektivitet påverkar det våra tolkningar och slutsatser av informanternas svar. Även informanternas svar kan anses som subjektiva och kanske inte alltid representerar hur företaget ställer sig till vissa frågor. Därmed sagt blir slutsatserna förvisso sub-

jektiva, men vi anser att vårt tillvägagångssätt i insamlandet av data till exempel vad gäller utformning av intervjuguiden är genomfört på ett sådant sätt att informanterna inte uppfattat vår ståndpunkt, vilket ökar uppsatsens trovärdighet.

Intervjuer

Intervjuerna ska genomföras på ett semi-strukturerat sätt, där informanten får en given fråga, men där utrymme ges för eventuella följdfrågor. Frågorna i intervjuguiderna ska formuleras på ett öppet sätt, för att inte verka ledande. Intervjuguiderna kommer i viss mån anpassas till de olika företagen, men kommer att följa upplägget nedan:

- Informantens roll i organisationen
- Storleken på företaget
- Vilka de anser vara de viktigaste upplevelserna Stockholm erbjuder sina utländska turister
- Hur deras företag passar in där, dvs. hur de kan bidra till destinationen när det gäller att erbjuda tjänster/produkter till utländska turister
- Om de samarbetar med andra företag när det gäller sina produkter/tjänster
- Hur de går tillväga för att ta reda på mer om vad de utländska turisterna efterfrågar
- Vilken typ av marknadsföringsaktiviteter de utför, och om dessa sker gemensamt med andra aktörer
- Om de samarbetar med Stockholm Visitors Board och i så fall på vilket sätt
- Vad de tycker om Stockholms nuvarande slogan "Capital of Scandinavia"
- Vad de tycker behöver utvecklas inom svensk turism idag
- Om det är något vi har missat som de vill tillägga
- Om de har frågor till oss

Endast de personer som är ansvariga för marknadsföring och relationer med andra företag kommer att intervjuas och intervjuerna beräknas ta omkring 30-45 min. Innan vi skriver intervjuguiderna och genomför intervjuerna kommer vi att läsa på om intervjuteknik och vilka riktlinjer man bör följa. Några exempel är att lyssna mer och prata mindre, att ställa följdfrågor, att be om mer utförliga svar när man inte förstår, att be informanten berätta mer om ett ämne, att vara utforskande, att undvika ledande frågor, att ställa öppna frågor, att inte avbryta, att hålla deltagaren fokuserad och fråga efter konkreta detaljer, att undvika

att bekräfta informantens svar (varken positivt eller negativt), att följa sina instinkter, att inte följa intervjuguiden slaviskt samt att tolerera tystnad.¹¹ Alla intervjuer kommer att bandas och transkriberas för att öka den vetenskapliga transparensen och undvika felciteringar.

Kvalitet, trovärdighet och pålitlighet

Inom kvantitativ forskning använder man begrepp som *validitet* och *reliabilitet* för att bedöma kvaliteten på studien. Motsvarande begrepp inom kvalitativ forskning är istället *trovärdighet* och *pålitlighet*. Med trovärdighet menas i vårt fall huruvida vi är pålästa inom ämnet och kan beskriva det på ett korrekt sätt.¹² Ett sätt höja uppsatsens trovärdighet är att transkribera intervjuerna och sedan låta informanterna godkänna våra tolkningar av deras svar, vilket vi kommer att göra när empirin har sammanställts.

Med pålitlighet avses hur väl arbetsprocessen har beskrivits och hur väl motiverade alla beslutsval är gällande teorier, kriterier för val av företag och informanter samt övriga beslut som kan påverka analysdelen.¹³ Vi har utförligt redogjort för våra val för att öka uppsatsens pålitlighet. Vid urvalet av informanter har avsikten varit att hitta personer som är lämpliga att svara på övergripande frågor och har djupare insikt i hur marknadsföringen går till i respektive företag. Denna roll varierar från företag till företag, ibland kan det vara VD och ibland marknadsansvarig personal. Därmed sagt, kan vissa personer vara mer lämpliga att svara på övergripande frågor och andra är mer insatta i själva marknadsföringen, vilket kan leda till ofullständiga svar.

När det gäller intervjuerna ska vi följa de riktlinjer som rekommenderas, med reservation för att vissa improviserade följdfrågor oavsiktligen avviker från nämnda riktlinjer. Eftersom ämnet kan uppfattas som känsligt att uttala sig negativt om kan det medföra att informanterna väljer att undanhålla sina åsikter, vilket påverkar trovärdigheten i deras påståenden. Vår strategi är att informanterna skall känna sig bekväma i intervjusituationen, genom att samtala på ett ledigt sätt och utan att pressa informanten på känslig information. Avsikten är istället att genom pauseringar tillåta informanten att tillägga information allteftersom och att genom öppna följdfrågor fånga upp deras åsikter.

¹¹ I. Seidman, "Interviewing As Qualitative Research" 3:e upplagan, Teachers College Press, 2005. Kap. 6; "Technique isn't everything, but it is a lot" s. 63-77

¹² A. Bryman, s. 260-261

¹³ *ibid.*, s. 260

3. Presentation av ämnesområdet

Introduktion till svensk turism

Global turism

Det internationella resandet i världen har enligt World Tourism Organization (UNWTO) ökat med nästan 100 % sedan år 1991. Under de senaste åren har det skett en stark tillväxt i Mellanöstern och Asien, men även Europa har ökat med ca 75 %.¹⁴ UNWTO förutspår även en fortsatt global tillväxt av det internationella resandet fram till år 2020.¹⁵

Turismen i Sverige

Enligt Tillväxtverket har omsättningen för svensk turism ökat med nästan 68 % sedan år 2000.¹⁶ Sverige har även ökat sina marknadsandelar av utländsk inkommande turism i Norden, gentemot våra grannländer. Under år 2009 hade Sverige en andel på 36,5 %, i jämförelse med tvåan Danmark som hade 26,6 %.¹⁷ Många länder i Europa hade under 2009 en negativ utveckling av den inkommande turismen, med undantag för Sverige och några få länder till. Sverige var en av få destinationer i Europa där utlandsturismen ökade under 2009. Antalet utländska gästnätter i Sverige ökade (3 %) medan resandet till Europa minskade (5,6 %).

18

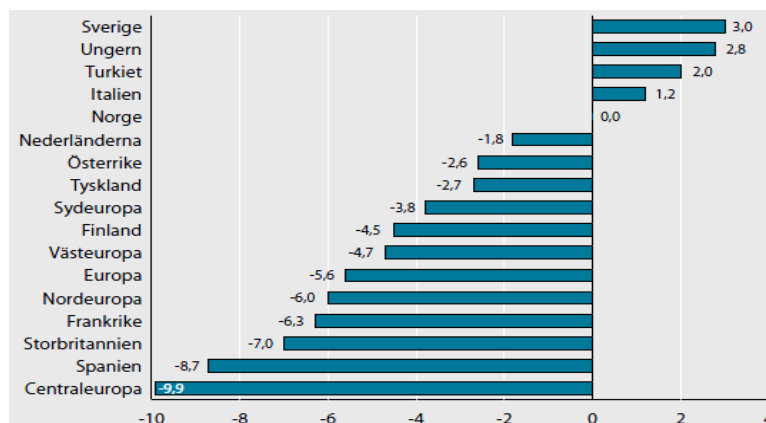


Diagram 1: Inkommande turism i Europa – Procentuell förändring mellan år 2008 och år 2009¹⁹

¹⁴ Fakta om svensk turism, s.26

¹⁵ Ibid., s.27

¹⁶ Ibid., s.12

¹⁷ Ibid., s.28

¹⁸ Ibid., s.27

¹⁹ Ibid., s.28

Det är storstadsregionerna som ökat mest i landet under år 2009. Volymerna på hotell, stugbyar och vandrarhem har ökat med drygt 40 %, i jämförelse med landet som helhet på 31 %. Med sina +43 % är Västra Götaland (Göteborg) den storstadsregion som ökat mest under 2009. Stockholm har ökat med ca 40 %.²⁰

Det som skapar attraktionskraften hos en destination är den helhet som karakteriserar platsen eller aktiviteten. Det vill säga saker som natur, miljö, kultur, evenemang och infrastruktur. Enligt Tillväxtverket räcker inte den allmänna uppfattningen av vad som utgör en god konkurrenskraft som förklaring till de framgångar Sverige haft inom turism, utan begreppet måste kompletteras med en annan avgörande faktor, nämligen platsens attraktionskraft i samspel med företagen. För att en destination ska kunna skapa en god konkurrenskraft krävs ett utvecklat samarbete mellan aktörerna på destinationen, vilket inte endast gäller vinstdrivande företag utan även statliga aktörer. Något som har en stor effekt på turismens möjligheter att utvecklas är att staten och kommunerna äger och förvaltar många olika attraktioner, såsom nationalparker och kulturminnen. Detta gör att de offentliga aktörerna inom denna bransch får en tyngre och mer aktiv roll än andra sektorer.²¹

Målet för Sveriges turistpolitik är att *"Sverige skall ha en hög attraktionskraft som turistland och en långsiktig konkurrenskraftig turistnäring, som bidrar till en hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i alla delar av landet"*. Betydande resurser avsätts varje år, både på nationell och regional nivå, för att direkt eller indirekt främja turismen i Sverige.²²

Introduktion till Stockholm som turistort

Stockholm anses vara en ovanligt vacker stad. Dess identitet har formats av att ligga precis där Mälaren möter Saltsjön, och av det karakteristiska skärgårdslandskapet som gett upphov i en speciell urban utveckling.²³ Staden är 750-år gammal och byggd på 14 öar. Kännetecken för staden är närheten till vattnet, de vackra byggnaderna, grönskan och den friska luften. Världens första Nationalstadspark, Ekoparken, finns även i staden.²⁴ Stockholm har också ett rikt kulturliv och erbjuder ett stort utbud av museer och sevärdheter.²⁵ Enligt SVB:s hemsida

²⁰ Fakta om svensk turism., s.31

²¹ Ibid.,s.5-6

²² Ibid.,s.6

²³ Samfundet S:t Erik, "Stockholm Turiststaden", 1:a upplagan, Lind & Co, 2008, s. 204

²⁴ <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Turism/>

²⁵ <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Turism/>

2010.11.15

2010.11.15

har Kulturhuset flest besökare per år, tätt följt av Skansen. Även Vasamuseet och Gröna Lund ligger högt på listan.²⁶

Sedan 1532 har Stockholm jämförts med staden Venedig och har länge varit känt som "Nordens Venedig". Under 1980-talet lanserades varumärket "Stockholm – Beauty on water" där konstnären Lasse Åberg var med och skapade logon. I början av 1990-talet satsade man på budskapet att Stockholm var Nordens största och viktigaste IT-stad, dock var det en övergående trend. I dagsläget använder man sig av varumärket "Stockholm - Capital of Scandinavia".²⁷ Stockholms kommun hävdar att staden uppfyller de krav som ställs på en plats som vill använda sig av denna slogan, då Stockholm ligger centralt placerat mitt i Skandinavien och är dominerande vad gäller både ekonomi och kultur.²⁸ År 2009 hade Stockholm över 9 miljoner kommersiella övernattnings.²⁹ En tredjedel av dessa var utländska resenärer.³⁰ Fördelningen mellan svenska och utländska turister, samt utvecklingen de senaste 13 åren visas i diagrammet nedan.

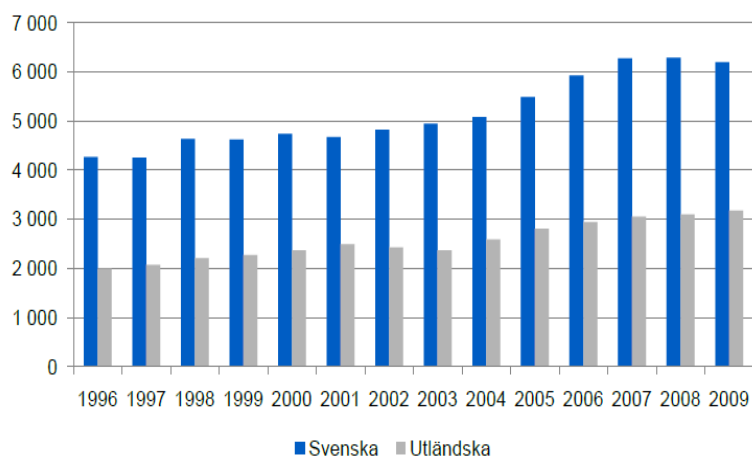


Diagram 2: Kommersiella övernattnings i Stockholms län³¹

När det gäller var den största andelen utländska besökare kommer ifrån dominerade tyskar med över 400.000 besökare förra året. Övriga större grupper var normmän, briter, amerikaner och italienare förra året, med över 200.000 besökare från respektive land.³²

Stockholm Visitors Boards tänkta målgrupp är en typisk "citybreakresenär". Utbudet riktas

²⁶ http://www.stockholmtown.com/upload/Besoksnarringen_statistik2009.pdf 2010.11.15
²⁷ Samfundet S:t Erik, s. 101-102
²⁸ <http://www.stockholm.se/OmStockholm/Stadens-verksamhetsmal/Capital-of-Scandinavia/> 2010.11.15
²⁹ http://www.stockholmtown.com/upload/Besoksnarringen_statistik2009.pdf 2010.11.15
³⁰ http://www.stockholmtown.com/templates/page____17735.aspx 2010.09.20
³¹ http://www.stockholmtown.com/upload/Besoksnarringen_statistik2009.pdf 2010.11.15
³² http://www.stockholmtown.com/upload/Besoksnarringen_statistik2009.pdf 2010.11.15

mot "den globala resenären", det vill säga en ekologiskt och socialt engagerad person som söker lärorika och udda upplevelser på genuina resmål, upplevelser som är värda att minnas. Denna resenär är även resvan och ställer därför höga krav på tillgänglighet och service, samt kan själv söka information och boka sin resa via Internet.³³ De beskriver Stockholm som ett substitut till den resenär som redan besökt London, New York samt Paris, och som vill uppleva något annorlunda.³⁴ En genomsnittsbesökare i Stockholm stannar 2,6 nätter i länet, spenderar i genomsnitt 1866 kr/dygn, samt bokar sin resa i förväg.³⁵

SVB har inom privatresor valt segmenten *DINKs* och *WHOPs* i första hand, samt *Active Family* i andra hand.³⁶ *DINKs* betyder "Double Income No Kids" och segmentet kännetecknas av att resandet är en del av livsstilen. Dessa personer har ofta växt upp med resande föräldrar, och reser mycket både privat och i tjänst. *DINKs* är individualister som ofta har ont om tid vilket leder till att fritiden värderas extra högt. Personerna i detta segment ställer höga krav på produkterna och att destinationens löften uppfylls. De är noga med sin identitet och image, vilket medför att de använder resandet som sin positionering.³⁷ *WHOPs* betyder "Wealthy Healthy Older People" och segmentet kännetecknas av att vara äldre, ofta par med utflugna barn, som har både tid och pengar att spendera på resor. *WHOPs* har ofta ett intresse för kultur och naturupplevelser, och deras nyfikenhet gör att de vill uppleva och lära sig nya saker.³⁸ Segmentet *Active Family* består av familjer med ordnad ekonomi, som värnar om sina barn och vill ge dem en trygg uppväxt, samtidigt som de prioriterar tid med sina barn på semestern. Denna grupp har ofta ett intresse för kultur, sportaktiviteter och naturupplevelser. Deras mål med semestern är att umgås och uppleva, vilket gör att de värdesätter ett stort utbud av aktiviteter där samtliga i familjen kan medverka.³⁹

³³ http://www.stockholmtown.com/templates/page____17784.aspx	2010.10.20
³⁴ http://www.stockholmtown.com/templates/page____17784.aspx	2010.10.20
³⁵ http://www.stockholmtown.com/templates/page____17784.aspx	2010.10.20
³⁶ http://www.stockholmtown.com/templates/page____17784.aspx	2010.10.20
³⁷ http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Malgrupper/DINKs-/	2010.10.20
³⁸ http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Malgrupper/WHOPs/	2010.10.20
³⁹ http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Malgrupper/Active-Family/	2010.10.20

Information om företagen

Stockholms Visitors Board

Stockholms Visitors Board (SVB) är Stockholms officiella marknadsföringsbolag. Deras uppgift är att i samarbete med näringslivet jobba med besöksutvecklingsfrågor och marknadsföring av Stockholm som destination, mot både privat- och affärsresenärer.⁴⁰ Målet för bolaget är att göra Stockholm till norra Europas ledande besöksmål.⁴¹

Det finns fyra affärsområden som bolaget jobbar inom: Privatresor, Möten & Kongresser, Evenemang, samt Turistservice. Dessa fyra avdelningar jobbar för ett ökat privatresande till Stockholm, att företagsmöten, belöningsresor och kongresser förläggs till Stockholm, att evenemang förläggs till Stockholm samt att tillhandahålla press- och turistservice. Tillsammans med besöksnäringen genomför SVB ungefär 100 st marknadsföringsprojekt i Sverige, samt på ett antal utlandsmarknader, varje år.⁴² SVB samarbetar med flera hundratals aktörer inom besöksnäringen i Stockholm, men även med Visit Sweden genom mässor, informationsutbyten mm.⁴³

Stockholmskortet är en av SVB:s produkter och gäller för gratis eller kraftigt rabatterade avgifter hos SL:s trafik, museer, sightseeingturer och turistattraktioner. Kortet säljs på turistbyrån och hos andra återförsäljare såsom SL-center, hotell och Pressbyrån.⁴⁴ Utöver att erbjuda sina tjänster i Stockholmskortet kan turistföretag köpa annonser i SVB:s tidning What's On som utkommer varje månad, betala för att ha sina broschyrer på display på turistbyrån, betala för att synas på hemsidan www.stockholmtown.com eller betala för att delta i marknadsföringsaktiviteter såsom mässor och workshops utomlands.⁴⁵

Strömma

Strömma Turism & Sjöfart beskriver sig som ett av Sveriges största upplevelseföretag. De har verksamhet i Sveriges tre största städer samt i Helsingfors.⁴⁶ I Strömmakoncernen ingår ett antal varumärken. I Stockholm har de varumärken som till exempel Birka Vikingastaden, Cin-

⁴⁰ http://www.stockholmtown.com/templates/page___17735.aspx 2010.09.20

⁴¹ http://www.stockholmtown.com/templates/page___17735.aspx 2010.09.20

⁴² http://www.stockholmtown.com/templates/page___17735.aspx 2010.09.20

⁴³ Intervju med Andersson, SVB

⁴⁴ <http://beta.stockholmtown.com/sv/Information/Kop-bestall-ladda-ned/Stockholmskortet/> 2010-12-06

⁴⁵ http://www.stockholmtown.com/templates/page___17774.aspx 2011.01.08

⁴⁶ <http://corporate.stromma.se/Strommagruppen.html> 2010.10.21

derellabåtarna, City Sightseeing, Destination Stockholm, Stockholm Sightseeing, Strömma Kanalbolaget, Strömma Skärgårdsbåtar, Stockholm Tourist Service och Vaxholms Kastell.⁴⁷

Strömma samarbetar med SVB genom att informera turistinformatörerna på turistbyrån om sina produkter, betala för att ha sina broschyrer på display på turistbyrån, annonsera i What's On samt delta i SVB:s workshops och mässor utomlands. Några av deras båtturer ingår också i Stockholmskortet, trots att Strömma säljer ett konkurrerande kort som heter Stockholm a la Carte.⁴⁸

Skansen

Friluftsmuseet Skansen invigdes år 1891 och byggdes för att lyfta fram det strävsamma svenska folket och dess historia.⁴⁹ Skansen stiftades av staten, Stockholm stad och Nordiska museet, och de får bidrag från Kulturdepartementet. De har ett folkbildande uppdrag i att ge sina besökare insikt i Sveriges natur- och kulturhistoria. De ska vårda samlingarna av föremål, byggnader, djur- och växtarter och mångfalden i det svenska kulturarvet.⁵⁰ Skansen har blivit en av Stockholms största turistattraktioner, och har inspirerat museer världen om. I vissa länder har "Skansen" till och med blivit ett begrepp som står för friluftsmuseum.⁵¹ Skansen har både vänföreningen Skansens vänner och är medlem i Kungliga Djurgårdens Intressenter samt samarbetar med hotell och kryssningsbolag.⁵²

Skansen är med i Stockholmskortet, betalar för att ha sina broschyrer på display på turistbyrån samt deltar i internationella mässor och workshops med SVB.⁵³

Naturum, Tyresta Nationalpark

Ett av de största orörda skogspartierna i Sverige är Tyresta nationalpark och naturreservat. Området ligger i Haninge och Tyresö utanför Stockholm, och nationalparken inrättades 1993.⁵⁴ Nationalparken och naturskyddsområdet omfattar totalt ca 5 000 hektar, varav 1 970 hektar av området är nationalpark. Naturvårdsverket är ägare av marken i nationalparken, medan Stockholms stad äger majoriteten av marken i naturreservatet. Förvaltningen av

⁴⁷ <http://corporate.stromma.se/Strommagruppen.html> 2010.10.21

⁴⁸ Intervju med Vänskä, Strömma

⁴⁹ Samfundet S:t Erik, s. 136-137

⁵⁰ <http://www.skansen.se/artikel/skansens-vision-och-uppdrag> 2010.11.29

⁵¹ <http://www.skansen.se/skansens-historia> 2010.11.29

⁵² <http://www.skansen.se/artikel/vanforening-och-samarbeten> 2010.12.06

⁵³ Intervju med Squassina, Skansen

⁵⁴ http://www.tyresta.se/?page_id=2 2010.11.15

området sköts av Stiftelsen Tyrestaskogen, som också driver Naturum Nationalparkernas hus med utställningar om landets natur samt nationalparker.⁵⁵

Naturum har i dagsläget inget större samarbete med SVB, utöver att de har sina broschyrer bakom disk på turistbyrån och nämns på hemsidans evenemangskalender, kostnadsfritt.⁵⁶

Stockholm Ghost Walk

Stockholm Ghost Walk (SGW) är ett litet turistföretag i Stockholm med ett fåtal anställda som erbjuder turister och lokalbefolkning spökvandringar i Gamla Stan. Vandringarna innehåller berättelser om stadens historia med fokus på mord, massmord, sjukdomar och spöken. Majoriteten av turerna går på svenska men finns även på engelska och spanska vid behov. Förutom dessa erbjuder de även paketerbjudanden ihop med olika restauranger i Gamla Stan där kunden får först en spökvandring och sedan ett restaurangbesök för ett fast pris.

57

SWG har i dagsläget inget samarbete med SVB, bortsett från att ha sina broschyrer bakom disk på turistbyrån utan kostnad.⁵⁸

Stockholm Adventures

Stockholm Adventures är en liten organisation med "lång erfarenhet, djup kunskap och ett stort engagemang för att inspirera till naturnära upplevelser" i företagets närområde. Företaget erbjuder stockholmare och turister, upplevelser i kajak, på cykel, med segel eller till fots, i naturområden i huvudstadens närhet.⁵⁹ På hemsidan poängterar de ofta att det för dem är en självklarhet att all turism ska vara en del av ett hållbart samhälle, och att de ständigt jobbar för att hitta de bästa lösningarna för miljön liksom företaget och dess kunder. Företaget jobbar med en småskalig turism, med små grupper, kunniga guider och samarbeten med lokalbefolkningen på de platser som besöks. Detta har lett till att deras kajak-turer belönats med kvalitetsmärkningen "Naturens Bästa", norra halvklottets första ekoturismmärkning.⁶⁰

⁵⁵ http://www.tyresta.se/?page_id=2

2010.11.15

⁵⁶ Intervju med Curman, Naturum

⁵⁷ <http://www.stockholmghostwalk.com/info.php>

2010.11.08

⁵⁸ Intervju med Segelström, Stockholm Ghost Walk

⁵⁹ <http://www.stockholmadventures.se/travel/se/om-oss-7-84.html>

2010.10.21

⁶⁰ <http://www.stockholmadventures.se/travel/se/om-oss-7-84.html>

2010.10.21

Stockholm Adventures är i dagsläget med i Stockholmskortet med sina cykelturer. De betalar för att ha sina broschyrer på display på turistbyrån, samt åker på internationella mässor med SVB.⁶¹

Visit Skärgården

Visit Skärgården är ett helägt dotterbolag till Öppen Skärgård, som är en ekonomisk förening som strävar efter en säsongsförlängning i skärgården. Visit Skärgården marknadsför medlemmarnas produkter i Sverige och utomlands.⁶² Medlemmar i Öppen Skärgård är mestadels restauranger, hotell- och konferensanläggningar, vandrarhem, butiker, upplevelse- och eventföretag mm., men även andra skärgårdsföretag som inte direkt kopplas till turism, såsom småbåtsvarv eller skärgårdsorkestrar.⁶³

Visit Skärgården förmedlar även resor, boende och upplevelser, och har ett utbud av resmål och utflyktspaket som ständigt ökar. Visit Skärgården har en besökslokal på Strandvägen med kafé, broschyrer och annan information, biljettförsäljning och bokningsservice.⁶⁴

Visit Skärgården samarbetar med SVB genom att de bland annat haft en tillfällig egen disk inne på turistbyrån, samt att de kontinuerligt skickar turister till varandra utifrån vem som bäst kan svara på turistens frågor.⁶⁵

Tillväxtverket

Tillväxtverket tillhör Näringsdepartementet och är den myndighet som ansvarar för turism och besöksnäringsspår och utvecklar främjande av turistföretagande och entreprenörskap genom näringspolitiska insatser. Myndigheten har även till uppgift att ta fram och sprida information och kunskap om turismens utveckling och effekter på näringslivet i Sverige.⁶⁶

Huvudkontoret ligger i Stockholm, och verket har totalt omkring 300 anställda.⁶⁷ Tillväxtverket ska arbeta för att (1) Utveckla företag, (2) Förenkla för företag, (3) Samla tillväxtarbetet,

⁶¹ Intervju med Bergenfeldt, Stockholm Adventures

⁶² <http://www.visitskargarden.se/sv/om-skargarden/om-visit-skargarden/> 2010.12.01

⁶³ <http://www.visitskargarden.se/sv/om-skargarden/om-visit-skargarden/> 2010.12.01

⁶⁴ <http://www.visitskargarden.se/sv/om-skargarden/om-visit-skargarden/> 2010.12.01

⁶⁵ Intervju med Grape, Visit Skärgården

⁶⁶ Fakta om svensk turism, s.3

⁶⁷ <http://www.tillvaxtverket.se/ovrigt/omtillvaxtverket.4.21099e4211fdb8c87b800017660.html> 2010.10.20

(4) Främja kommersiell och offentlig service, samt (5) Förvalta program inom Europeiska regionala utvecklingsfonden.⁶⁸

Tillväxtverket har för närvarande två pågående projekt; en s.k. *Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar* där bland annat turismnäringen ingår, och en som kallas *Besöksnäringensprogrammet*. Båda programmen syftar till att öka företagande och entreprenörskap inom turismnäringen, för att öka Sveriges konkurrenskraft. *Handlingsplanen för kulturella och kreativa näringar* syftar till att öka entreprenörskap och företagande inom näringar såsom gastronomi, musik, form och design, turism etc.⁶⁹ *Besöksnäringensprogrammet* å andra sidan syftar mer specifikt till att samordna och effektivisera främjandearbetet av besöksnäringen i Sverige. Målet är att skapa fler turistföretag och att öka den internationella konkurrenskraften.⁷⁰

⁶⁸ <http://www.tillvaxtverket.se/ovrigt/omtillvaxtverket.4.21099e4211fdb8c87b800017660.html> 2010.10.20

⁶⁹ <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/kulturellaochkreativanaringar.4.2951bcb412700b68b8680001486.html> 2010.09.19

⁷⁰ <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/besoksnaringsprogrammet.4.74f57d0f1283a4f88ff800014031.html>, 2010.11.04

4. Tidigare forskning

Destination

Enligt FN definieras turism som "människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning för kortare tid än ett år för fritid, affärer eller andra syften."⁷¹

En destination, sett som en turistisk produkt, är en geografiskt fixerad plats där ett flertal olika företag erbjuder en mängd varierande tjänster för turister⁷²

En turistdestination kan ses som en typ utav attraktion, eller som en kombination av alla de produkter, tjänster och upplevelser som erbjuds lokalt under ett och samma varumärke. Det innefattar allt ifrån olika turistiska attraktioner till infrastruktur, boende, aktiviteter och även övriga lokala tjänster såsom banker eller sjukhus. Turistens helhetsupplevelse av destinationen består av alla kortare möten de haft med till exempel taxichaufförer, servitörer, hotellpersonal, museipersonal, butikspersonal, tunnelbanepersonal, guider etc.

På grund av de komplexa relationerna mellan lokala intressenter är destinationer något av det svåraste att marknadsföra, men ändå nödvändigt för en framgångsrik turismnäring.⁷³

Grängsjö beskriver turistprodukten utifrån ett system-perspektiv och menar att den inte bör ses som enstaka varor och produkter, utan mer som en sammansättning av olika kvaliteter, produkter och tjänster. Hon berör vidare fem komponenter som kännetecknar en turistprodukt; att de ofta är tjänster, att produkten består av flera element, att både privat och offentlig sektor är inblandade, att det är en fragmenterad industri samt att den kännetecknas av säsongsvariationer.⁷⁴

Destinationsmarknadsföring

Definitionsmarknadsföring kan beskrivas som strategiskt utvecklade aktiviteter i syfte att locka besökare till en specifik plats.⁷⁵ Ett annat sätt att beskriva dess funktion är utifrån en distributionsprocess, där destinationsmarknadsföringens uppgift är att distribuera kunderna

⁷¹ Fakta om svensk turism, pdf., Tillväxtverket, Stockholm, 2009, s. 4

⁷² Y.Grängsjö & E.Gummesson, "Hotel networks and social capital in destination marketing", International Journal of Service Industry Management, vol 17, nr 1, 2006, s.61

⁷³ D.Buhalis, s. 98-99.

⁷⁴ Y.Grängsjö, "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol 33, nr 5, 2003, s.430

⁷⁵ J.Elbe et al., s.283

till platsen där tjänsterna produceras.⁷⁶ Syftet med destinationsmarknadsföringen är att öka attraktionen för att få en jämn ström besökare året runt, samt att försöka få så många besökare som möjligt att återvända regelbundet.⁷⁷

Buhalis beskriver olika modeller för strategisk destinationsmarknadsföring. Han nämner att destinationsmarknadsföring blir mer och mer komplex eftersom turisterna konsumerar regioner på samma sätt som de konsumerar upplevelser, och ignorerar ofta att turistprodukter innefattar ett stort antal individuellt producerade produkter och tjänster.

Konsumenter följer mer och mer sina specialintressen och uppfattar sina resor som både fritid och utbildning. Därför blir temat för destinationen allt viktigare inom framtida destinationsmarknadsföring. Global konkurrens och de nya, erfarna, krävande och sofistikerade resenärerna gör att destinationsmarknadsföringen blir den huvudsakliga länken mellan konsumenter och lokala nyckelaktörer. Destinationer behöver differentiera sina produkter och utveckla samarbetspartners mellan den privata och offentliga sektorn på lokal nivå för att koordinera genomförandet. För att lyckas med marknadsföringen måste man ta hänsyn till samtliga intressenters målsättningar och även den lokala kapaciteten. Buhalis nämner Internet och andra nyare och innovativa teknologier som viktiga verktyg för att öka destinationens konkurrenskraft.⁷⁸

Destinationens varumärke

I och med att dagens resenärer är bortskämda med ett enormt urval av tillgängliga destinationer är det viktigare än någonsin för turistdestinationer att utveckla ett effektivt varumärke.⁷⁹ Enligt Pike är en destinations namn inte en tillräcklig differentiering av varumärket. I de flesta fall kan endast ett Ortsnamn, i resenärernas synvinkel, inte kopplas samman med den positionering som destinationen eftersträvar. Detta gör att majoriteten av destinationerna måste skapa en slogan som förtydligar den positionering destinationen har på marknaden.⁸⁰ Pike nämner sex viktiga skillnader i skapandet av en destinations varumärke jämfört med en vara eller tjänsts varumärke:

⁷⁶ Y.Grängsjö & E.Gummesson, s.58

⁷⁷ Y.Grängsjö, s.438

⁷⁸ D.Buhalis., s. 97-114

⁷⁹ S. Pike, "Tourism destination branding complexity", Journal of Product and Brand Management. vol. 4, nr. 14, 2004, s.258

⁸⁰ Ibid., s.258

1. Destinationer är mer mångdimensionella än varor och tjänster, vilket gör att en slogan måste försöka täcka så mycket som möjligt av destinationens utbud. Exempel på slogans som försöker få med allt är till exempel "Ohio - Så mycket att upptäcka" eller "Grekland – Beyond words".
2. Destinationens slogan skall passa alla marknadssegment, från ett flertal geografiska marknader.
3. Varumärkets tema är ofta ett politiskt beslut.
4. Destinationsmarknadsföringsorganisationen saknar direkt kontroll över att leverera de löften varumärket ger. Om till exempel turistföretagen inte stödjer beslutet kring varumärket blir de mindre benägna att leverera det varumärket utlovat.
5. Varumärkeslojalitet kan i viss mån mätas i statistik över upprepade besök. Ett kraftigt men ofta outnyttjat medel för att förbättra destinationens varumärke är att hålla kontakten med tidigare besökare.
6. Destinationsmarknadsföringsorganisationens marknadsföringsbudget är ofta väldigt begränsad ⁸¹

Destinationsmarknadsföringsorganisationer (DMO)

Beslutsfattande kring en hållbar turismutveckling på en destination inkluderar ett komplext nätverk av intressenter från regeringen, kommunen och turismindustrin ⁸². Den huvudsakliga rollen för en destinationsmarknadsföringsorganisation, eller DMO, är att koordinera samtliga intressenter och ansvara för marknadsföringen av destinationen. I Sverige är de ofta offentliga (eller halvoffentliga) verksamheter med begränsad budget. På grund av sina begränsningar vad gäller budget och möjlighet att själva generera vinster behöver DMO:n många gånger mobilisera resurser bland andra aktörer.

En DMO har ofta liten kontroll över vilka produkter och tjänster som aktörerna på destinationen erbjuder. De kan inte besluta strategier kring produktutveckling, prissättning eller distribution. Deras roll är istället att främja samarbete mellan de olika självständiga aktörer-

⁸¹ S.Pike, s.258-259

⁸² S.Timur & D.Getz, "A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism", International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol 20, nr 4, 2008, s.446

na, för att kunna samordna ett marknadsföringsprogram.⁸³ Utmaningen ligger i att de flesta turistföretagen är små eller medelstora, många gånger familjeägda företag och DMO:n måste här ta en ledarroll i utvecklingen av nya och innovativa turistprodukter, och se till att företagen levererar en friktionsfri upplevelse för turisten.⁸⁴

Det finns olika grader av samarbete som kräver olika grader av resursengagemang samt anpassning av aktiviteter. Inom alla former av samarbete måste dock alltid någon arrangera möten och ta initiativet till olika utvecklingsprojekt, vilket ofta infaller med DMO:ns ansvarsområde. Stödet från aktörerna är ett nödvändigt villkor för denna mobilisering av resurser, och är inte alltid lätt att få med sig. Vissa aktörer kanske känner att de bidrar mer än de får tillbaka, medan andra kanske inte delar samma prioriteringar.⁸⁵

När det gäller marknadsföring jobbar DMO:er för att locka både affärs- och fritidsresenärer. För att locka affärsresenärer är det viktigt att DMO:n har ett nära samarbete med näringslivet och den akademiska världen för att kunna arrangera att större möten och konferenser förläggs på destinationen. Nära relationer med affärsresebyråer är också vitala. För att locka fritidsresenärer är det en vanlig strategi att försöka synas i turoperatörernas broschyrer, att erbjuda informationsmaterial till resebyråer och bjuda in rese-agenter för en rundtur av destinationen, samt att delta i workshops och road shows. Det är också extremt viktigt att utveckla långsiktiga relationer med turoperatörer och privatresebyråer. Något som har revolutionerat resebranschen och destinationsmarknadsföringen är den ökade mängden webbsebyråer och all tillgänglig information på nätet. I och med att fritidsresenärerna blir mer sofistikerade i sina sätt att själva arrangera resor blir Internet ett allt viktigare verktyg att locka besökare. Buhalis menar att e-distribution ger möjligheter för en närmre interaktion och samarbete på lokal nivå.⁸⁶

Traditionellt brukar DMO:erna leda marknadsföringskampanjer som leverantörerna deltar i och delfinansierar. De kan gå till på olika sätt, både dyrare aktiviteter såsom tv- och radioreklam, press och posters för att stärka destinationens image, och även billigare aktiviteter som att synas på internationella mässor och att producera och distribuera broschyrer till alla sina partners och potentiella kunder. De driver ofta också turistbyråer där information från

⁸³ J.Elbe et al., s. 283

⁸⁴ D.Buhalis, s. 109

⁸⁵ J.Elbe et al., s. 283

⁸⁶ D.Buhalis, s. 111-112

lokala aktörer erbjuds även om de ofta undviker att syssla med direktförsäljning och istället enbart informerar, så att de uppfattas som så neutrala som möjligt och inte enbart rekommenderar sina egna produkter. Dock, skriver Buhalis, tvingas DMO:erna mer och mer till att sälja aktivt eftersom kunderna uppskattar den servicen i att kunna boka och köpa allting på samma gång. Slutligen används PR i stor omfattning för de flesta destinationer för att generera medvetenhet hos konsumenter, att till exempel skapa nyhetsartiklar och publicitet genom att bjuda in journalister eller celebriteter till destinationen, för att utveckla och uppdatera dess image.⁸⁷

⁸⁷ D.Buhalis, s. 112-113

5. Teoretisk referensram

Inledning

Turistens val av destination beror till stor del på de marknadsföringsstrategier aktörerna på destinationen har haft, antingen individuellt eller gemensamt.⁸⁸ Då de flesta turistföretagen är små eller mellanstora företag i Sverige, får det konsekvenser för destinationsmarknadsföringen. Bristen på resurser i samband med en stark säsongsbetonad verksamhet utgör hinder för företagen att investera i marknadsföring.⁸⁹ Därför kan samarbete med andra turistföretag vara en lösning. En samordning av destinationens marknadsföring är dock svår att organisera då det är flera företagsnätverk involverade, alla med sina egna mål och visioner. Det innebär att företagen kan tvingas samarbeta med konkurrenter som de inte nödvändigtvis önskar ha nära kontakt med. Till skillnad från tillverkande företag som har friheten att flytta produktionen är turistföretagen mindre mobila då deras resurser ofta är bundna i fastigheter, eller till orten i övrigt.⁹⁰ Samordningen försvåras ytterligare av att det är en fragmentiserad och decentraliserad struktur på industrin.⁹¹ Nedan kommer teorier presenteras som beskriver vad som krävs för att uppnå denna samordning, vilka faktorer som påverkar destinationens utveckling samt hur man kan bedöma företagens exportmognad.

Destinationsmarknadsföringsprocessen

Att främja samarbetet mellan lokala turistföretag och på så vis integrera marknadsföringen faller inom ramen för DMO:ns arbetsuppgifter. En DMO kan dock inte vara inflytelserik för rän den accepteras som en legitim aktör. Organisationens legitimitet är en förutsättning för aktörernas samarbetsvillighet, och för att skapa en god atmosfär av ömsesidig förståelse. De måste förtjäna sin legitimitet genom att visa hur företagen kan komplettera varandra och hur de kan gynnas av ett samarbete. För att uppnå detta måste DMO:n ägna mycket till åt relationsbyggande och nätverkande för att bygga upp ett socialt kapital. Socialt kapital kan definieras som den tillit som skapas mellan individer genom socialisering och regelverk. Denna uppbyggda tillit används sedan som en resurs för att underlätta gemensamma hand-

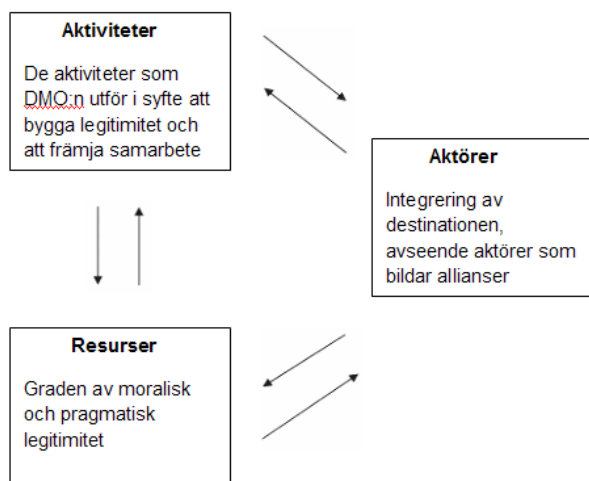
⁸⁸ Y. Grängsjö, s. 431

⁸⁹ Y. Grängsjö & E. Gummeson, s. 60

⁹⁰ Y. Grängsjö, s. 427-428

⁹¹ Y. Grängsjö & E. Gummeson, s. 61

lingar.⁹² Elbe et al. särskiljer här mellan två typer av legitimitet; *moralisk* och *pragmatisk*. Pragmatisk legitimitet innebär att intressenter uppfattar DMO:n som kompetent och att den anses ha andra resurser såsom marknadsföringsexpertis och användbara företagskontakter. Ett samarbete med DMO:n måste uppfattas som lönsamt eller gynnsamt för aktören. Moralisk legitimitet handlar istället om att DMO:n måste uppfattas som aktörernas mest lämpliga samarbetspartner och som den officiella representanten för destinationen. För att utveckla en sådan legitimitet måste DMO:n utveckla och upprätthålla sina relationer med andra genom sociala handlingar.⁹³ Att få en central position i nätverket, genom ett uppbyggt socialt kapital har påvisat ökad sannolikhet att lyckas med en integrerad destinationsmarknadsföring.⁹⁴ Modellen visar på att aktiviteter, resurser och aktörer är relaterade till varandra.



Modell 1: Destinationsmarknadsföringsorganisationen och Destinationsmarknadsföringsprocessen⁹⁵

Aktiviteter syftar till de aktiviteter som stärker DMO:ns moraliska och pragmatiska legitimitet, och främjar samarbete på destinationen. Den pragmatiska legitimiteten grundas på den omedelbara nyttan en aktör kan dra från utbytet med motparten, antingen ekonomiskt eller socialt. Den moraliska legitimiteten är istället uppfattningen att aktörerna gemensamt representerar någonting önskvärt ur ett samhällsligt perspektiv, något som inte enbart gynnar de som är direkt inblandade. Legitimiteten byggs upp gradvis genom konkreta handlingar

⁹² Y.Grängsjö & E.Gummesson, s.63

⁹³ J.Elbe et al., s. 294-295

⁹⁴ Ibid., s.285

⁹⁵ Ibid., s.289

från DMO:ns sida. Nätverkande och relationsbyggande är viktiga aktiviteter som bygger legitimitet.⁹⁶

Resurserna avser graden av moralisk och pragmatisk legitimitet. Det kan ses som en resurs då legitimiteten påverkar aktörernas samarbetsvillighet.⁹⁷

Aktörerna avser resultatet av den integrerade destinationsmarknadsföringsprocessen, där utvecklingen av allianser mellan aktörerna kan ses som beviset på en lyckad integration. Allianserna bidrar till utvecklingen av nya aktiviteter och påverkar hur aktörerna ser på DMO:ns legitimitet. Destinationsmarknadsföringsprocessen, menar författarna, är inte statisk och tar aldrig slut, den måste pågå konstant.⁹⁸

Samarbeten och marknadsföringsallianser

Samarbete kan förekomma i olika former, med olika grader av engagemang. Hur komplext samarbetet är beror på hur resurskrävande det är, samt vilken grad av anpassning av aktiviteter som krävs. Det går att kategorisera olika typer av samarbete enligt följande tre kategorier; *begränsat samarbete*, *måttligt samarbete* och *brett samarbete*. Alla former av samarbeten kan initieras på samtliga nivåer, men brukar gradvis öka i sin komplexitet.⁹⁹

Begränsat samarbete kräver inga större resurser, varken när det gäller tid eller pengar. Ingen nämnvärd anpassning sker av företagets aktiviteter. Ett exempel på ett begränsat samarbete är att till exempel arrangera möten mellan potentiella samarbetspartners.

Måttligt samarbete innebär att man samarbetar inom ett eller ett fåtal områden. Mer resurser krävs, men ingen större anpassning av aktiviteter. Exempel på måttliga samarbeten kan vara gemensam marknadsföring, gemensamt lobby-jobbade eller gemensamma inköp.

Ett *brett samarbete* är synonymt med en allians. Det kräver betydligt större resurser och även en anpassning eller förändring av aktörernas normala affärsprocedurer. Breda samarbeten, eller allianser, sker till exempel genom gemensamma distributionssystem, produktionssystem eller gemensamma produkter.¹⁰⁰

⁹⁶ J.Elbe et al., s. 288-289

⁹⁷ A.Palmer & D.Bejou, s. 619-621

⁹⁸ J.Elbe et al., s.294

⁹⁹ Ibid., s. 287

¹⁰⁰ J.Elbe et al, s. 287

Palmer & Bejou beskriver allianser mer ingående. Allianser kan analyseras utifrån fyra dimensioner; *täckning*, *form*, *arbetsätt* och *motiv*. Genom att analysera dessa dimensioner kan man etablera hur mogen och välutvecklad alliansen är.

Med *täckning* avses alliansens omfattning, både avseende dess kompetenser och dess geografiska täckning. En mogen allians vill utöva större kontroll över hela destinationens marknadsföringsmix.

Med *form* menas hur pass utvecklad alliansen är. En välutvecklad turismallians kan beskrivas som ett samarbete där ett flertal aktörer bidrar med egna resurser för att utveckla en turistprodukt som är bättre än vad de hade kunnat åstadkomma på egen hand.

Alliansens *arbetsätt* kan beskrivas som relationen mellan medlemmarna. Till exempel kan det förekomma olika företagskulturer som påverkar sättet att arbeta på. Inom turismallianser ingår ofta både den privata och offentliga sektorn, vilket kan skapa intressekonflikter när ett visst beslut måste tillgodose behoven åt båda håll.

Motivet betyder den bakomliggande anledningen till att skapa alliansen. Inom turismen är det starkaste skälet troligen upptäckten av utvecklingspotentialen hos icke-turistiska produkter eller platser, till exempel att omvandla en gammal industrilokal till ett museum/hotell/galleri eller liknande.¹⁰¹

Palmer & Bejou anser att allianser mellan den privata och offentliga sektorn är särskilt attraktiva i destinationsmarknadsföring, eftersom en ökad turism inte enbart gynnar turistföretagen men också den offentliga sektorns mer samhällsorienterade målsättningar. Däremot kan behovet av att ingå i en allians variera beroende på företag. Vissa kanske tycker att det inte finns tillräckligt med potential för en turismutveckling, och därför erbjuder en allians inte tillräckligt med fördelar. Där turismen istället blomstrar kan aktörerna känna att de inte behöver locka fler besökare, och har därmed inget behov av en gemensam marknadsföring. Det kan också finnas andra orsaker bakom motvillighet till att samarbeta, såsom bristande tillit mellan aktörerna. Det krävs ett ömsesidigt beroende för att starta samarbetet.¹⁰²

¹⁰¹ A.Palmer & D.Bejou, s. 619-621

¹⁰² Ibid., s. 618

Gesellschaft och Gemeinschaft

I sin studie av Åre särskiljer Grängsjö mellan två huvudsakliga normer och värderingar hos de lokala turistföretagen; "företaget tjänar destinationens intresse" (Gemeinschaft) och "destinationen tjänar företagets intresse" (Gesellschaft).

"Företaget tjänar destinationens intresse" uttrycker hur företag och entreprenörer arbetar på destinationen av emotionella skäl. "Destinationen tjänar företagets intresse" uttrycker en mer kommersiell attityd till entreprenörskap. Grängsjö argumenterar för vikten av att båda synsätt är inkluderade i den kreativa processen av destinationens utveckling och marknadsföring. Medan små företag måste arbeta i nätverk för att uppnå en kommersiell kvalitet i deras destinationsprodukt, som i Gesellschaft, måste större företag arbeta i samma anda som små företag för att inte tappa de värderingar som kan benämnas Gemeinschaft.

Inom Gemeinschaft dominerar de emotionella och personliga relationerna. De informella maktnätverken som representerar Gemeinschaft hamnar ibland annat i konflikt med den mer rationella och kommersiella attityden som representerar Gesellschaft. Det ena synsättet ingår dock alltid i det andra på ett eller annat sätt. En affärsmässig ansats behövs för att säkerställa den långsiktiga överlevnaden av destinationen, genom att generera vinster som kan leda till nya investeringar. Känslan av gemenskap och att vara delaktig i ett samhälle har också visat sig vara en viktig ingrediens av turistprodukten för både turister och entreprenörer.

Grängsjö menar att dessa två olika perspektiv påverkar hur marknadsföringen organiseras. De individuella företagens värderingar visar sig ha betydelse för deras anknytning till orten. Tabell 1 visar de dimensioner där värderingarna tydligt går isär när det gäller Gemeinschaft och Gesellschaft.¹⁰³

¹⁰³ Y.Grängsjö, s. 434-435

<u>Dimensioner</u>	<u>Gemeinschaft</u>	<u>Gesellschaft</u>
Normer & värderingar	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
Samhällskänsla	Utvecklad	Planerad
Relationer	Bröder & systrar	Främlingar
Samarbete/Konkurrens	Antingen eller	Konkurrens
Nätverk	Sociala nätverk	Företagsnätverk
Affärsverksamhet	Självändamål	Vinst
Nätverksstruktur	Självständig	Kontroll

Tabell 1: Dimensioner som visar skillnaden i värderingar hos Gemeinschaft respektive Gesellschaft.¹⁰⁴

Normer och värderingar handlar om att beroende på hur olika aktörer uppfattar verkligheten påverkar detta deras tolkning av praxis och diskurs.

Samhällskänslan handlar om företagets personliga anknytning till orten, vilket kan påverka hur väl de kan leva upp till sin marknadsföring medan turisterna är på plats. Marknadsföringen sker både innan turisterna kommit hit och medan de är här.

Relationer handlar om hur nära relationerna mellan företagen på en destination är. I ett litet samhälle tenderar relationerna att bli som syskonrelationer, då företagen känner varandra personligen och det blir svårt att skilja en person från personens företag.

Samarbete/konkurrens handlar om hur ett företag ser på företagen i sin omgivning. I dimensionen Gesellschaft ses alla som konkurrenter, och alla personliga och känslomässiga relationer utesluts från besluten. I dimensionen Gemeinschaft har man samarbeten med sina konkurrenter, som kan vara svåra att bryta.

Nätverk handlar om vilka slags nätverk ett företag ingår i, om det är ett hierarkiskt och slutet nätverk med få möjligheter som enskild medlem att påverka beslutsfattandet, eller om det är organiserat på ett sådant sätt som uppmuntrar individuella initiativ och där beslut tas på ett mer socialt och informellt sätt.

¹⁰⁴ Y.Grängsjö, s. 435

Affärsverksamhet handlar om vad företaget strävar efter att uppnå. Är företaget vinstdrivet eller finns det andra ändamål?

Nätverksstruktur handlar om vilken struktur företagets nätverk har. Det finns två dominerande nätverksstrukturer; företag med ett till stor del externt nätverk, som skapar kontakt med turisterna innan de kommer till destinationen, samt de företag med mer interna nätverk inom destinationen som skapar kontakt med turisterna när de kommit till destinationen. Dessa olika typer av nätverk påverkar företagets attityder till hur och var marknadsföring ska genomföras. I dimensionen *Gesellschaft* är företagen mer ute efter en kontrollerande nätverksstruktur, medan i *Gemeinschaft* vill företagen ha mer självständighet.¹⁰⁵

Destinationsutveckling

När det gäller strategier inom destinationsmarknadsföring är traditionella marknadsföringsmodeller svåra att tillämpa. Till exempel bör destinationer i möjligaste mån undvika kostnadsledarskapsstrategier, eftersom de baseras på massproduktion och förutsätter obegränsade resurser. Inom turism går resurserna inte att ersätta om de förstörs, och om en destination överexploaterats kommer turisterna inte längre att vilja åka dit. I slutändan är det ingen hållbar strategi, och det kommer att få negativa effekter på konkurrenskraften. Det optimala är istället att höja destinationens status, och att differentiera sig genom att hitta en egen nisch på marknaden. Detta kräver ett nära samarbete mellan den privata och offentliga sektorn, eftersom deras strategiska målsättningar på mikro och makro- nivå överlappar varandra.

Genom att höja destinationens status och erbjuda någonting unikt ökar man också turistens villighet att betala och ökar samtidigt deras lojalitet. Detta måste dock göras i tid, då en destination som redan är överexploaterad får väldigt svårt att bryta sig loss från massturismen och byta marknadsföringsstrategi.¹⁰⁶

Buhalis menar att om man hittar rätt kundsegment kan det även lösa säsongproblemen inom turism, eftersom man då kan erbjuda specialarrangemang inom olika teman, såsom festivaler och events som kan läggas under lågsäsong.¹⁰⁷ Att hitta rätt målgrupp är nyckeln

¹⁰⁵ Y.Grängsjö, s. 435-441

¹⁰⁶ D.Buhalis, s. 108

¹⁰⁷ Ibid., s. 109-110

till en framgångsrik destination, och detta uppnås bäst genom marknadsföringsundersökningar. Enkätundersökningar genomförs oftast av flygplatser, transportbolag, nationella statistikbyråer, lokala myndigheter, skatteverk och turistföretag såsom hotell och resebyråer. Hur pass effektiv denna datainsamling blir beror på hur koordinerade forskningsaktiviteterna är. Endast vid en samordning kan materialet bli betydelsefullt nog att användas som beslutsunderlag för turismpolicy och marknadsföringsstrategier.¹⁰⁸

Prissättning på destinationen är en väldigt komplex process, och något som är svårt för turistorganisationer att rå över. Levnadskostnader, arbetsgivaravgifter, inflation, växelkurser och lokal konkurrens är sådana faktorer som påverkar prissättning, och som ofta bestäms på makronivå. Generellt kan man säga att ju mer turisterna spenderar lokalt desto bättre för den lokala ekonomin, och ju mer unik destinationen är desto högre priser kan man ta. Galapagosöarna eller Seychellerna är några exempel på riktigt dyra och exklusiva destinationer som har lyckats med att optimera turismintäkter och samtidigt bevara den unika miljön.¹⁰⁹

Timur och Getz fann i sin studie av tre amerikanska turistdestinationer att den aktör som har störst legitimitet och makt också kommer att ha störst inflytande i destinationsutvecklingen. Genom att studera tre amerikanska städer har de empiriskt identifierat de intressenter som har en nyckelroll i utvecklingen av destinationen. Intressenterna representerade regeringen, kommunen samt turismindustrin. Resultaten visade att kommunen och DMO:n uppfattades av övriga aktörer som att de hade störst legitimitet och makt i samtliga tre kluster.¹¹⁰ DMO:ernas makt kommer inte enbart från en central position inom destinationens nätverk, men också från andra aktörers beroende av DMO:ns resurser såsom expertis, information och klientel. Övriga betydelsefulla aktörer skilde sig från stad till stad, men var ofta hotell, turistattraktioner eller olika myndigheter. Den gemensamma nämnaren var dock att samtliga aktörer förfogade över, eller hade tillgång till viktiga resurser. Eftersom varje destination har sina egna unika nätverk kommer dessa också påverka destinationens utveckling på vitt skilda sätt. Därför går det inte att generalisera resultaten och applicera en enda nätverksmodell på alla destinationer. Författarna pekar dock på vikten av att etablera kontakter mellan de olika klustren (regering, kommun och turismindustri) för att på så vis säkra en hållbar

¹⁰⁸ D.Buhalis., s.103

¹⁰⁹ Ibid., s. 109

¹¹⁰ S.Timur & D.Getz, s. 445

destinationsutveckling. Här har DMO:n och övriga nyckelaktörer en viktig roll i att initiera och utveckla detta samarbete.¹¹¹

Operationalisering

Teorierna ovan har valts utifrån att de speglar olika delar av destinationsmarknadsföring, som är avgörande för dess framgång. Enligt modellen om destinationsmarknadsföringsprocessen kan vi se att formen på samarbetet påverkar hur integrerad och därmed hur kraftfull destinationsmarknadsföringen blir. Genom att DMO:ns aktiviteter och legitimitet i stor omfattning påverkar samarbetet på destinationen kan konkreta handlingar analyseras, samt hur aktörerna på destinationen uppfattar DMO:n.

Hur företagen upplever sin roll på destinationen (Gemeinschaft eller Gesellschaft) och vilka värderingar som styr kommer också att påverka i vilken utsträckning de ingår i samarbeten med andra aktörer. Vi har tolkat dessa begrepp utifrån graden av samarbete och graden av exportmognad i företagets marknadsföring, som att de antingen tjänar destinationens intressen eller sina egna intressen. Samarbetar företagen mycket i sin marknadsföring, samt anpassar den till den utländska marknaden har de exempelvis synsättet Gemeinschaft. Om de istället inte samarbetar och enbart är fokuserade på den inhemska marknaden anser vi att de uppvisar synsättet Gesellschaft. Graden av samarbete har analyserats utifrån dimensionerna som ingår i tabell 1. Graden av exportmognad har vi istället analyserat utifrån faktorer såsom språkanpassning, marknadsundersökningar och andra marknadsföringsaktiviteter mot utlandet. Genom detta kan vi analysera vilka värderingar som styr företagets handlande.

När det gäller destinationsutveckling har vi sett att det finns några nyckelstrategier:

1. att höja destinationens status för att optimera turistintäkterna
2. att hitta rätt målgrupp genom marknadsundersökningar och att samordna dessa undersökningar för att effektivt kunna utforma en turismpolicy
3. att erbjuda någonting unikt, hitta en egen nisch för att dels fördela antalet besökare året om men också för att optimera intäkter

¹¹¹ S.Timur & D.Getz, s. 457-458

4. att de aktörer som har störst legitimitet och makt kommer att ha störst inflytande över destinationen, samt att det krävs ett nära samarbete mellan privat och offentlig sektor

Vi kommer att utgå från dessa teorier och modeller i utformningen av intervjuguiderna. Frågorna i intervjuguiden har konstruerats på ett sätt som skall underlätta en kategorisering av svaren utifrån valda teorier, och lättare kunna analyseras efter uppsatsens frågeställningar.

6. Empiri

Inledning

Empirin är uppdelad i tre delar utifrån de olika teorierna i föregående avsnitt. Den första delen utgår från begreppen i destinationsmarknadsföringsprocessen. Den andra delen behandlar företagens förhållningssätt gentemot den utländska marknaden. Den sista delen behandlar destinationsutvecklingen.

Aktiviteter

Vad gör SVB för att bygga upp sitt anseende och legitimitet och för att främja samarbetet mellan aktörerna?

I intervjun med Anna- Karin Andersson på Stockholm Visitors Board (SVB) frågade vi vad de har för roll i marknadsföringen av Stockholm. Andersson svarar att de är ett kommunalägt bolag med en politiskt tillsatt styrelse, och att deras uppgift är att koordinera och samordna marknadsföringen av Stockholm:

”Det gör vi genom att vara ”spindeln i nätet” för marknadsföringen ihop med våra partners.....istället för att alla partners går ut ensamma och marknadsför sig en och en, så gör dem det ihop med oss och då samordnar vi marknadsföringen. Målet är att vi ska få en större utväxling, att alla som är med ska få större utväxling än om man gjorde det själva.”¹¹²

På frågan om hur denna samordning går till rent konkret ger Andersson ett flertal exempel på marknadsföringsaktiviteter; internationella mässor där deras partners får vara med och synas i SVB:s monter, webbkampanjer, agentbearbetning där utländska reseagenter får en ”crash course” i Stockholm (ca 3000 agenter per år), roadshows, press och PR-bearbetning, samt workshops med B2B ”speeddating” mellan utländska köpare och svenska säljare. SVB bidrar med projektledning och koordinering av marknadsföringskampanjer som turistföretagen får köpa sig in i. På till exempel mässor köper SVB en yta och säljer sedan vidare till hotell, transportörer, aktivitetsbolag, turistattraktioner eller andra turistföretag. De har även ett projekt som heter Stockholm Access, där de jobbar ihop med flygplatser för att bearbeta fler flygbolag att lägga fler flyglinjer till Stockholm. Andersson nämner också att i och med att

¹¹² Intervju med Andersson, SVB

mediamixen förändras och Internet blir en allt viktigare kanal gör SVB numera mer konsumentriktade kampanjer, istället för som tidigare fokusera mest på B2B.

SVB är de som till största delen initierar marknadsföringsprojekten, och sedan får turistföretagen välja projekt utifrån vilka marknader de vill nå. Inom respektive affärsområde (privatresor, möten och kongresser, evenemang och turistservice) har de kontinuerliga träffar med sina samarbetspartners, både i säljsyfte men också för att utbyta aktuell information. Andersson beskriver det som ett konstant informationsflöde mellan alla samarbetspartners.

Även om det är SVB som mestadels initierar projekten säger Andersson att de har en filosofi att inte genomföra projekt som deras partners inte vill köpa in sig i, med andra ord har de inget egenintresse av att finnas där besöksnäringen inte vill finnas. Projekt och marknader utvärderas hela tiden för att se var de bör befinna sig och inte befinna sig. Många aktiviteter, såsom speeddating mellan företag är aktiviteter som är arrangerade enbart i syfte att hjälpa de lokala aktörerna. Hon förklarar vidare:

”Vi som bolag har ju egentligen ingenting *eget* att marknadsföra om man ska hårdra det. Vi är ju beroende av att marknadsföra andras produkter och tjänster och det är därför vi vill då att de är med och de är innehållet i Stockholm, vi kan liksom bara sätta ramen, bilden för Stockholm.”¹¹³

Vid frågan om SVB samarbetar med alla sorters turistföretag, stora som små svarar Andersson att det är väldigt stor spridning på de partners de har, alltifrån stora företag som Strömma till mindre aktörer som Stockholm Adventures. Hon nämner dock att vissa företag är med på en stor del av de aktiviteter som finns, medan de mindre inte är med på lika mycket.

Utöver rena marknadsföringsaktiviteter berättar Andersson att SVB också är behjälpliga på andra sätt, till exempel genom att de delger sina samarbetspartners information om de märker en ökad efterfrågan på en viss produkt, så att de ska kunna utveckla sina verksamheter. Ett aktuellt exempel är Millenium-vandringarna, där SVB märkte en stor efterfrågan från vissa länder, såsom Italien och Frankrike, vilket gjorde att Stockholm Stadsmuseum startade turer på franska och italienska för att möta efterfrågan. Hon nämner också att det är många som vänder sig till SVB för att testa sin affärsidé och få feedback. De bedömer då huruvida produkten är exportmogen, dvs. om den är redo för en internationell marknad. Det handlar

¹¹³ Intervju med Andersson, SVB

om alltifrån att erbjuda information på flera språk till att paketera produkten på ett säljbart och enkelt sätt och vara en bra värd för sina kunder.

Resurser

Hur uppfattas SVB:s moraliska legitimitet hos aktörerna?

På frågan om hur samarbetet har fungerat med SVB fick vi lite olika svar från informanterna. Marika Vänskä på Strömma och Paola Squassina på Skansen anser sig båda ha ett naturligt samarbete med SVB på grund av att de är två av de största aktörerna i Stockholm inom sina respektive områden. De mindre aktörerna önskar dock ett utökat samarbete med SVB men antyder att deras tjänster är för dyra för ett litet företag att ha råd med.

Visit Skärgården har tidigare haft sin egen disk på Stockholm Tourist Centre under sommarsäsongen. Det var SVB som tog initiativet till samarbetet och tyckte att det vore bra att ha någon på plats som kunde skärgården. På frågan om hur samarbetet hade fungerat svarade Cissi Grape att det hade fungerat jättebra, men att det blir för dyrt att ha personal ståendes där under vintern så därför har de valt att inte vara där under den perioden. På frågan om företaget deltar i gemensamma marknadsföringsaktiviteter med SVB svarar Grape, Visit Skärgården:

”Nej, tyvärr inte. Och vi säger tyvärr, för vi tycker att det är jätteviktigt med ett samarbete med SVB, därför att vi jobbar ju så nära kunderna tillsammans. Det är ju lättare att sälja in det här tillsammans, som jag sa så är ju skärgården en del utav Stockholm. Så när man ändå säljer Stockholm kan man ju sälja det här med. Men än så länge har vi olika ekonomier, så därför kan vi inte samarbeta riktigt på det sättet tyvärr.”¹¹⁴

Bergenfeldt, Stockholm Adventures har många synpunkter som han har framfört till SVB angående att deras tjänster inte är anpassade till småföretag med begränsad ekonomi:

”Jag har prutat! När det har varit fråga om att vara med på mässor och sådant där har jag betalat rätt mycket mindre än vad prislappen har varit. Men folk, svenskar och folk i allmänhet de fixar kanske inte det, så då kommer dem inte med. Så är det. Så det behöver de bli bättre på...”¹¹⁵

Bergenfeldt har riktat kritik mot både SVB's hemsida stockholmtown.com och deras tidskrift What's On, som han menar kostar jättemycket pengar för en liten arrangör. Han har påpekat

¹¹⁴ Intervju med Grape, Visit Skärgården

¹¹⁵ Intervju med Bergenfeldt, Stockholm Adventures

att det borde finnas mindre annonser för småföretagare att synas i, för att i nuläget finns det många mindre arrangörer av till exempel stadsvandringar som skulle vara jättebra för turister men som inte har någonstans att synas. Han anser att stockholmtown.com och What's On måste vara de största kanalerna mot turisterna och att SVB inte anstränger sig tillräckligt med att täcka in det totala utbudet av aktiviteter i Stockholm.

”Ja, alltså jag har gnällt! Gnällt på i första hand Visit Sweden. Jag är en gnällare...och sagt att dom måste skärpa sig, för det finns ingenting för små företag som de gör, utan alla prislappar är skyhöga som riktar sig mot stora företag.....Det går inte att jag betalar lika mycket som Scandic, för så har det varit hittills.”¹¹⁶

Peter Segelström, Stockholm Ghost Walk nämner att han vid ett flertal tillfällen försökt ta kontakt med SVB men aldrig fått någon respons förrän alldeles nyligen. Han hävdar att det berodde på ett telefonsamtal som SVB mottagit från en irländsk man som tyckte att Stockholm Ghost Walk var en av de största aktiviteterna i Stockholm just nu och blev förvånad när han fick höra att de inte samarbetar med varandra. På frågan om vad han tror att det beror på att de inte kontaktat honom tidigare svarar Segelström:

”Det här med Stockholm Visitors board det är jåkligt intressant, jag förstår inte vad det är som gör att dem...det känns som att de är liksom en liten klick för sig, alla får inte komma in liksom. Det kanske är...man kanske är för liten aktör. Man kanske är för ointressant. Många tänker ”Ok, det går en tönt i en hög hatt i Gamla stan”.....Jag vet inte om de tyckte att det här var för kommersiellt eller någonting, jag vet inte...Det är många som tycker att det var tramsigt i början men... om man tittar på siffrorna idag så är det inte så jävla tramsigt.”¹¹⁷

Efter telefonsamtalet kontaktade SVB företaget och bad om broschyrer. Broschyerna ligger dock inte på display utan bakom disk, vilket betyder att företaget inte behöver betala något. Han nämner att de inte spenderar mycket pengar på marknadsföring just nu, utan förlitar sig mest på word-of-mouth och sin hemsida. SVB och Stockholm Ghost Walk gör för närvarande inga gemensamma marknadsföringsaktiviteter, även om Segelström säger att de är öppna för förslag.

Av de företag vi har intervjuat är Stockholm Adventures, Skansen och Strömma med i Stockholmskortet. Samtliga verkar nöjda med tjänsten.

¹¹⁶ Intervju med Bergenfeldt, Stockholm Adventures

¹¹⁷ Intervju med Segelström, Stockholm Ghost Walk

Squassina, Skansen säger att de är med varje år men att hon inte vet exakt när samarbetet började eller vem som tog initiativet. Hon nämner att de förra året hade 70.000 besökare med Stockholmskortet och att de får mycket intressant statistik ur kortet eftersom de kan se hur turisterna rör sig före och efter besöket, samt vilka tidpunkter de besöker Skansen (kortet måste registreras i en egen kortmaskin varje gång det används).

Vänskä, Strömma tycker att kortet är ett fantastiskt erbjudande för turister som vill hinna med mycket på kort tid, och att samarbetet har fungerat jättebra. De är glada att SVB vill att deras tjänster skall ingå i kortet. Strömma säljer en snarlikt produkt som kallas Stockholm á la carte. På frågan om hon upplever att produkterna konkurrerar med varandra svarar Vänskä:

”Det där är nog en politisk debatt som jag inte riktigt känner mig bekväm med att gå in i, för jag vet alldeles för lite. Men det är ju en pågående diskussion i och med att det är lite liknande och att det här är privatägt och SVB är statligt, så frågan är om man kan ha två olika konkurrerande produkter, om man ska konkurrera med privatmarknaden.”¹¹⁸

Tomas Bergenfeldt, Stockholm Adventures var den som tog initiativet till samarbetet kring Stockholmskortet. Han tycker att det har fungerat bra och tänker fortsätta samarbetet även nästa år. Däremot säger han att det är både plus och minus med kortet. Det har varit så pass många som kommer med Stockholmskortet att han känner att han förlorar vanliga, fullbetalande kunder. Med Stockholmskortet får han ungefär halva priset i ersättning, och ofta med en fördröjd betalning. Å andra sidan säger han att Stockholmskortet kompenserar med att istället fylla alla turer.

På Naturum, Tyresta Nationalpark är man relativt försiktiga med sin marknadsföring, som för det mesta sker i närkommuner, på bibliotek och i lokaltidningar. Peder Curman förklarar anledningen:

”Vi är egentligen inte intresserade av att öka tillströmningen så enormt mycket mer. För att rätt vad det är så slår man i taket. Många kommer hit för att hitta lite avskildhet, lite vildmark. Fyller vi hela skogen full med folk, då tappar man den här möjligheten att komma ut i orörd natur och känna sig ensam. Det som väldigt många kommer hit för att uppleva. Orördhet och avskildheten

¹¹⁸ Intervju med Vänskä, Strömma

liksom (.....) Så att det är en hårfin, avvägning man får göra där. Och därför så gör vi inte några jättesatsningar för att få hit jättemycket mer folk.”¹¹⁹

Naturum är ingen vinstdrivande verksamhet, alla aktiviteter är subventionerade. Curman berättar att det är bara är enstaka programpunkter som faktiskt går runt, till exempel om det kommer mycket folk på en föreläsning. När vi berättar om hur Stockholmskortet fungerar blir Curman dock intresserad. Han berättar att när det gäller just de guidade turerna i nationalparken har de kapacitet att ta emot många fler. Curman säger att de kan ta emot upp till 30, men att de oftast bara har 2-3 personer under sommaren och helgerna. Han säger att det inte är ett hinder om de får lite mindre ersättning men fler besökare och betonar vikten av att behålla ett jämnt flöde av besökare.

Hur uppfattas SVB:s pragmatiska legitimitet hos aktörerna?

När vi frågar vilka företagets viktigaste samarbetspartner är nämner de flesta SVB. Skansen och Strömma uttrycker sig väldigt positivt kring det arbete SVB utför gällande marknadsföringen av Stockholm. Båda företagen är med i Stockholmskortet, har annonser i What's On och reser mycket på mässor och workshops med SVB. Även om de mindre företagens samarbete inte är lika utbrett har de fortfarande en positiv attityd till det arbete SVB utför. De anser att SVB är en bra kanal till Stockholms utländska besökare, och en bra kanal till ett samarbete med Visit Sweden.

Segelström, Stockholm Ghost Walk har dock en synpunkt på SVB:s hemsida. Han anser att det generellt saknas forum på de officiella turism-webbsidorna:

”Om jag skulle åkt till Italien då skulle inte jag gå in på Italienska Visitors Board, utan jag går in och söker saker istället. Det finns så mycket forum, man går och kollar ”vad tycker de om det här”, vad folk svarar och ser vad de tycker. Går man istället in på en sådan där statlig hemsida så är det ju jäkligt tråkigt. Och så hittar man ju inte de här godsakerna liksom.”¹²⁰

I intervjun med SVB ber vi också Andersson berätta mer om hur Stockholms slogan, ”Capital of Scandinavia” kom till:

”Det togs ett styrelsebeslut på det, så det är ju en långsiktig satsning. Båda politiska blocken var med på satsningen att få ett nytt varumärke för Stockholm. (...) Nu använder ju inte bara turistor-

¹¹⁹ Intervju med Curman, Naturum

¹²⁰ Intervju med Segelström, Stockholm Ghost Walk

ganisationer "Capital of Scandinavia" utan det används också inom andra branscher. (...) Det är mycket ur ett B2B-perspektiv om man tänker till exempel miljöteknik eller clean tech och den typen av företag. Så det är egentligen mycket mindre på turistsidan skulle jag säga.... Men det gör ju också att det blir ett mycket tydligare och enhetligare budskap. Man får hela regioner att säga samma sak, det är lite utav en trend inom destinationsmarknadsföring nu känns det som, det är många som tar efter det exemplet."¹²¹

Hon förklarar att ett fyrtiotal kommuner i närregionen har gått ihop i ett samarbete som heter Stockholm Business Alliance och använder sig av Stockholms slogan. Om fler kommer till Stockholm är tanken att det spiller över även på närkommunerna.

Vi tillfrågade samtliga företag vad de tycker om Stockholms slogan. Samtliga verkade nöjda med budskapet, den beskrevs som *bra*, *kaxig* och *osvensk*.

Bergenfeldt, Stockholm Adventures hade dock synpunkter:

"Dåligt. Jag tycker inte att "Capital of Skandinavia" är dåligt generellt, men det man har gjort är ju, som jag fattat det, tagit fram någonting som kan gälla för Stockholm Business Region för att få hit konferenser kanske, inte vet jag. Men vi säljer ju Stockholm vid vattnet i det gröna och det som är unikt för Stockholm. "Capital of Skandinavia" säger banne mig ingenting om att det är vackert och grönt och en sån vacker stad. Så därför tycker inte vi att det är bra. För oss. För andra kan det vara bra."¹²²

Curman, Tyresta Nationalpark tycker att Stockholms slogan är bra men framförallt att Stockholms utnämning till Green Capital det här året har varit positivt. Han håller med Bergenfeldt om att man skulle kunna lyfta fram det gröna i Stockholm på längre sikt.

Squassina, Skansen tycker att den verkar ha etablerat sig bra. Hon säger vidare att andra konkurrenter har börjat ta efter:

"Köpenhamn har väl sagt "The Real Capital of Skandinavia" eller om det var Oslo? Jag kommer inte ihåg men det var någon....det är ju lite sådan här *catfight*."¹²³

¹²¹ Intervju med Andersson, SVB

¹²² Intervju med Bergenfeldt, Stockholm Adventures

¹²³ Intervju med Squassina, Skansen

Aktörer

Vilka nätverk/allianser ingår aktörerna i på destinationen?

Samtliga företag har tillfrågats om de samarbetar med andra företag utöver SVB.

Vänskä berättar att Strömman samarbetar med många leverantörer för att skapa attraktiva produktbudanden till sina slutkunder. De arbetar med hotell såsom Scandic, museer, till exempel Vasamuseet eller Fotografiska, konstgallerier som Liljevalchs, Gröna Lund nöjespark, restauranger som Haga Forum mfl. När det gäller marknadsföringsaktiviteter såsom mässor, workshops och andra evenemang jobbar de mycket med sina egna varumärken, till exempel Göta Kanal eller något av deras bussbolag. Hon uttrycker önskemål om ett större samarbete med till exempel Scandic, att de för tillfället jobbar med små privata Scandic-hotell men skulle vilja samarbeta mer med Scandic som koncern.

Bergensfeldt på Stockholm Adventures nämner sina färdledare som sina viktigaste samarbetspartners, utöver SVB. Annars jobbar de med ett flertal mindre leverantörer, beroende på produkt. Exempelvis samarbetar de med Gamla stan Cykel samt familjeägda kajakverksamheter ute i skärgården. De är också medlemmar i Visit Skärgården och Scandinavian Islands. Bergensfeldt säger dock att deras största marknadsföringskanal utan tvekan är Svenska Dagbladet, som erbjuder deras upplevelser till sina läsare. De har tidigare också samarbetat med DN på liknande sätt.

Segelström berättar att Stockholm Ghost Walk samarbetar lokalt i Gamla stan med fem olika restauranger, samt hotell såsom Lord Nelson Hotel, Victory Hotel och Lady Hamilton. De säljer paketlösningar med middag och spökvandring, och Segelström nämner att det eventuellt kommer att utökas till att även inkludera hotellövernattningar. Utöver hotell och restauranger samarbetar de även med tre till fyra eventföretag och fem till sex upplevelseföretag. Även en golfresebyrå som riktar in sig på företagskunder. Ett nytt potentiellt samarbete är att starta en kulturvandring i Gamla stan, där man bland annat hälsar på olika lokala företagare för att visa att Gamla stan fortfarande är en levande stadsdel. Segelström nämner även att han blivit kontaktad av Disneyworld och deras kryssningsfartyg. De har tänkt ut temakryssningar och vill inkludera spökvandringen i paketet, när de anländer till Stockholm. Dock skulle det enligt honom krävas betydligt mer resurser och organisering än de för närvarande

har, och att det är väldigt mycket byråkrati och juridiska frågor som står i vägen för ett eventuellt samarbete.

Curman, Naturum nämner samarbeten med Naturens år, Friluftsförbundet, Studieförbundet, Naturskyddsföreningen, Stor-Stockholms Naturguider, ornitologer och även Stockholm Adventures. Närmsta samarbetsparten är familjen som driver lantbruket i Tyresta By och som äger kaféet i byn. Även mormon-kyrkan i Haninge, som arrangerar midsommarfirande i Tyresta. Oftast har de själva tagit initiativet till samarbeten, för att fylla ut sitt programblad.

Squassina berättar att Skansen bland annat samarbetar med utländska researrangörer (oftast ryska), hotell, incoming-byråer och kryssningsfartyg såsom Tallink Silja och Viking Line. De har också samarbetat med Vasamuseet när det gällde marknadsundersökningar, där de har jämfört siffror och svar med varandra.

Visit Skärgården är ett medlemsföretag, som alltså ägs av sina drygt 220 medlemmar ute i skärgården. Företaget har haft en snabb tillväxt, år 2008 var de bara 20 medlemmar. Bland dessa medlemmar är några av de större till exempel Siaröfortet, Fejjan, Arholma, Waxholms hotell, Seglarhotellet på Sandhamn, Grinda, Finnhamn, Utö Vårdshus, Nynäs havsbad, Djurönäset, Fågelbrohus och Smådalarö gård. Idén bakom företaget var att entreprenörerna ute i skärgården ville få fler besökare året runt. De har inte aktivt sökt medlemmar, medlemmarna har oftast varit de som tagit initiativet till samarbete. En del av bolaget heter Scandinavian Islands, där man jobbar mer mot den Skandinaviska marknaden, främst Finland och Åbo. De samarbetar också bland annat med Waxholmsbolaget, Strömma, Sweboat och Skärgårdsstiftelsen.

Vilket förhållningssätt har aktörerna på destinationen; Gemeinschaft eller Gesellschaft?

Stockholm Visitors Board

SVB riktar in sig till samma utlandssegment som Visit Sweden, dvs. DINKS, WHOPS och Active Family. Andersson berättar att det kan se lite olika ut på olika marknader, i vissa länder kan det hända att de bara vänder sig mot DINKS i marknadsföringen för det är där det finns mest potential att få folk att komma hit De är också mer specifikt inriktade på den så kallade "Citybreakresenären", vana storstadsresenärer som är i Stockholm en långweekend.

När det gäller marknadsundersökningar om den utländska marknaden använder de sig av alltifrån Visit Swedens material, European Cities Marketing uppföljningar för hur trenderna ser ut i Europa, egna undersökningar på turistbyrån till olika högskolors undersökningar. De görs inte gemensamt med andra företag inom besöksnäringen. Frågorna beskriver Andersson som generella. Hon förklarar vidare:

”Som destination så finns det ju också vissa saker man vill förknippas med, det är lite sådär hönan eller ägget ibland. Vi har ju vissa specialområden som vi vill, bilden av Stockholm, som vi vill sätta och som vi vill att folk ska ta till sig...”¹²⁴

De fakta de sedan får fram sammanställs i en broschyr som heter ”Fakta om besöksnäringen” som ges ut varje år.

Strömman

Strömman är en stor organisation med flera divisioner; Båt, Destinationer, Buss och Fjäll.

Strömman erbjuder turisten en helhetsbild av Stockholm och skärgårdsupplevelser. På företaget vet de att många utländska turister väljer att göra en sightseeingtur under sin första dag i staden, för att sedan utforska den på egen hand.

Under sightseeingturerna berättar guiderna om de viktigaste besöksmålen i staden, som till exempel Stadshuset och Globen. Guidningarna finns på många olika språk.

Enligt Strömman har de sedan länge marknadsfört sig inom tullarna för att nå de utländska turisterna. Till exempel på alla hotell med broschyrer, att hotellpersonalen informerar, att turistinformatörer tipsar och kulturtavlor mm. Strömman har även sina båtar och bussar som cirkulerar centralt i staden, vilket turisterna ser och blir nyfikna på. Utomlands marknadsför sig Strömman genom workshops.

Turisterna som åker med företaget kliver på, är med under turen och sedan går av och försvinner, utan att Strömman fått varken e-postadresser eller telefonnummer till de före detta kunderna. Därför görs i dagsläget undersökningar ombord på båtarna. Dessa undersökningar sker med en extern undersökningsfirma, där frågor om vem kunden är, varför de är här, vad som var alternativen och om resan levde upp till deras förväntningar, mm. Här jobbar Strömman mycket med att analysera om deras marknadsföring i broschyrerna stämmer över-

¹²⁴ Intervju med Andersson, SVB

ens med vad turisterna får, om inte funderar de på om de antingen marknadsfört sig fel eller om det är något fel på turen. Informationen på turerna uppdateras med jämna mellanrum. Under år 2010 berättade guiderna till exempel mycket om Kronprinsessans bröllop när man passerade slottet. Vår informant på Strömma påpekar ändå att hon anser att deras marknadsundersökningar skulle kunna bli mycket bättre.

Stockholm Adventures

Stockholm Adventures består av VD:n Tomas Bergenfeldt, samt de trettioåttio extraanställda som jobbar hos honom på somrarna med kajakturer och cykelturer mm. Tomas säger även att om man skulle räkna om de extraanställda till heltidsanställda skulle det vara 4-5 personer.

Bergenfeldt berättar att det finns många företag som erbjuder en passiv upplevelse där turisten åker båt eller buss, men att Stockholm Adventures är nästan ensamma om att bidra med aktiva, småskaliga upplevelser i det gröna och det blå. Stockholm Adventures marknadsför sig med banners på internet, samt genom en monter inne på SVB:s turistbyrå. Genom SVB har företaget även en ingång till Visit Sweden som de åkt på mässor utomlands några gånger.

Enligt Bergenfeldt har Länsstyrelsen gjort undersökning som visar att mer än hälften av Stockholmare tycker att det finns för lite information om hur man hittar ut i naturen, hur man hittar dit och hur man hittar i naturen. Bergenfeldt håller med om detta. Han anser att det nästan inte finns någon information om man inte vet var man ska leta, vilket beror på att det finns för lite pengar i att "ta ut människor i naturen". Han berättar vidare att om man ska få ut folk i naturen måste det finnas en kommersiell lösning på det hela, och den lösningen är beroende av utländska kunder.

För att ta reda på vad turisterna efterfrågar använder sig Stockholm Adventures av sina kanaler och kontakter. De läser till sig mycket information, men träffar även sina utländska researrangörer och lyssnar på vad dem vill ha samt vad just deras målgrupp efterfrågar. Genom Visit Sweden får företaget information om vad olika marknader vill ha, dock bara vad de flesta vill ha, och kanske inte de nischade produkterna som bland annat Stockholm Adventures erbjuder. Bergenfeldt åker även på en del mässor. Bland annat Adventure Travel World Summit i Scotland som är en mässa för Äventyrsföretagare, men även Swedish Workshop

genom Visit Sweden dit många researrangörer från olika länder kommer. Bergenfeldt pratar även om all den erfarenhet som han skaffat sig under sina 30 år i branschen. Han anser att han har fått en ganska bra uppfattning om vad turisterna vill ha, men att man aldrig kan bli fullärd och att världen ständigt förändras.

Den holländska researrangören SMP som var med på Swedish Workshop i slutet på maj, uttryckte enligt Bergenfeldt att det inte var någon större idé för dem att komma på en sådan mässa eftersom det inte finns några småskaliga företag där, bara de stora och väletablerade. Han kände sig underrepresenterad som småföretagare och menar att de utländska researrangörerna oftast bara får möta en representant för de mindre turistföretagen, till exempel en turistbyrå, vilket försvårar samarbeten mellan företagen.

Stockholm Ghost Walk

Stockholm Ghost Walk består av VD:n Peter Segelström och tre guider. Företaget satsar lite på marknadsföring och har ca: 5-10% utländska kunder. De har ett avtal med Viator, där de finns med på hemsidan och i broschyrer. I övrigt kommer de utländska turisterna genom förfrågningar från svenska företags utländska kontor och liknande. Till våren kommer företaget dock att satsa mer på den utländska marknaden genom en svensk guide som även kan flytande italienska. Även en engelsk- och spanskspråkig guide kommer att anställas på heltid. Segelström berättar att företaget erbjuder kunderna intressant historia på ett mer humoristiskt sätt än de "guiderna som bara maler om datum och årtal". Företagets guidningar är lite billigare och kortare än andra stadsvandringar. Segelström pratar om att konceptet är långsiktigt eftersom Stockholms historia och dess kultur är något som alltid kommer att hålla.

Vad gäller marknadsföring anser Segelström att hemsidan är ett bra kommunikationsmedel som får många träffar och god respons. Det är även i dagsläget den enda marknadsföring som sker mot den utländska marknaden. Dock har företaget vunnit mycket på word-of-mouth, vilket varit en tanke från entreprenören redan från starten.

I dagsläget genomför företaget inga marknadsundersökningar. Dock pratar Segelström om att han får feedback från de utländska besökarna, till exempel att de är mindre intresserade av slaget mellan Danmark och Sverige än svenskar är, vilket gör att de skriver ett annat manus som är mer anpassat till en utländsk publik.

Tyresta

Det finns 7 st fast anställda som jobbar med Tyresta Nationalpark. Andelen utländska kunder är enligt Peder Curman en liten andel totalt sätt. Han berättar att det är främst på sommaren som de utländska besökarna kommer och att de då utgör högst 5-10 %. De har inga exakta siffror på hur många som besöker Nationalparken, men det är totalt omkring 67 000 besökare i året varje år. Curman pratar vidare om att Tyresta är en unik nationalpark i Sverige, då den ligger så pass nära en storstad. Han menar att en nationalpark som ligger längre ifrån civilisationen får en större andel utländska besökare, då besökarna som kommer dit verkligen måste ha för avsikt att ta sig dit. Tyresta har många besökare som bor lokalt och på helgerna tar en dagsutflykt i Nationalparken. Curman anser att de gröna kilarna som genomströmmar Stockholm är något av det viktigaste destinationen erbjuder. Tyresta är en del av det gröna Stockholm som erbjuder möjligheten att komma ut och uppleva vildmark och orörd natur, nära stan och utan att behöva trängas med folk.

Marknadsföring mot utlandet sker inte i stor skala, då Tyresta inte är intresserade av att öka tillströmningen mycket mer än idag. Detta för att man anser att många tar sig dit för att hitta avskildhet. Dock tror han att de två största vandringslederna kan ta mycket mer folk. Curman påpekar dock att verksamheten inte är vinstdrivande, då de i första hand finns till för att förvalta och informera om Nationalparken. Förvaltningen har inte haft pengar eller resurser att göra någon marknadsundersökning med utländska turister. De jobbar istället med att försöka fånga upp de utländska turisternas syften och få ett intryck av dem.

Skansen

Enligt Paula Squassina består kommunikationsavdelningen på Skansen av 10 personer. Totalt på hela Skansen är det omkring 200 heltidsanställda året runt, och sedan tillkommer nästan samma antal med säsongspersonal under sommaren.

Enligt Squassina är ungefär 30 % av Skansens besökare utländska besökare. Dessa kommer framförallt från Norge och Finland, men det kommer även många ryssar, italienare, tyskar och engelsmän. I intervjun frågade vi vilka besöksmål som informanten tycker är de viktigaste för Stockholm som destination, Squassina svarade då att hon tyckte att Skansen var en del där. Hon berättade:

”Det är lite därför jag sökte hit också, för det har alltid legat mig varmt om hjärtat och Skansen är ju en fantastisk upplevelse för den utländska resenären”.¹²⁵

Squassina utvecklade sitt resonemang med:

”Det är ett utomhusmuseum och friluftsmuseum som erbjuder den utländska gästen något annorlunda, och en inblick i Sveriges historia, som det var för 200 år sedan, med alla husen vi har här och svenska traditioner, och just att vi jobbar med living history att gäster ska få uppleva historien på plats. Det innebär att våra värdar har på sig tidsenliga kläder från 1850-talet och så vidare. Och så har vi ju djur också, Stockholms enda djurpark, med skandinaviska djur.”¹²⁶

I marknadsföringen mot den utländska marknaden sker en typ av B2B bearbetning genom workshops och mässor med Visit Sweden i länder som Ryssland och Finland. Man har även annonser i främst ryska medier, samt kartor och klickbara banners. Ett nyhetsbrev skickas ut 4 gånger per år till de utländska researrangörerna där man försöker lyfta olika aktiviteter på Skansen och vad som händer. I övrigt sker vissa samarbeten med hotell och incoming-byråer.

I frågan om hur Skansen tar reda på vad de utländska turisterna efterfrågar hänvisar Squassina främst till Visit Sweden, som har statistik på hur olika länder reser, vad turisterna har för resvanor, vad som ligger i trend nu och utifrån det försöker kommunikationsavdelningen bemöta det. Dock har Skansen även egen statistik på hur turisterna rör sig på området, samt att värdarna berättar vad och hur mycket de utländska turisterna frågar efter vissa saker. Squassina och hennes medarbetare har en förhoppning om att de ska kunna göra en relativt omfattande kundenkätsundersökning under nästa år, där de slumpmässigt frågar 3000 utländska besökare om vad de tycker om Skansen som attraktion.

Visit Skärgården

Visit Skärgården har förutom VD:n och extrapersonal, fyra stycken anställda. I dagsläget är det drygt 220 företag som är medlemmar, jämfört med omkring 20 st för 2 år sedan.

Enligt Cissi Grape på Visit Skärgården är det ungefär 50 % utländska kunder som kommer till deras resebyrå/turistbyrå. Hon menar att svenskarna nästan bara kommer under de 3-4 veckors semester som de har på sommaren, medan de utländska turisterna kommer under en längre tid, dock mindre i antal. I intervjun frågade vi vilka besöksmål som informanten

¹²⁵ Intervju med Squassina, Skansen

¹²⁶ Intervju med Squassina, Skansen

tycker är de viktigaste för Stockholm som destination, Grape svarar då att hon tycker att Stockholms skärgård är fantastiskt för den utländska turisten att uppleva:

”Stockholms skärgård är ju egentligen bara en ren natur. Det är ju stora härliga vikar som man kan åka in i om man har egen båt, alternativt om man har chartrat en båt, eller om man bara tar en Waxholms båt och så hoppar man av och så går man vid bergen och så kommer man in i någon mysig lagun så att säga. Sen är det ju grönskan. Vi har jättefin natur med grönska där ute, och vi har våra kobbar och skär. Djurriket, örnnarna, sälarna, ormarna (*skratt*) kanske inte är de som man brukar rekommendera, men naturen och djuren det är väl egentligen, helheten.”¹²⁷

Hon pratar vidare om den frihets känsla och ensamhet som infinner sig när man sitter på en klippa och blickar ut mot havet:

”I Stockholm skärgård så har vi ungefär 30 000 öar, så nog ska man kunna hitta någon liten plats man kan sitta på i fred.”¹²⁸

På frågan om skärgården är lättillgänglig för den utländska turisten svarar hon både ja och nej. Grape säger att skärgården egentligen är lättillgänglig, men bara om man vet att den är det. Att komma till det kunskapsstadiet kan ibland vara svårare.

I dagsläget lägger Visit Skärgården inga pengar på medier, tidningar, radio och tv-reklam. De har en liten budget till marknadsföring som de väljer att investera i fysiska aktiviteter för kunderna. Grape menar att de vill synas på ställen där de når människorna på plats, som till exempel mässor, köpcentrum, Centralstationen mm. Hemsidan finns både på svenska och engelska, och är även bokningsbar. Genom Scandinavian Islands marknadsförs Stockholms skärgård på den utländska marknaden, speciellt den tyska och den holländska. Grape berättar om detta:

”De pratar ju då med agenterna, de utländska agenterna och frågar vad är behovet hos era turister, när dom vill åka hit och så försöker vi då hjälpa till och synka ihop det här, så att det är bäst för den utländska turisten när den kommer hit.”¹²⁹

I övrigt jobbar de med agentbearbetning, Grape brukar visa runt utländska agenter samt journalister och pressfolk i skärgården för att få öka uppmärksamheten kring Stockholms skärgård.

¹²⁷ Intervju med Grape, Visit Skärgården

¹²⁸ Intervju med Grape, Visit Skärgården

¹²⁹ Intervju med Grape, Visit Skärgården

Vem ansvarar för destinationsutvecklingen?

I frågan om vem som ansvarar för destinationsutvecklingen i Stockholm intervjuades Annika Florin på Tillväxtverket. Hon sa bland annat att:

”Framförallt är det näringen själva som har det... men sedan är det ju lite olika då vad man kan göra för att, det där turistpolitiska målet som står där, det gäller ju för alla, det är ju inte bara för oss som är statlig myndighet utan det gäller ju även för alla andra att förhålla sig till.”¹³⁰

Florin pratar vidare om att Visit Sweden och Tillväxtverket måste hela tiden jobba parallellt för att, så att det inte kan bli så att Visit Sweden plötsligt upptäcker att ”nu kokar vi torrt här, nu har vi inga bra nya resmål att erbjuda internationellt”. Turister vill gärna prova på nya saker, vilket gör att vi inte klarar oss med de ikonerna som vi har idag. Dock finns det mycket som kan utvecklas kring dessa befintliga attraktioner också, men Stockholm och Sverige behöver fler attraktioner för att möta den efterfrågan som finns. Florin förtydligar:

”Då kan vi komma in där och bidra på vårt sätt, men vi ensamma kan inte åstadkomma så jättemycket så, utan vi måste se till så att det här samordningsuppdraget med andra då är viktigt. Och det är viktigt att få de som sitter på pengar och så att förstå att här finns faktiskt en potential. Man kan våga satsa på att utveckla någonting och det kan bli kommersiellt och gå bra och vi får hit utländska besökare. Så att det är ett samspel mellan väldigt många, både inom det offentliga och det privata egentligen.”¹³¹

När vi frågade Stockholm Adventures om detta svarade Bergenfeldt att:

”I Stockholm är det ingen som har ansvaret! Det är ingen som har ansvaret för att utveckla turismen, utan här är det marknadskrafterna som gäller till 100 %, för att företagen ska kunna överleva.”¹³²

När vi frågade Skansen om detsamma svarade Squassina:

”Det är väl egentligen Stockholm Stad som ska förbereda det och så ska SVB marknadsföra det. De har ju Visitors center där på Vasagatan och på Arlanda men det skulle vara ännu mer, större. Oftast när man kommer utomlands så är det mycket enklare att hitta infodisk och infodiskar och information om hur och var och när och så där.”¹³³

¹³⁰ Intervju med Florin, Tillväxtverket

¹³¹ Intervju med Florin, Tillväxtverket

¹³² Intervju med Florin, Tillväxtverket

¹³³ Intervju med Florin, Tillväxtverket

Tillväxtverket arbetar med utvecklingen av turistnäringen utifrån tre delprogram. Det är ett samordningsuppdrag där det tas fram rapporter och statistik för att lättare kunna följa utvecklingen av branschen. Ett annat uppdrag är att Tillväxtverket sammankallar och upprätthåller en kommunikation med myndigheter, organisationer och regioner som jobbar inom turistnäringen för att få alla inblandade myndigheter, såsom Naturvårdsverket och Trafikverket att arbeta mot samma mål. Det tredje delprogrammet som Tillväxtverket jobbar med är att delta i vissa projekt som pågår i en region eller i en grupp av företag, som ofta är tematiskt inriktat. Till exempel har de ett som de är med i tillsammans med Västsvenska Turistrådet som handlar om kvalitetssäkring och hållbar utveckling av turism. Detta beskriver Florin som ett stort projekt framöver, att hitta kvalitets- och hållbarhetsmål och kriterier som sedan turistföretagen kan följa. Detta projekt grundar sig dels i Visit Swedens åsikt att Sverige har för få produkter i som håller för en internationell marknad, men även att det inte heller håller för en inhemsk marknad. Florin berättar:

”Vi måste höja kvalitetsnivån här, man måste motsvara de förväntningar som folk har när de kommer till ett ställe. Och det är för att hålla lite koll på det då som man tycker vi bör hitta ett sådant här kvalitetssäkringssystem.”¹³⁴

Tillväxtverket jobbar även just nu tillsammans med Rese och turistnäringen (RTS) i Sverige för att etablera ett utvecklingscenter i Stockholm, som ska erbjuda en tillfällig fysisk arbetsplats för turistföretag från resten av landet, men också en webbportal som ska underlätta kontakten med olika myndigheter när företagen till exempel behöver söka tillstånd för sina verksamheter.

I intervjun med Florin frågade vi om hon håller med om den beskrivning som Donald Getz & Sonja Vujicic använde sig av i sin rapport, att den nuvarande turistpolitiken är ineffektiv och toppstyrd. Florin svarade då:

”Vi ser det som rätt intressant, det som hon säger därför att hon tycker nog att vi har för liten kunskap om vad besökarna vill, vad marknaden vill. Och det stämmer väldigt bra tror jag.”¹³⁵

Florin berättade vidare att de just nu gör en undersökning bland utländska besökare i Sverige som då delvis kan svara på Vujicics frågor, som startar upp nu från årsskiftet. Dock säger

¹³⁴ Intervju med Florin, Tillväxtverket

¹³⁵ Intervju med Florin, Tillväxtverket

Florin att hon tror att Vujcic vill gå ännu djupare och hitta "communities" bland resenärerna.

"Man tillhör en sorts grupp då, global grupp ofta, som har vissa önskemål och vissa intressen och så, då söker man sig ungefär till samma resmål, samma typ av resmål i alla fall."¹³⁶

Enligt Florins tolkning av rapporten är det mycket att man bör lära sig om hur människor tänker, vilka grupper de tillhör och vilka grupper som är på tillväxt osv.

¹³⁶ Intervju med Florin, Tillväxtverket

7. Diskussion och analys

Aktiviteter

Vad gör SVB för att bygga upp sitt anseende och legitimitet och för att främja samarbetet mellan aktörerna?

I modellen om destinationsmarknadsföringsprocessen beskrivs bland annat de aktiviteter som DMO:n behöver göra för att främja samarbete mellan företagen. Det handlar om att bygga relationer, skapa tillit och socialt kapital genom konkreta handlingar.

I intervjun med Andersson beskrev hon att SVB jobbar fram olika marknadsföringsaktiviteter utifrån företagets önskemål, men i vår undersökning upptäckte vi att detta var ett bristande resonemang. När det gäller anpassningen av aktiviteter till företagets nisch nämnde exempelvis en informant att hans företag inte fick något utbyte av att åka på mässor med rökiga busschaufförer som inte förstod vad hans verksamhet gick ut på. Detta kan visa på att SVB inte fullt ut förstår vad som driver företagen, dock tyder det mer på bristande resurser hos SVB att anpassa marknadsföringsaktiviteterna till mer nischade företag.

Att skapa framgångsrika marknadsföringskampanjer så att de lokala aktörerna ser nytta i att samarbeta, anser vi vara SVB:s största utmaning. Enligt teorin om destinationsmarknadsföringsprocessen är detta avgörande för hur integrerad destinationsmarknadsföringen blir. Om endast de största aktörerna, såsom Skansen och Strömma, är med i marknadsföringen får inte turisterna en helhetsbild av Stockholm. De som är i störst behov av en gemensam marknadsföring är de små aktörerna med begränsad budget.

Resurser

Hur uppfattas SVB:s moraliska legitimitet hos aktörerna?

Samtliga informanter anser SVB som den officiella representanten för Stockholm. Däremot verkar åsikterna gå isär när det gäller huruvida SVB är den mest lämpliga samarbetspartnern. Strömma och Skansen har enligt vår undersökning det största samarbetet med SVB. Detta kan bero på att de prioriterar den utländska marknaden högre än de övriga vi intervjuat. Dessutom har dessa två aktörer ett bredare produkterbudande, som appellerar till en större

kundgrupp än de mer nischade aktörerna. Eftersom även SVB riktar sig till alla turister blir de därför en lämplig marknadsföringskanal och samarbetspartner.

Visit Skärgården har också ett brett produkterbudande, däremot har de inte samma resurser. Även om ett större samarbete med SVB skulle gynna dem blir de exkluderade på grund av att de inte har råd att delta i fler marknadsföringsaktiviteter. Detta har visat sig vara en brist i SVB:s legitimitet, som ju har i uppgift att koordinera och samordna marknadsföringen för destinationen. Stockholms skärgård borde enligt oss ses som en självklar del av det utbud som utgör Stockholm som turistdestination.

De mindre aktörerna som vi har intervjuat bekräftade samma orsak till varför de inte samarbetar mer med SVB; de ansåg att deras tjänster ofta var för dyra för ett litet företag att ha råd med. Vi vet inte hur SVB resonerar kring denna prissättning, men eftersom de är en icke-vinstdriven organisation bör de inte ha något intresse av att trissa upp priserna. En möjlig orsak kan vara att de inte har ett stort inflytande över de priser som till exempel en internationell mässa begär av sina kunder. En av informanterna kritiserade dock det faktum att SVB:s hemsida kostade mer att medverka på än Visit Swedens hemsida. Den prissättningen borde om något vara inom SVB:s kontroll. Vi menar att detta får konsekvenser för Stockholms destinationsmarknadsföring eftersom en integrerad destinationsmarknadsföring kräver samtliga aktörers samarbete med DMO:n.

När det gäller initiativtagandet från SVB till samarbete, har det framförts viss kritik hos informanterna. En anledning till denna kritik kan dock vara att entreprenörerna har ett kommersiellt intresse av ett samarbete som driver de till att snabbare söka kontakt.

En annan intressant aspekt som påverkar SVB:s legitimitet är det faktum att SVB och Strömma har två konkurrerande produkter. Det positiva med Stockholmskortet är att det omfattar större delen av destinationen och gör det lättillgängligt för turisten. Vi tror att om en kommersiell aktör hade sålt samma kort, hade det troligast blivit dyrare. Det är dock diskutabelt att en kommunal organisation konkurrerar med en privat aktör och det bör påverka Strömmas samarbetsvillighet, även om vår informant var förtegen om detta.

Hur uppfattas SVB:s pragmatiska legitimitet hos aktörerna?

Samtliga aktörer uttrycker sig positivt till SVB:s pragmatiska legitimitet, dvs. att de är kompetenta i det de gör och besitter marknadsföringsexpertis gentemot den utländska marknaden. Många av aktörerna tyckte också att SVB var en bra kontaktmöjlighet till Visit Sweden, som öppnar dörrarna för kontakt med den utländska marknaden.

En viktig synpunkt från en av informanterna var dock att de borde vidareutveckla hemsidan. Han menar att word-of-mouth är mer betydelsefullt när det gäller val av destination än en officiell hemsida. Med hänvisning till Buhalis som menar att Internet och andra innovativa och nyare medium blir allt viktigare inom destinationsmarknadsföringen anser vi att det är en avgörande faktor för SVB:s pragmatiska legitimitet att de hänger med i marknadsföringstrender och förblir attraktiva som samarbetspartner.

I vår undersökning har vi sett att Stockholms nuvarande slogan mestadels uppfattas som positivt men har också fått viss kritik för att den inte säger något om det som turister associerar med Stockholm, det vill säga naturen och vattnet.

Sammanfattningsvis har vi sett att det främst är SVB:s moraliska legitimitet som kritiseras, och att deras pragmatiska legitimitet är relativt god. Det innebär att det inte är vad de gör, det är hur de gör det som kritiseras. Enligt destinationsmarknadsföringsprocessen påverkar detta aktörernas samarbetsvilja, vilket vi också har sett bland informanterna.

Aktörer

Vilka nätverk/allianser ingår aktörerna i på destinationen?

Samtliga aktörer som intervjuats har många mindre samarbeten med leverantörer och marknadsföringskanaler. Det enda tydliga exemplet på en allians bland företagen är Visit Skärgården, som ägs av dess medlemmar.

Allianser kan, som tidigare nämnts, beskrivas utifrån fyra dimensioner; *täckning, form, arbetssätt* och *motiv*. Visit Skärgården kan ses som en mogen och välutvecklad allians, då den täcker ett stort geografiskt område och samarbetet har formell status. Samtliga medlemmar bidrar med egna resurser till en gemensam marknadsföring som blir mer kraftfull än de kunnat åstadkomma själva. Motivet bakom alliansen är att gemensamt locka fler besökare till skärgården, och med sin snabba tillväxt från omkring 20 till 220 medlemmar på bara två år

kan det ses som ett exempel på en lyckad integration i destinationsmarknadsföringssammanhang.

Utöver allianser finns det olika grader av samarbeten; *begränsat samarbete* och *måttligt samarbete*. Ett exempel på måttligt samarbete är mellan Stockholm Ghost Walk och de lokala restaurangerna i Gamla stan, som säljer en gemensam produkt, ett så kallat middagspaket. Även Strömma har ett måttligt samarbete med Vasamuseet, Fotografiska och Gröna Lund som ingår i en av Strömmas produkter (Hop-on-Hop-off-båten).

Ett exempel på begränsat samarbete är det mellan Stockholm Adventures och deras leverantörer, till exempel externa guider till kajakturerna i skärgården. Denna form av samarbete kräver inga större resurser eller anpassning av företagets aktiviteter. Ytterligare ett exempel på detta samarbete är mellan Skansen och till exempel SVT i Allsång på Skansen. Även Naturum, Tyresta Nationalpark har endast begränsade samarbeten med olika organisationer som håller aktiviteter i nationalparken och syns i deras programblad.

Behovet av att ingå i en marknadsföringsallians eller ett samarbete varierar från företag till företag. En organisation som Tyresta Nationalpark, som inte önskar öka tillströmningen av turister, kommer inte att ha samma behov av att ingå i en allians som till exempel de entreprenörer som startade Visit Skärgården. Det som är positivt med att initiera ett samarbete är att det ger nya möjligheter till ett senare ökat samarbete, vilket enligt teorin om destinationsmarknadsföringsprocessen leder till en mer integrerad destination.

Vilket förhållningssätt har aktörerna på destinationen; Gemeinschaft eller Gesellschaft?

Analysen nedan kommer att utgå från de olika dimensionerna i tabell 1; Normer & värderingar, Samhällskänsla, Relationer, Samarbete/Konkurrens, Nätverk, Affärsverksamhet och Nätverksstruktur. En kort sammanfattning i tabellform presenteras för varje företag.

Stockholm Visitors Board

Dimensioner	Gemeinschaft	Gesellschaft
Normer & värderingar	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
Samhällskänsla	Utvecklad	Planerad
Relationer	Bröder & systrar	Främlingar
Samarbete/Konkurrens	Antingen eller	Konkurrens
Nätverk	Sociala nätverk	Företagsnätverk
Affärsverksamhet	Självändamål	Vinst
Nätverksstruktur	Självständig	Kontroll

Då Stockholm Visitors Boards verksamhet handlar om att marknadsföra och tjäna hela destinationen borde det vara en självklarhet att de platsar i Gemeinschaft, det vill säga, att de jobbar utifrån destinationens intressen. Dock har vi sett i vår undersökning att inte alla aktörer på destinationen har inkluderats i marknadsföringen samt att SVB har en produkt som konkurrerar med ett av de största turistföretagen i Stockholm, Strömma. Här lutar deras värderingar mer åt Gesellschaft.

När det gäller SVB:s samhällskänsla, eller "bykänsla" bedömer vi den trots allt som utvecklad då de har hundratals samarbetspartners som tillsammans hjälps åt att marknadsföra Stockholm utomlands. Därför väljer vi att här placera dem under Gemeinschaft.

Relationerna mellan SVB och företagets samarbetspartner beskrivs enligt Andersson som att de har närmre kontakt med vissa aktörer, vilket bekräftas av övriga informanter. Turistbranschen i Stockholm är inte en stor bransch om man ser till det antal människor som har regelbunden kontakt i arbetslivet och en av informanterna uttryckte sig om att SVB tillsammans med sina närmsta samarbetspartners är "en klick för sig". Därmed placerar vi in dem under Gemeinschaft.

Utöver konkurrensen med Strömma har SVB inte några andra direkta konkurrenter i Stockholm, däremot när det gäller andra destinationer. Detta gör att SVB här passar in i dimensionen Gemeinschaft.

De nätverk SVB ingår i beskriver Andersson som sociala nätverk eftersom SVB själva inte är en vinstdriven organisation och målet är att finnas till hjälp för de lokala turistföretagen.

Detta gör att SVB både under "Nätverk" och "Affärsverksamhet" passar in i dimensionen Gemeinschaft.

Då Andersson beskriver SVB som navet i destinationens nätverk, antyder det en viss kontroll av övriga nätverksmedlemmar. Däremot kan SVB inte styra utvecklingen av turistprodukten, då de finns där för att marknadsföra det som redan existerar, inte utveckla nya produkter. Nätverksstrukturen blir därför självständig, därmed placeras SVB även här inom dimensionen Gemeinschaft.

Strömma

<i>Dimensioner</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Gesellschaft</i>
<i>Normer & värderingar</i>	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
<i>Samhällskänsla</i>	Utvecklad	Planerad
<i>Relationer</i>	Bröder & systrar	Främlingar
<i>Samarbete/Konkurrens</i>	Antingen eller	Konkurrens
<i>Nätverk</i>	Sociala nätverk	Företagsnätverk
<i>Affärsverksamhet</i>	Självändamål	Vinst
<i>Nätverksstruktur</i>	Självständig	Kontroll

Strömmas verksamhet erbjuder volymprodukter, och är i stort sett det enda företaget i Stockholm som har kapacitet nog att ta emot den mängd turister som de gör på sina sight-seeingturer. De följer även med SVB och Visit Sweden på workshops utomlands för att representera Stockholm och gör även enklare marknadsundersökningar. Att de är en av de största turistaktörerna i Stockholm, samt att de har ett nära samarbete med SVB gör att deras värderingar kan anses platsa i Gemeinschaft. Däremot har vi i vår undersökning sett att de har bristande kunskaper om sina utländska kunder, och det visar på att deras värderingar hör hemma i Gesellschaft.

I intervjun med Strömma framkom det att företaget har en planerad samhällskänsla, då vår informant visade ett stort engagemang för lokalt samarbete och för den utländska marknaden, och försökte påverka företaget i den riktningen. Strömma passar här in i dimensionen Gesellschaft.

I och med företagets storlek har de anställda som jobbar inom "sales & relations", det vill säga med att upprätthålla företagets relationer med sina samarbetspartners, vilket vittnar om att företaget önskar ha nära relationer med de företag de samarbetar med. Därför placeras de här i Gemeinschaft.

När det gäller nätverk pratar vår informant mest om B2B-nätverk och samarbeten där båda parter gynnas ekonomiskt. Strömmas verksamhet är vinstdrivande, något som påverkar formen av samarbetet och nätverksstrukturen då den blir av en mer kommersiell natur. Allt detta gör att vi även här placerar Strömma i dimensionen Gesellschaft.

Stockholm Adventures

Dimensioner	Gemeinschaft	Gesellschaft
Normer & värderingar	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
Samhällskänsla	Utvecklad	Planerad
Relationer	Bröder & systrar	Främlingar
Samarbete/Konkurrens	Antingen eller	Konkurrens
Nätverk	Sociala nätverk	Företagsnätverk
Affärsverksamhet	Självändamål	Vinst
Nätverksstruktur	Självständig	Kontroll

Stockholm Adventures har tänkt utifrån destinationens intresse när de valt sin nisch, som inte tidigare fanns representerad. De följer liksom Strömma med SVB och Visit Sweden på workshops utomlands för att representera Stockholm i internationella sammanhang. Även om Stockholm Adventures medverkar på SVB:s marknadsföringsaktiviteter uttryckte Bergenfeldt en viss kritik mot hur de genomförs, vilket tyder på att han har en medvetenhet om hur man lämpligast når de utländska kunderna. Trots att företaget är en liten aktör, visar de enligt oss på en stor exportmognad. Det faktum att företaget vänder sig till en utländsk marknad och vill komplettera utbudet på destinationen anser vi därför speglar värderingarna hos Gemeinschaft.

Bergenfeldt pratar mycket om att hans verksamhet ska gynna stockholmarna och att han vill hjälpa dem att hitta ut i naturen. På det viset har företaget en utvecklad samhällskänsla. Enligt vår intervju med Bergenfeldt har han i vissa fall samarbetat i årtal med samma leverantörer, vilket tyder på nära relationer. Verksamheten har många samarbetspartners men inga

direkta konkurrenter, i och med sin unika nisch. Alla dessa faktorer gör att företaget platsar inom Gemeinschaft.

Liksom Strömma präglas nätverken av B2B-relationer, då verksamheten är vinstdriven och företagen vill samarbeta för att skapa attraktiva produkter. I det avseendet platsar företaget inom Gesellschaft.

Stockholm Ghost Walk

Dimensioner	Gemeinschaft	Gesellschaft
Normer & värderingar	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
Samhällskänsla	Utvecklad	Planerad
Relationer	Bröder & systrar	Främlingar
Samarbete/Konkurrens	Äntingen eller	Konkurrens
Nätverk	Sociala nätverk	Företagsnätverk
Affärsverksamhet	Självändamål	Vinst
Nätverksstruktur	Självständig	Kontroll

Stockholm Ghost Walks verksamhet är liksom Stockholm Adventures en nischverksamhet vilket gynnar destinationens utbud. Som nybliven entreprenör har han skapat en attraktiv turistprodukt nästan helt utan marknadsföring samt marknadsundersökningar. Det finns planer på att expandera och bli en större del av destinationen. Samtidigt har företaget en väldigt liten andel utländska turister just nu, då företaget inte alls riktat sig mot dem förrän nyligen. Detta visar på att företaget är på väg att bli exportmoget. Vi anser att företaget just nu håller på att ändra sina "normer och värderingar" från Gesellschaft till att mer jobba utifrån Gemeinschaft.

Vi upplevde Segelström som väldigt lokalpatriotisk, och att han arbetar för att gynna Gamla Stan och dess företagare. Detta ser vi som en utvecklad samhällskänsla, och gör att SGW här passar in i Gemeinschaft. Även inom "samarbete/konkurrens" passar SGW in här då de har konkurrens från andra stadsvandringar i Stockholm och Gamla Stan, men ändå samarbetar med några andra företag.

Företaget har en del nära relationer med sina samarbetspartners lokalt i Gamla Stan, men inte med övriga turistnäringen, som till exempel SVB. För Stockholm Ghost Walk liksom övri-

ga vinstdrivande aktörer präglas nätverken av B2B-relationer som kontrolleras av företaget självt, vilket platsar under Gesellschaft.

Tyresta

<i>Dimensioner</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Gesellschaft</i>
<i>Normer & värderingar</i>	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
<i>Samhällskänsla</i>	Utvecklad	Planerad
<i>Relationer</i>	Bröder & systrar	Främlingar
<i>Samarbete/Konkurrens</i>	Antingen eller	Konkurrens
<i>Nätverk</i>	Sociala nätverk	Företagsnätverk
<i>Affärsverksamhet</i>	Självändamål	Vinst
<i>Nätverksstruktur</i>	Självständig	Kontroll

Naturum finns i första hand till för att förvalta och informera om Nationalparken. Organisationen marknadsför sig mestadels mot lokalbefolkningen och inte till turister. För närvarande verkar de här platsa i Gesellschaft, eftersom de inte marknadsför sig som en del av Stockholm som turistdestination.

Curman menar att Naturum och andra grönområden är en viktig del av destinationen, men samhällskänslan upplevs snarare som planerad då de först nu insett nationalparkens turistiska värde och påbörjat ett samarbete med SVB. Vi tror att det i första hand beror på att de inte vill ha en för stor tillströmning av turister, men även resursfrågor, att de inte har budget för att marknadsföra nationalparken. Därför placerar vi dem i Gesellschaft under "Samhällskänsla".

Enligt vår intervju med Curman har de en stark lokal förankring och samarbetar nära lokalt med familjen som äger Tyresta gård. Däremot har de inte något samarbete med övriga turistnäringen, utöver SVB. Då relationerna generellt inte är särskilt nära platsar de här under Gesellschaft.

Tyresta konkurrerar främst med de övriga nationalparkerna och naturskyddsområdena i Sverige, men även med andra aktiviteter i södra Stockholm. Nationalparkerna har inte heller något samarbete utöver att Naturum har information om hela landets nationalparker. Detta gör att de inom "samarbete/konkurrens" placeras under Gesellschaft.

I och med att Tyresta lockar till sig mycket miljö- och naturvänner, har organisationen mestadels sociala nätverk, och eftersom Naturum är en statlig organisation har de heller inget vinstintresse och nätverksstrukturen blir därför självständiga. Allt detta gör att de här passar in i Gemeinschaft.

Skansen

Dimensioner	Gemeinschaft	Gesellschaft
Normer & värderingar	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
Samhällskänsla	Utvecklad	Planerad
Relationer	Bröder & systrar	Främlingar
Samarbete/Konkurrens	Antingen eller	Konkurrens
Nätverk	Sociala nätverk	Företagsnätverk
Affärsverksamhet	Självärdamål	Vinst
Nätverksstruktur	Självständig	Kontroll

Skansens verksamhet handlar om att visa upp svensk kultur och historia, och lämpar sig därför både till svenska och utländska besökare. Skansen är en känd Stockholmsikon och de deltar på SVB:s och Visit Swedens marknadsföringsaktiviteter utomlands. Utöver detta kommer en stor kundenkätsundersökning genomföras med 3000 utländska besökare under nästa år. Detta ser vi som ett tydligt exempel på exportmognad och Gemeinschaft.

Samhällskänslan är utvecklad då de enligt vår undersökning jobbar mycket med utländska researrangörer och är en av de få turistattraktionerna som har öppet året om, även under högtider. Även här platsar de i Gemeinschaft.

Av de relationer som nämns under intervjuens gång är SVB och Visit Sweden de organisationer som nämns som de närmsta samarbetspartnerna. Övriga samarbeten verkar vara mer ytliga, till exempel samarbetet med Vasamuseet och deras enstaka gemensamma marknadsundersökning. Därför platsar de här under Gesellschaft.

Skansen har både sociala och företagsnätverk, då de har både vänföreningen Skansens vänner och är medlem i Kungliga Djurgårdens Intressenter samt samarbetar med några hotell och kryssningsbolag. Då Skansen är en stiftelse med bidrag från Kulturdepartementet innebär det att de inte i första hand är en vinstdriven organisation. Deras uppgift är i grunden att

bedriva folkbildning. De agerar som en självständig aktör, som inte egentligen verkar vara i behov av att ingå i allianser med andra turistföretag för att öka antalet besökare. På dessa punkter platsar Skansen i Gemeinschaft.

Visit Skärgården

<i>Dimensioner</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Gesellschaft</i>
<i>Normer & värderingar</i>	Företaget tjänar destinationens intressen	Destinationen tjänar företagets intressen
<i>Samhällskänsla</i>	Utvecklad	Planerad
<i>Relationer</i>	Bröder & systrar	Främlingar
<i>Samarbete/Konkurrens</i>	Antingen eller	Konkurrens
<i>Nätverk</i>	Sociala nätverk	Företagsnätverk
<i>Affärsverksamhet</i>	Självändamål	Vinst
<i>Nätverksstruktur</i>	Självständig	Kontroll

Visit Skärgårdens verksamhet handlar om att marknadsföra sina medlemmar ute i skärgården, och borde därför liksom SVB platsa i Gemeinschaft. Den nystartade verksamheten har expanderat i snabb takt, vilket innebär att marknadsföringen ständigt måste anpassas till ett ökat medlemsantal. Det leder till en del "barnsjukdomar" som förmodligen kommer åtgärdas i framtiden, såsom icke-exportmogna entreprenörer som inte ser nyttan i att anpassa sin verksamhet efter den utländska marknadens efterfrågan. Visit Skärgården har dock en stor andel utländska kunder redan nu. De genomför inga marknadsundersökningar idag och har en begränsad budget till marknadsföring, men utifrån vår undersökning tror vi att de kommer fokusera mer på det när företaget utvecklats tillräckligt. Eftersom de är ett medlemsföretag uppstår problemet att även om själva företaget tänker utifrån Gemeinschaft, platsar fortfarande dess medlemmar i Gesellschaft.

Vår informant anser att skärgården är en viktig del av Stockholm som destination, men att det inte uppmärksammas tillräckligt just nu. Samhällskänslan kan vi därför tycka är utvecklad även om skärgården kan vara svårtillgänglig för en utländsk turist. Här passar därför företaget in i dimensionen Gemeinschaft.

Relationerna medlemmarna emellan är starka, men företaget har inte mycket samarbete med övriga turistnäringen för närvarande, förutom SVB. Det finns en intern konkurrens mel-

lan medlemmarna, men även samarbeten bland annat genom gemensam marknadsföring, vilket gör att de platsar in i Gemeinschaft.

Visit Skärgården består av ett företagsnätverk, där samtliga medlemmar vill gynnas ekonomiskt av samarbetet. Företaget är vinstdrivet och nätverksstrukturen blir därför kontrollerande. På dessa punkter passar Visit Skärgården in i Gesellschaft.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis presenterar vi här nedan vår analys av vilket förhållningssätt respektive företag har. Tabellen är sammanställd utifrån hur många "kryss" företagen fick i respektive dimension.

<i>Företag</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Gesellschaft</i>
SVB	X	
Strömma		X
Stockholm Adventures	X	
Stockholm Ghost Walk		X
Tyresta		X
Skansen	X	
Visit Skärgården		X

Tabellen visar att det förekommer två olika förhållningssätt hos företagen; de som tjänar destinationen och därmed kan ses som exportmogna (Gemeinschaft), samt de företag som agerar utifrån att destinationen istället tjänar dem, och som i nuläget inte är särskilt medvetna om den utländska marknaden (Gesellschaft). 4 av 7 finns, som vi kan se, i kategorin Gesellschaft, vilket betyder att de fortfarande har en bit att gå när det gäller marknadsföring och värdskap gentemot emot utländska turister.

Vem ansvarar för destinationsutvecklingen?

Som tidigare nämnts i teoriavsnittet är den aktör som har störst legitimitet och makt också den som mest sannolikt kommer att ha störst inflytande i destinationsutvecklingen. Innan undersökningen genomfördes var vår uppfattning att Stockholm Visitors Board var den organisation som hade mest makt över destinationens utveckling. I vår undersökning visade det sig dock att det inte var deras ansvar, då de enbart jobbar med marknadsföring. Därefter

tänkte vi att det i sådana fall måste vara Tillväxtverkets roll, men även det visade sig inkorrekt. Florin på Tillväxtverket säger att de som ensam myndighet inte kan åstadkomma mycket och menar att det är näringen själv som har det största ansvaret, men att det krävs ett samarbete mellan offentlig och privat sektor. Denna synpunkt stämmer överens med de flesta teorier kring destinationsutveckling som vi tagit del av i undersökningen.

Bland informanterna råder det delade meningar om vem som har ansvaret för destinationsutvecklingen i Stockholm. Vi fick förslag på både Stockholm Stad och återigen marknadskrakterna. Detta förstärker bilden av turistnäringen som decentraliserad och fragmenterad, som ofta nämns i tidigare forskning. Det finns ingen självutnämnd organisation som driver utvecklingsfrågor inom turism i Stockholm.

När det gäller rådande strategier på nationell nivå, stämmer Tillväxtverkets arbete väl överens med Buhalis teorier om vad som krävs för en konkurrenskraftig destinationsmarknadsföring. De har för närvarande tre projekt för att utveckla turismen nationellt. Det är en *gränsundersökning*, ett *kvalitetssäkringssystem* och etableringen av ett *utvecklingscenter* för att hjälpa entreprenörer inom branschen.

När det gäller turistföretagens exportmognad kommer till exempel ett kvalitetssäkringssystem hjälpa till att standardisera turistprodukterna så att kunderna får veta vilken kvalitet de kan vänta sig. Om företaget får ett låg kvalitetsstämpel kan det fungera som ett incitament att höja kvaliteten på produkten. Detta kommer att långsiktigt höja destinationens status, och på så vis optimera turistintäkterna.

Gränsundersökningen kommer också att öka kunskapen om vad de utländska turisterna efterfrågar. På så vis hittar destinationen rätt målgrupp, vilket också underlättar att hitta en egen nisch. Det gör också att man kan uppnå ett jämnare besöksflöde, året om. Vujicic och Getz föreslår exempelvis att Sverige skulle gynnas av en mer utvecklad kulturturism, som kan locka turister med specialintressen, såsom mode eller mat mm.

Samtliga projekt visar att Tillväxtverket gör insatser för turismutvecklingen, även om de inte är de som i första hand driver projekten. Det verkar annars vara blandade organisationer som är involverade, såsom olika myndigheter och destinationsmarknadsföringsorganisationer.

8. Slutsatser

I vilken utsträckning samarbetar de lokala turistföretagen i sin marknadsföring?

Undersökningen visade en stor bredd på de olika samarbeten som förekommer på destinationen, från begränsade samarbeten till allianser. De varierar i omfattning beroende på företagets storlek, erfarenhet och exportmognad. Samarbeten mellan turistföretagen och den gemensamma marknadsföringen påverkas även av SVB:s legitimitet. Här har vi sett att det finns brister i och med att vissa aktörer känner sig exkluderade på grund av sina begränsade finansiella resurser. Det fanns också synpunkter på hur lönsamt det var att medverka i deras marknadsföringsaktiviteter. Deras moraliska legitimitet kan också ifrågasättas då en av SVB:s produkter konkurrerar med den privata sektorn. Vi kan konstatera att detta får konsekvenser för SVB:s rykte och uppfattade legitimitet hos de lokala aktörerna. Det i sin tur påverkar även destinationsmarknadsföringen då inte alla aktörer är representerade. Dock verkar de flesta positivt inställd till ett utökat samarbete med SVB. Det förekommer också många mindre samarbeten lokalt, vilket kan leda till ett utökat samarbete och en integrerad destinationsmarknadsföring i framtiden.

Hur exportmogna är de lokala turistföretagen i sin marknadsföring?

I vår undersökning har vi kommit fram till att exportmognaden hos de intervjuade företagen har varierat, främst beroende på erfarenhet och attityd gentemot den utländska marknaden. Vissa har inte prioriterat språkkunskaper hos personal eller information på andra språk än svenska och engelska. Andra är däremot väldigt medvetna om sina utländska kunders efterfrågan, och erbjuder sina produkter på ett flertal språk. De flesta genomför dock inte några egna marknadsundersökningar, utan förlitar sig på Visit Swedens material som är väldigt generell. Detta verkar främst bero på bristande resurser. I vår analys av företagets förhållningssätt hamnade majoriteten (4 av 7) under kategorin Gesellschaft.. Även om de flesta har en liten andel utav utländska turister, som inte ännu kräver någon större anpassning för företagen verkar de ändå vilja utvecklas till att bli mer exportmogna.

Vem ansvarar för att utveckla destinationens konkurrenskraft?

I vår undersökning har vi kommit fram till att det är marknadskrafterna som avgör turismutvecklingen i Stockholm. Att turismutvecklingen är helt beroende av marknadskrafter kan medföra negativa konsekvenser när det gäller hållbarhetsfrågor. Det finns många exempel på överexploaterade turistdestinationer kring Medelhavet och i andra delar av världen, där det inte funnits några restriktioner för expansion vilket har medfört katastrofala effekter på miljön. Sverige är ännu en relativt oexploaterad destination, men som sett stark tillväxt på senare tid. Om turismen skall kunna planeras på ett hållbart sätt krävs det att någon styr utvecklingen i rätt riktning, då det i slutändan påverkar destinationens konkurrenskraft.

De flesta teorier kring destinationsmarknadsföring menar att det krävs ett nära samspel med offentliga sektorn, eftersom den offentliga sektorn kan besluta kring infrastruktur och underhåll av kulturarv, hållbarhetsfrågor och annat som påverkar turismen lokalt. Eftersom SVB är till 100% kommunalägt och enbart sysslar med marknadsföringen av befintliga turistattraktioner och företag är vår uppfattning att de har en mer passiv roll, som inte är involverade i beslutsfattande kring turismutveckling. En annan ägandestruktur, där organisationen delvis ägs av privat sektor skulle kanske innebära ett närmre samarbete och ett större inflytande över destinationsutvecklingen från SVB:s sida. En konkret fråga som SVB skulle kunna ansvara för är att utveckla de lokala turistföretagens exportmognad.

Slutdiskussion

Den här uppsatsen har bidragit till en ökad kunskap om hur destinationsmarknadsföring går till i Stockholm. Genom att applicera teorier om vad som krävs för att uppnå en integrerad destinationsmarknadsföring och en konkurrenskraftig destination har undersökningen syftat till att se hur väl Stockholms destinationsmarknadsföring uppfyller dessa krav. Resultatet av studien har påvisat vissa brister som påverkar destinationens attraktionskraft. Bland annat uppfyller inte SVB till fullo de krav som ställs på deras moraliska legitimitet, det vill säga att de inte helt och fullt jobbar enbart utifrån destinationens intressen. Här måste de stärka sin legitimitet genom att bygga goda relationer med de lokala turistaktörerna, och att anpassa sin prissättning så att även mindre aktörer kan delta i marknadsföringen. I dagsläget kan destinationsmarknadsföringen inte beskrivas som helt integrerad, vilket försvagar dess effekt. Imagen måste stämma överens med vad destinationen har att erbjuda.

Studien har också visat att de lokala turistföretagens exportmognad varierar, vilket innebär att utländska turister möter varierande grader av service. Här måste företagen i större utsträckning anpassa sina verksamheter för att kunna vara bra värdar för Stockholms utländska besökare. I nuläget förlitar sig majoriteten av företagen på Visit Swedens uppgifter om utländska turister, men det krävs mer aktiv marknadsföring och marknadsundersökningar för att ta reda på mer om de utländska turisternas önskemål och behov och kunna bemöta dem så att den internationella konkurrenskraften stärks.

När det gäller destinationens utveckling kom vi fram till slutsatsen att det inte finns någon central styrning, vilket försvårar en effektiv turismpolicy. Det verkade inte heller förekomma något närmre samarbete på lokal, regional och nationell nivå i denna fråga. Att turismutveckling är helt och hållet marknadsdriven kan få konsekvenser för destinationen ur hållbarhetsaspekt. Här skulle det behövas en organisation som kan leda utvecklingen i rätt riktning.

Förslag till vidare forskning

Med hänsyn till denna uppsats omfattning har vi inte gått närmre in på hållbarhetsaspekten av turismutveckling. Dock är det en viktig dimension, då en destination inte bör marknadsföras enbart i syfte att öka antalet besökare. Mer forskning skulle behövas kring vilka mekanismer som driver utvecklingen framåt och hur man kan säkerställa en hållbar utveckling när det saknas en central styrning.

10. Källförteckning

Tryckt material

Bryman, Alan *"Samhällsvetenskapliga forskningsmetoder"*, Malmö Liber, 2002

Dr. Buhalis, Dimitrios "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, 2000

Elbe, Jörgen, Hallén, Lars & Axelsson, Björn "The Destination-management Organisation and the Integrative Destination-marketing Process", *International Journal of Tourism Research*, vol 296, Oktober, 2009

Getz, Donald & Vujicic, Sanja *"The development and communication of cultural products for tourists – A study of West Sweden, Nordjylland and Copenhagen area, Denmark"* Handelshögskolan, Göteborg, 2010

Grängsjö von Friedrichs, Yvonne "Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 33, nr 5, 2003

Grängsjö von Friedrichs, Yvonne & Gummesson, Evert "Hotel networks and social capital in destination marketing", *International Journal of Service Industry Management*, vol 17, nr 1, 2006

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne *"Introduktion till samhällsvetenskaplig metod"*, Malmö Liber, 2003

Kvale, Steinar *"An Introduction to Qualitative Research Interviewing"*, Sage Publications Inc, 1996

Palmer, Adrian & Bejou, David "Tourism destination marketing alliances", *Annals of Tourism Research*, vol.22, nr 3

Pike, Steven "Tourism destination branding complexity", *Journal of Product and Brand Management*. vol. 4, nr. 14, 2004

Samfundet S:t Erik, *"Stockholm Turiststaden"*, Lind & Co, 2008

Seidman, Irving *"Interviewing As Qualitative Research"* 3:e upplagan, Teachers College Press, 2005. Kap. 6; "Technique isn't everything, but it is a lot"

Timur, Seldjan & Getz, Donald "A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol 20, nr 4, 2008

Annat material

Fakta om svensk turism, pdf., Tillväxtverket, Stockholm, 2009

Intervjuer med samtliga företag, 2010

På grund av transkriptionernas omfattning har vi valt att inte lägga dem som bilagor.

Dessa kan erhållas vid förfrågan, vänligen kontakta författarna via mail:

gurlyolson@gmail.com

helena.osterberg@gmail.com

Elektroniskt material

Skansen- *Historia*

<<http://www.skansen.se/skansens-historia>> (Hämtad 2010.11.29)

Skansen- *Vision och Uppdrag*

<http://www.skansen.se/artikel/skansens-vision-och-uppdrag> (Hämtad 2010.11.29)

Skansen- *Vänförening och samarbeten*

<<http://www.skansen.se/artikel/vanforening-och-samarbeten>> (Hämtad 2010.12.06)

Stockholm Adventures- *Om Stockholm Adventures*

<<http://www.stockholmadventures.se/travel/se/om-oss-7-84.html>>(Hämtad 2010.10.21)

Stockholm Ghost Walk – *Om Stockholm Ghost Walks guidade turer*

<<http://www.stockholmghostwalk.com/info.php>> (Hämtad 2010.11.08)

Stockholm stad- *Capital of Scandinavia*

<<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Stadens-verksamhetsmal/Capital-of-Scandinavia/>> (Hämtad 2010.11.15)

Stockholm stad- *Turismen i Stockholm*

<<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Turism/>> (Hämtad 2010.11.15)

Stockholm Visitors Board – *Besöksnäringen, statistik 2009*

<http://www.stockholmtown.com/upload/Besoksnarringen_statistik2009.pdf>(Hämtad 2010.11.15)

Stockholm Visitors Board- *Om Stockholm Visitors Board*

<http://www.stockholmtown.com/templates/page____17735.aspx>(Hämtad 2010.09.20)

Stockholm Visitors Board- *Mer om Stockholm Visitors Boards verksamhet*

<http://www.stockholmtown.com/templates/page____17784.aspx>(Hämtad 2010.10.20)

Stockholm Visitors Board – *Stockholmskortet*

<<http://beta.stockholmtown.com/sv/Information/Kop-bestall-ladda-ned/Stockholmskortet/>> (Hämtad 2010.12.06)

Strömma – *Om Strömma*

<<http://corporate.stromma.se/Strommagruppen.html>> (Hämtad 2010.20.21)

Tillväxtverket- *Besöksnäringens programmet*

<<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/besoksnaringsprogrammet.4.74f57d0f1283a4f88ff800014031.html>> (Hämtad 2010.11.04)

Tillväxtverket- *Om Tillväxtverket*

<<http://www.tillvaxtverket.se/ovrigt/omtillvaxtverket.4.21099e4211fdb8c87b800017660.html>> (Hämtad 2010.10.20)

Tillväxtverket- *Kulturella och kreativa näringar*

<<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/programfortillvaxt/kulturellaochkreativanaringar.4.2951bcb412700b68b8680001486.html>> (Hämtad 2010.09.19)

Tyresta Nationalpark – *Om Tyresta*

<http://www.tyresta.se/?page_id=2> (Hämtad 2010.11.15)

Visit Skärgården- *Om Visit Skärgården*

<<http://www.visitskargarden.se/sv/om-skargarden/om-visit-skargarden/>> (Hämtad 2010.12.01)

Visit Sweden- *Active Family*

<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Malgrupper/Active-Family/>> (Hämtad 2010.10.20)

Visit Sweden – *DINKS*

<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Malgrupper/DINKs-/>>(Hämtad 2010.10.20)

Visit Sweden- *WHOPs*

<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Malgrupper/WHOPs/>> (Hämtad 2010.10.20)