

# Varumärket Sverige

*– En fallstudie om hur VisitSweden arbetar med varumärket Sverige mot internationella turister*



Alexandra Jaccopucci  
Maria Gunvaldsson  
**Handledare:** Erik Borg



## SAMMANFATTNING

Syftet med denna fallstudie är att undersöka på vilket sätt VisitSweden arbetar med Sveriges varumärke mot internationella turister och besökare, samt hur de samarbetar med besöksnäringen för att stärka varumärket Sverige. Metodmässigt har vi genomfört en fallstudie på VisitSweden vars uppdrag är att marknadsföra Sverige till internationella turister och besökare. Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med marknadschefen på VisitSweden och aktörer i besöksnäringen. Fallstudien visar att VisitSweden i samarbete med NSU (Nämnden för Sverigefrämjande i Utlandet) arbetar med en strategi för Nation branding. Detta för att stärka Sverige bilden. Målet är att skapa en positiv bild av Sverige som lockar till intresse som ska gynna alla näringar. Medlemmarna i NSU har kommit fram till en gemensam målgrupp. Utifrån denna målgrupp har VisitSweden tagit fram två egna målgrupper. En i NSU gemensamt framtagen kommunikationsplattform ligger till grund för att alla ska kommunicera samma enade bild av Sverige. VisitSweden arbetar med integrerad kommunikation i arbetet att stärka varumärket Sverige. De arbetar tillsammans med besöksnäringen för att stärka Sverige bilden och öka turismexporten.

**Nyckelord:** Branding, integrerad kommunikation, Nation branding, NSU, place branding, Sverige bilden, varumärke, varumärkesbyggande, VisitSweden, turism- och besöksnäringen.

## ABSTRACT

The purpose with this case study is to examine in what ways VisitSweden works with the brand of Sweden towards international tourists and visitors and how they cooperate with the tourism industry to strengthen the brand of Sweden. We have done a case study at VisitSweden whose mission is to market Sweden to international tourists and visitors. We have done qualitative interviews with the Head of Marketing at VisitSweden and organisations in the tourism industry in Sweden. The case study shows that VisitSweden together with NSU (The board for promoting Sweden abroad) are working with a strategy for Nation branding to strengthen the image of Sweden. The goal is to create a positive image of Sweden that shall benefit all industries in Sweden. The members in NSU have agreed upon a mutual target group. From that target group VisitSweden have formed two target groups for themselves. The communication platform that NSU has created is the foundation for communicating a consistent image of Sweden. VisitSweden works with integrated communication in the process of strengthening the brand of Sweden. They work together with the tourism industry to strengthen the image of Sweden and to increase the tourism export.

**Keywords:** Branding, integrated communication, Nation branding, place branding, image, brand, tourism.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemdiskussion .....	6
1.2 Problemformulering .....	7
1.3 Syfte .....	7
1.4 Avgränsning .....	7
1.5 Definitioner .....	7
<b>2. METOD</b> .....	<b>9</b>
2.1 Tillvägagångssätt.....	9
2.2 Kvalitativa intervjuer.....	9
2.2.1 Urval.....	9
2.3 Metod- och källkritik .....	10
2.3.1 Kvalitetskriterier för fallstudien .....	10
2.3.2 Kritisk granskning av fallstudien .....	11
<b>3. REFERENSRAM</b> .....	<b>12</b>
3.1 Nation branding.....	12
3.2 The management of destination brands.....	12
3.3 The relational network brand .....	13
3.4 Strategic place brand- management model .....	15
<b>4.EMPIRI</b> .....	<b>18</b>
4.1 Nation branding strategin .....	18
4.2 Positionering.....	19
4.2.1 Varumärkesplattformen .....	19
4.2.2 Kärnvärden .....	22
4.2.2.1 Besöksnäringens syn på kärnvärden enligt fallstudien .....	22
4.3 Kommunikation.....	22
4.3.1 Organisationskultur och intern kommunikation.....	24
4.3.2 Visuell identitet.....	26
4.4 Ledarskap .....	25
4.5 Partnerskap och samarbete .....	27
4.5.1. Samarbetspartners pratar om samarbetet i tidningen Sweden Talks .....	27
4.5.2 Besöksnäringens syn på samarbete enligt fallstudien .....	29
4.6 Vad erbjuder Sverige? .....	30
4.6.1 Destinationsutveckling .....	30
4.6.2 Aktörer pratar om tillgänglighet i tidningen Sweden Talks .....	30
4.7 Utvärdering.....	31
4.7.1 Besöksnäringens syn på utvärdering enligt fallstudien .....	32
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>32</b>
5.1 Hur arbetar VisitSweden med att stärka varumärket Sverige? .....	33
5.1.1 Målgrupper .....	32
5.1.2 Verklighet, personlighet och positionering.....	33
5.1.3 Varumärkesupplevelse och utvärdering.....	34

5.2 Hur kommunicerar VisitSweden varumärket Sverige internt och externt?.....	35
5.2.1 Internt .....	35
5.2.2 Externt .....	35
5.3 Hur samarbetar VisitSweden med aktörer i besöksnäringen för att stärka varumärket Sverige?.....	35
5.3.1 Partnerskap .....	36
5.3.1.1 Fördelar .....	36
5.3.2 Ledarskap .....	36
<b>6. SLUTSATS OCH AVSLUTANDE DISKUSSION .....</b>	<b>38</b>
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>40</b>
7.1 Tryckta/Publicerade.....	40
7.2 Elektroniska .....	42

### Tabellförteckning

Tabell 1- Nation brand vs. Product brand. ....	6
--	---

### Figurförteckning

Figur 1- The hexagon of competitive identity. ....	12
Figur 2- The Management of destination brands .....	13
Figur 3- The relational network brand .....	14
Figur 4- Strategic place brand-management model .....	15
Figur 5- Underkategorier till infrastruktur. ....	16
Figur 6- Kärnvärden. ....	19
Figur 7- Integrerad marknadsföring .....	22
Figur 8- VisitSwedens logotyp. ....	24

### Förteckning över bilagor

Bilaga 1 - Intervju med Helén Malmberg, Visit Sweden. Frågor och svar.
Bilaga 2 - Intervjufrågor och svar från aktörer i besöksnäringen
Bilaga 3 - Arbetsprocessen för partnerskap

## 1. INLEDNING

*Det inledande kapitlet ger en bredare bild av vårt forskningsområde för att sedan mynna ut i problemformulering och syfte.*

Den 13 december 2012 meddelade FN:s organ för hållbar och ansvarsfull turism, UNWTO, att ett nytt rekord har uppnåtts. År 2012 reste en miljard turister runt omkring i världen. Detta visar att turismen fortsätter att växa trots osäkerheten i den globala ekonomin. UNWTO säger även att detta bekräftar att turismen är en av världens största ekonomiska sektorer, där 9 procent av den globala BNP:n kommer från turismen (UNWTO, 2012). Även Tillväxtverket (2012) visar uppgifter på att resandet i världen ”kommer att öka med cirka tre procent per år fram till 2030.” (Tillväxtverket<sub>a</sub>, 2012, s. 3).

Tillväxtverket säger att ”Sverige har goda förutsättningar att ta del av denna ökning då våra bas-resurser i form av attraktiva resmål och anläggningar samt natur och kultur i förädlad form ligger i linje med vad både fritids- och affärsresenärer förväntas efterfråga.” (Tillväxtverket<sub>a</sub>, 2012, s. 3). Under 2011 ökade turismens exportvärde i Sverige till 98,9 miljarder kronor, en ökning med 9,3 procent. Det gör att turismens exportvärde är mer än dubbelt så högt som den svenska personbilsexporten och nästan 45 procent högre än järn- och stålexporten (ibid. s. 5). Sverige är dock fortfarande relativt okänt, men Sverige bilden är övervägande positiv (VisitSweden<sub>c</sub>, odat). År 2008 kom Sverige på 14:e plats när man i Nation Brands Index® mätte image och rykte för Sverige som turistnation (GfK Roper Public Affairs & Media, 2008, s.20). Sverige vill ta del av den ökade turismen i världen, det visar Svensk Turism AB som 2010 presenterade ”*Nationell strategi för svensk besöksnäring*” (Svensk Turism, 2010, s.3). Målet med denna strategi är att fördubbla omsättningen i besöksnäringen, till 500 miljarder, detta mål ska nås år 2020 (ibid.). Genom att skapa fler svenska destinationer som möter internationella besökares krav hoppas man nå detta mål (ibid. s.10).

Levitt (1983) tar upp vikten av att se världen som en marknad (Levitt se Keller & Lehmann, 2006, s.750). Globaliseringen påverkar företagsstrategier i stort sett alla branscher allt mer (Aaker & McLoughlin, 2007 s.13). Anholt tar även han upp den globaliserade världen där ”ett land måste konkurrera med ett land” (Anholt, 2005, s.119). Man tävlar om ”turister, investeringar, studenter, entreprenörer, internationella sport och kulturevenemang, och för uppmärksamhet och respekt från internationell media, andra regeringar och folket i andra länder”, säger Anholt (Anholt, 2009, s.206). Branding är ett sätt att särskilja sina produkter eller tjänster från andra företags produkter och tjänster (Kotler et al. 2009 s.425). Hankinson säger att flera länder, regioner och städer de senaste decennierna har börjat arbeta med marknadsföring, och använder sig av tekniker som liknar de traditionella sätten att bygga varumärken för produkter (Hankinson, 2007, s.240). Fan (2006) säger dock att man inte kan se produkter och nationer på samma sätt och han skiljer därför på product branding och nation branding (Fan, 2006, s.7). Simon Anholt (2009) var den som myntade begreppet nation branding (Anholt, 2009, s.206). Anholt säger att ett lands rykte är en av de viktigaste tillgångarna för dess folk, och att de styrande i landet måste ta sitt ansvar för att bibehålla eller förbättra sitt lands rykte (Anholt, 2009).

NSU (Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet) har som mål att skapa en positiv bild av Sverige som lockar till intresse och som ska gynna alla näringar (Utrikesdepartementet, 2010). VisitSweden är medlemmar i NSU, de är ett kommunikationsföretag och den organisation i Sverige som på uppdrag av staten arbetar med att marknadsföra Sverige som turistdestination

internationellt. VisitSweden ägs till hälften av staten och till hälften av den svenska besöksnäringen genom Svensk Turism AB (VisitSweden, 2011, s.4). De marknadsför Sverige genom att fokusera på (ibid.) ”produktmarknadsföring av destinationer och imagemarknadsföring av varumärket Sverige” (ibid.). VisitSweden arbetar med att öka kännedomen om Sverige och att stärka Sverige som varumärke (ibid. s.3).

## 1.1 Problemdiskussion

Vi tror att en ökad globalisering kräver mer arbete för att utveckla ett starkt varumärke för nationer då konkurrensen mellan länder om inkommande turister blir allt hårdare. Länder och regioner behöver arbeta mer strategisk för att locka och ta emot besökare och turister. Om en person ska åka på semester, varför ska de åka till Stockholm eller Sverige och inte till Prag eller Grekland? Men hur arbetar en nation med sitt varumärke?

Wally Olins (2002) påtalar att det finns likheter i att jobba med varumärken för en nation och en produkt, i och med att man i många fall använder samma tekniker. Dessa tekniker får människor att bli motiverade och inspirerade, oavsett om det är ett företag eller en nation (Olins, 2002, s.247). Däremot säger Ying Fan (2006) att det finns skillnader mellan *nation branding* och *product branding*. Fan (2006) menar att istället för att ha en fysisk produkt eller ett specifikt erbjudande så har en nation ett något mer komplext erbjudande (Fan, 2006, s.7). O’ Shaughnessy & Jackson O’ Shaughnessy (2000) säger även de att en nation inte är produkt. De menar att en nations image är bunden till nationens kultur. Kulturen i sin tur är uppbyggd av människor, dessa människor bor i ett begränsat område och delar exempelvis värderingar, tro, normer och institutioner intressen i viss form (O’ Shaughnessy & Jackson O’ Shaughnessy, 2000, s. 56-57). Fan (2006) tar upp några exempel på vad en nation erbjuder ”Plats: geografi, turistattraktioner. Naturresurser; lokala produkter. Människor. Historia. Kultur. Språk. Politiska och ekonomiska system. Sociala institutioner. Infrastruktur. Berömda personer/.../. Bild eller image” (Fan, 2006, s.7). I tabellen nedan visar Ying Fan en jämförelse mellan *nation branding* och *product branding*.

	<b>Nation brand</b>	<b>Product brand</b>
<b>Offer</b>	Nothing on offer	A product or service on offer
<b>Attributes</b>	Difficult to define	Well defined
<b>Benefits</b>	Purely emotional	Functional and emotional
<b>Image</b>	Complicated, various, vague	Simple, clear
<b>Associations</b>	Secondary, numerous and diverse	Primary and secondary, relatively fewer and more specific
<b>Purpose</b>	To promote national image?	To help sales and develop relationships
<b>Ownership</b>	Unclear, multiple stakeholders	Sole owner
<b>Audience</b>	Diverse, hard to define	Targeted segment

Tabell 1- Nation brand vs. Product brand. Fan, 2006, s.7

O’ Shaughnessy och Jackson O’ Shaughnessy (2000) tar även de upp den naturliga svårigheten för en nation att ha en sammanhållen image. De förklarar vidare att en nation består av flera olika images, vilket försvårar arbetet i att skapa en konsekvent bild. O’ Shaughnessy och Jackson O’ Shaughnessy (2000) säger att en nation ska fokusera på de delar som bäst stämmer överens med turistprodukten och målgruppen man vill nå (O’ Shaughnessy & Jackson O’ Shaughnessy, 2000, s. 58).

Nation branding ska enligt Fan (2006) ”skapa en tydlig, enkel och särskiljande ide byggt kring

emotionella kvalitéer som kan symboliseras både verbalt och visuellt och som kan förstås av olika publiker i olika situationer.” (Fan, 2006, s.6) ”Nation branding involverar att promota ett lands image till en internationell publik.” (Fan, 2006, s. 9) Det innefattar allt från politiska, ekonomiska, historiska och kulturella dimensioner (Fan, 2005, s. 8). Det svåra med detta är att man vill nå en mängd olika kunder, som har en mängd helt skilda, behov och intensioner i sitt utbyte med landet. Utmaningen är att utifrån dessa förutsättningar skapa en sammanhållen värdekedja för hela nationen (Fan, 2006, s. 9).

Hur arbetar då nationer med det komplexa arbetet att ta fram ett varumärke som ska innefatta hela landets image? Det vill vi ta reda på och nedan i problemformuleringen beskrivs våra frågeställningar som ska besvara problemet.

## 1.2 Problemformulering

Hur arbetar VisitSweden med att stärka varumärket Sverige?

- a) Hur kommunicerar VisitSweden varumärket Sverige internt och externt?
- b) Hur samarbetar VisitSweden med aktörer i besöksnäringen för att stärka varumärket Sverige?

## 1.3 Syfte

Syftet är att undersöka på vilket sätt VisitSweden arbetar med Sveriges varumärke mot internationella turister och besökare, samt hur de samarbetar med besöksnäringen för att stärka varumärket Sverige.

## 1.4 Avgränsning

Denna uppsats är avgränsad till att undersöka hur Sverige arbetar med sitt varumärke mot turism- och besöksnäringen. Uppsatsen kommer att undersöka hur man arbetar med detta mot den internationella marknaden, alltså för att öka den inkommande turismen och antalet besök till Sverige. Andra delar som till exempel investeringar, arbetskraft och varuexport kommer inte att behandlas.

## 1.5 Definitioner

### Active family

Active family är ett segment av VisitSwedens målgrupp *den globala resenären* och de är i åldrarna 25-54 år med minst ett barn som bor hemma. Familjen gillar att aktivera sig och umgås gärna med varandra (VisitSweden<sub>e</sub>, odat).

### Besökare

En besökare övernattar inte på platsen för besöket (Turistdelegationen, 1995, s. 6).

### DINKs

DINKs betyder Double Income No Kids, löntagande par utan barn, och är ett segment av VisitSwedens målgrupp *den globala resenären*. VisitSweden har definierat DINKs som flexibla par, mestadels utan barn, i åldersintervallen 25-44 år, med god resvana och höga krav på sin vistelse (VisitSweden<sub>d</sub>, odat).

### Nation Brand Index®

Utvecklades av Simon Anholt, undersökningarna startade 2008 och genomförs årligen på 50 nationer (GfK Roper Public Affairs & Media, 2008, s.3). Turism är en del av det man mäter i undersökningen, man ställer då frågor kring fyra områden (ibid. s.19). Dessa är: ”Skulle vilja



besöka landet om pengar inte var ett hinder, landet har vacker natur, landet har mycket historiska byggnader och monument samt landet har ett livfullt stadsliv och attraktioner i städer” (ibid.).

### **Turism**

”Turism omfattar 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.” (Turistdelegationen, 1995, s. 5) ”Inkommande turism/Inbound tourism. Innefattar de som reser i ett givet land och har sin hemvist i ett annat land.” (ibid.)

### **Turist**

En ”turist är en *besökare* som övernattar på platsen för besöket.” (Turistdelegationen, 1995, s. 6)

### **Varumärke/brand**

”Ett varumärke/brand är ett namn, symbol, logotyp, design eller image, eller någon kombination av dessa som är skapat för att identifiera produkten eller tjänsten.” (Kotler et al. 2009 s.425)  
Med begreppet varumärke menar vi inte den juridiska meningen som till exempel registrerat varumärke. Varumärke och brand används synonymt i uppsats.

### **WHOPs**

Det tredje segmentet av VisitSwedens målgrupp *den globala resenären* består av WHOPs: Wealthy Healthy Older People. Detta segment består av personer mellan 45- 64 år utan barn som fortfarande bor hemma. De har både hälsa, tid och pengar att lägga på sina resor (VisitSweden, odat).



## 2. METOD

*I metodavsnittet beskriver vi hur fallstudien har genomförts och varför vi valt de metoder vi valt.*

### 2.1 Tillvägagångssätt

Denna uppsats har en deduktiv ansats vilket enligt Bryman och Bell (2010) är när teorin föregår datainsamlingen (Bryman & Bell, 2010, s.23). Vi har utgått ifrån tidigare vetenskapliga artiklar och teorier när vi valt det syfte och de frågeställningar som ligger till grund för fallstudien.

Då vi valt att närmare beskriva och undersöka på vilket sätt VisitSweden arbetar med varumärket Sverige mot turister och besökare så har vi valt en undersökningsdesign som passar syftet. Eftersom vi studerar en organisation har vi valt fallstudie som arbetsmetod, något som Bryman & Bell (2010) beskriver som: ”ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall” (Bryman & Bell, 2010, s.71) där kvalitativa metoder ofta passar bra när man vill undersöka ett fall på djupet och på detaljerad nivå (Bryman & Bell, 2010, s.72).

Kvalitativ metod är en forskningsstrategi där tyngdpunkten ligger i att tolka och förstå den data man samlar in (Bryman & Bell, 2010, s.297). Vi har valt att använda oss av kvalitativa metoder för att vi tycker att det lämpar sig bäst för vår fallstudie då syftet är att få en djupare förståelse för hur VisitSweden arbetar med Sveriges varumärke.

Datainsamlingen började med att vi samlade in sekundärdata som är information som andra redan har samlat in (Bryman & Bell, 2010, s. 232). Sekundärdata samlade vi från VisitSwedens partnerhemsida, pdf-filer länkade från partnerhemsidan, hemsidor, artiklar, tidningar samt VisitSwedens årsredovisning. Fördelen med denna typ av datainsamling är att vi fått in data av hög kvalitet som VisitSweden och andra organisationer och myndigheter själva redan samlat in och bearbetat. Vi har inte behövt lägga någon tid eller resurser på att själva samla in informationen, vilket hade varit alldeles för omfattande. Sekundärdata presenteras i empirin och för att komplettera den informationen och få en djupare förståelse kring vissa specifika frågor har vi själva samlat in primärdata i form av kvalitativa intervjuer med VisitSweden och aktörer i besöksnäringen. Vi har sedan på ett kvalitativt och tolkande sätt analyserat data utifrån teorier och utifrån det har vi kommit fram till vår slutsats.

### 2.2 Kvalitativa intervjuer

Bryman & Bell beskriver kvalitativa intervjuer som flexibla med intresse för informantens åsikter (Bryman & Bell, 2010, s. 361). Vi har genomfört kvalitativa semistrukturerade intervjuer som Denscombe (2009) beskriver som intervjuer där intervjuaren har färdiga frågor som hen vill ha svar på, men där respondenten har möjlighet att utveckla sina åsikter då svarsalternativen hålls helt öppna och inte är förutbestämda som vid till exempel en enkätundersökning (Denscombe, 2009, s. 234). Det vi fick fram genom intervjuerna presenteras löpande i texten i empirin. Intervjuerna i sin helhet finns att läsa i bilaga 1 och 2.

#### 2.2.1 Urval

Vi har personligen intervjuat Helén Malmberg, Director of Marketing på VisitSweden. Vi valde att ha en intervju med henne då hon tidigare arbetat som Head of Branding på VisitSweden. Intervjun skedde måndagen den 17 december på VisitSwedens huvudkontor på Sveavägen 21 i Stockholm och den varade i cirka 30 min. Frågorna mailades till Malmberg i förväg så att hon kunde förbereda sig. Intervjun spelades in efter godkännande från Malmberg. Intervjun i sin helhet transkriberades och mailades till Malmberg för godkännande. Se intervjun i bilaga 1.

Vi har genomfört mailintervjuer med aktörer från besöksnäringen för att utifrån deras perspektiv få svar på hur de upplever samarbetet med VisitSweden. Vi tillfrågade 26 företag och organisationer (främst regionala turistorganisationer) som vi via VisitSwedens hemsida visste hade ett samarbete med dem samt några turistorganisationer vi valde för att vi ansåg att deras svar kunde vara intressant för uppsatsen. 14 organisationer svarade på frågorna. Se frågor och svar i bilaga 2.

Vi har även haft en kortare mailkontakt med Åsa Ericson, Communication Manager B2C på VisitSweden, den 19 november 2012. Vi valde att ställa frågor till henne som rörde det visuella med varumärket som vi inte kunde hitta genom sekundärdata, hon svarade genom att skicka länkar kopplade till pdf-filer på VisitSwedens partnerhemsida.

## 2.3 Metod- och källkritik

### 2.3.1 Kvalitetskriterier för fallstudien

Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) tar upp trovärdighet och äkthet som två kriterier för att utvärdera en kvalitativ undersökning (Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994) se, Bryman & Bell, 2010, s.306). Trovärdigheten delas upp i fyra delar; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och bekräfta (Bryman & Bell, 2010, s. 306).

Tillförlitligheten innebär enligt Bryman & Bell (2010): ”hur troliga eller sannolika resultaten är” (Bryman & Bell, 2010, s.50). I denna uppsats anser vi att tillförlitligheten är hög. Detta då vår uppsats är en fallstudie om VisitSweden och det är från dem vi har fått stora delar av vår empiri. Då VisitSweden ägs till hälften av staten anser vi att deras information är trovärdig. Överförbarhet hänger enligt Bryman & Bell (2010) ihop med: ”om resultaten kan tillämpas i andra kontexter” (Bryman & Bell, 2010, s.50). Då fallstudier inte är generaliserbara enligt Bryman & Bell (2010, s. 73) så är överförbarheten i uppsatsen låg. Vi tror dock att slutsatserna vi kommit fram till kan passa in på andra nationers och destinationers arbete med sina varumärken iallafall. Pålitligheten enligt Bryman & Bell (2010): ”liknar reliabilitet, det vill säga, om man får likartade resultat även vid ett annat tillfälle” (Bryman & Bell, 2010, s.50). Pålitligheten i denna uppsats anser vi är hög då VisitSweden som kommunikationsbolag har en utformad varumärkesplattform de arbetar utifrån. Denna varumärkesplattform har vi fått god kännedom om genom utförliga dokument på deras hemsida samt en intervju med Malmberg, Director of Marketing på VisitSweden. Möjligheten att styrka och bekräfta handlar enligt Bryman & Bell om: ”objektivitet, det vill säga om forskaren har haft kontroll över sina värderingar så att de inte påverkat undersökningen på något avgörande eller skevt sätt” (Bryman & Bell, 2010, s.50). Vi har strävat efter att hålla oss objektiva och öppna för alla sorters resultat under hela arbetets gång. Vi har inte förväntat oss något visst resultat och därför tycker vi att möjligheten att styrka och bekräfta denna uppsats är hög.

Guba och Lincoln (1994) har kommit fram till fem kriterier för äkthet (Guba & Lincoln (1994) se, Bryman & Bell, 2010, s.308-309). Vi har valt att ta med några av dessa kriterier i fallstudien och det första kriteriet är om undersökningen ger en: ”rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns i en grupp av människor som studerats” (Guba & Lincoln (1994) se, Bryman & Bell, 2010, s.309). Vi har strävat efter att ge en så rättvis bild som möjligt, detta genom att vi intervjuat både organisationen VisitSweden för att få deras syn på våra frågeställningar, och några av deras samarbetspartners för att få deras perspektiv på hur de uppfattar samarbetet med VisitSweden. Kriteriet pedagogisk autenticitet rör frågan: ”Har

undersökningen bidragit till att deltagarna får en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever saker och ting” (Guba & Lincoln (1994) se, Bryman & Bell, 2010, s.309). Vi tror att VisitSweden kan få en bättre bild över hur deras samarbetspartners ser på samarbetet och VisitSwedens arbete kring varumärket Sveriges kärnvärden.

### 2.3.2 Kritisk granskning av fallstudien

Enligt en artikel i Resumé så har Maria Ziv, tidigare marknadschef på VisitSweden, lämnat företaget i november 2012, dels till följd av att regeringen beslutat att minska VisitSwedens anslag med 20 miljoner. Maria Ziv säger i artikeln att marknadsavdelningen drabbades av detta i och med stora nedskärningar (Fremin, 2012). Detta skedde mitt under arbetets gång och detta tillsammans med att Helén Malmberg fick en ny tjänst som chef för marknadsavdelningen och haft dubbla tjänster sedan 1 november har gjort att intervju med Malmberg skedde senare än vad vi önskat samt att vi fick en kortare intervju än önskat. Detta innebär att tiden för att ställa kompletterande frågor och möjligheten att be om en kompletterande intervju varit mycket begränsad.

Då sekundärdatan främst består av information som VisitSweden själva tagit fram så får man som läsare vara kritisk till att de eventuellt bara har lagt ut fördelaktig information på hemsidan och i deras material. Man bör även vara medveten om att informationen har tagits fram i annat syfte än vårt. Det som Malmberg säger i intervjun är utifrån hennes perspektiv men hon representerar marknadsavdelningen på VisitSweden så vi anser att källorna är pålitliga och trovärdiga. Läsaren bör ha i åtanke att det är vår tolkning av hennes svar som finns att läsa i fallstudien.

Då vi förlitar oss mycket på källor från samma företag har vi försökt få in andra perspektiv genom att intervjua fler aktörer från besöksnäringen. Intervjuerna till aktörerna i besöksnäringen skedde via mail av bekvämlighetsskäl då tid inte funnits till att besöka eller ringa alla personligen. Mailkontakten kan ha inneburit att respondenterna inte hade möjlighet att ha en dialog med oss eller svara fritt utöver frågorna. Däremot så ser vi fördelen att de själva fick tänka igenom vad de ville svara och själva formulera svaren skriftligt. Man bör dock vara kritiskt till svaren då respondenterna kanske inte vill svara något eventuellt negativt om samarbetet med VisitSweden. Svaren kan också tänkas ha sett annorlunda ut utifrån vem som svarade från företaget, detta har vi haft i åtanke och vi har försökt få tag på de personer på respektive företag vi tror är mest insatta i samarbetet med VisitSweden.

Den tolkande ansats i analysen är just tolkande och utgår ifrån författarnas perspektiv och åsikter. Vi har strävat efter att hålla oss objektiva och strävat efter att vara transparenta gentemot läsaren.

### 3. REFERENSRAM

I denna teoridel tar vi upp tidigare forskning och teorier om varumärke, branding, place branding och nation branding.

#### 3.1 Nation branding

Anholt (2009) säger att länder idag vanligtvis kommunicerar med omvärlden och genom detta skapas ett lands image i omvärlden. Denna image skapas genom kommunikation från sex olika områden eller typer av aktiviteter som enligt Anholt är; Turismreklam och besökare i landet, export av produkter och tjänster, regeringspolitik, hur man attraherar investeringar och arbetskraft, kulturella utbyten/aktiviteter och exporter samt landets invånare (Anholt, 2009, s.209). Anholt har sammanställt dessa aktiviteter i modellen "The hexagon of competitive identity" (Anholt, 2009, s. 209) Anholt (2009) menar att vägen för att skapa och underhålla en bra bild av ett land, ett positivt rykte är; "att man har en bra, tydlig, trovärdig bild av vad platsen står för, och att man koordinerar policys, investeringar, handlingar och kommunikation från alla sex delar i hexagonen" (Anholt, 2009, s.209). Budskapet blir då starkare och man har möjlighet att skapa en stark och positiv bild av landet (ibid.). Anholt säger vidare att man idag inte kan ignorera hur betydelsefullt ett lands rykte är om man vill vara en spelare på den globala marknaden (Anholt, 2009, s.216).



Figur 1- Figuren ovan visar "The hexagon of competitive identity". Anholt, 2009, s. 209

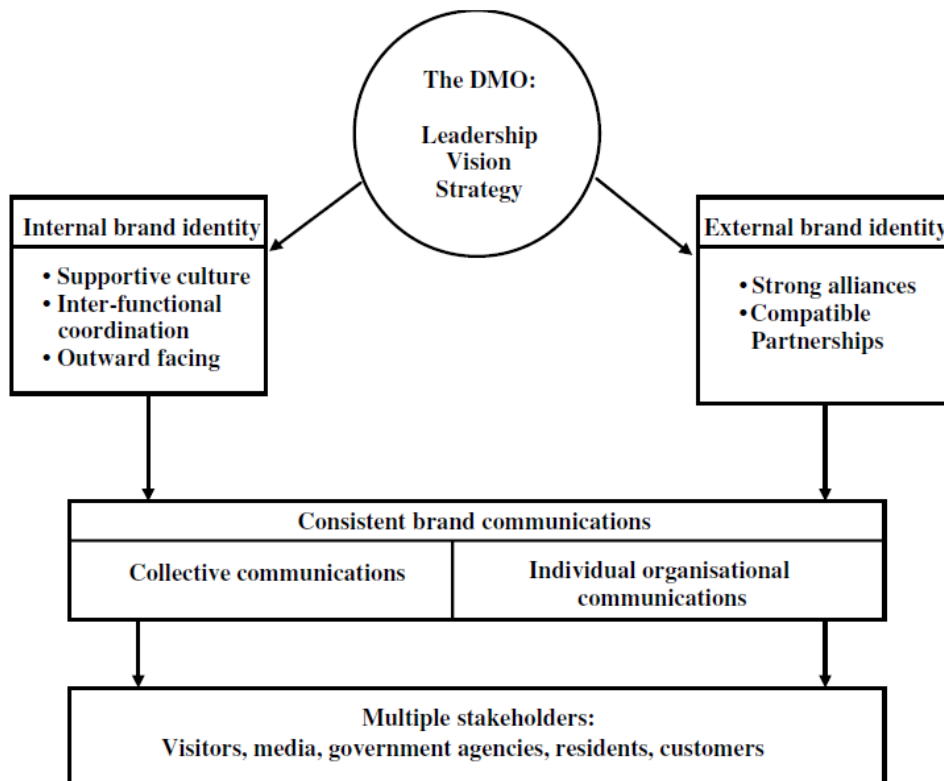
#### 3.2 The management of destination brands

Hankinson (2007) beskriver att en plats som turistisk produkt inte skapas av en aktör utan av flera privata och offentliga organisationer och företag. Därför har han tagit fram fem olika riktlinjer för hur man styr en destinations varumärke, han kallar detta: *The management of destination brands* (Hankinson, 2007).

Den första riktlinjen Hankinson (2007) tar upp är *Starkt, visionärt ledarskap*, med detta menar han att varumärkets framgång beror på hur effektivt ledarskapet är i destinationsmarknadsföringsorganisationen (hädanefter förkortat DMO) (Hankinson, 2007).

Den andra riktlinjen är *En varumärkesorienterad organisationskultur*. Då flera parter är inblandade i varumärkesbyggandet är det svårt att skapa en enad organisationskultur. Det är viktigt att bygga varumärket även internt inom DMO och internt hos aktörerna på destinationen (Hankinson, 2007).

Den tredje riktlinjen *Koordination mellan avdelningar och aktörer samt konsekventa processer hos alla aktörer* betonar vikten av att få alla aktörer engagerade i platsvarumärkets värden. Då flera aktörer är inblandade i varumärkesbyggandet blir det extra svårt att få allas verksamheter att fokusera på det gemensamma platsvarumärket och integrera det i alla delar av aktörernas verksamheter. Aktörerna kommer främst att prioritera sina egna varumärken. Här spelar DMO en viktig roll i att engagera aktörerna redan tidigt i varumärkesbyggandet (Hankinson, 2007).



Figur 2- Figuren visar riktlinjer för hur man styr en destinations varumärke. "The Management of destination brands". Hankinson, 2007, s. 247

Konsekvent kommunikation till en bred grupp intressenter är den fjärde riktlinjen som går ut på att kommunicera ett konsekvent kärnvärde till alla intressenter. Utöver detta kan man kommunicera specifika varumärkes värden till olika grupper av intressenter (Hankinson, 2007)

Den sista riktlinjen *Starkt enat partnerskap* är en etablerad funktion i platsmarknadsföringen. Principen går ut på att ett samarbete leder till synergieffekter och gemensamma fördelar för de inblandade parterna. Det är viktigt att skapa ett lämpligt ramverk för hur man ska arbeta inom nätverket så att man kan ta varumärkesbyggandet framåt (Hankinson, 2007).

### 3.3 The relational network brand

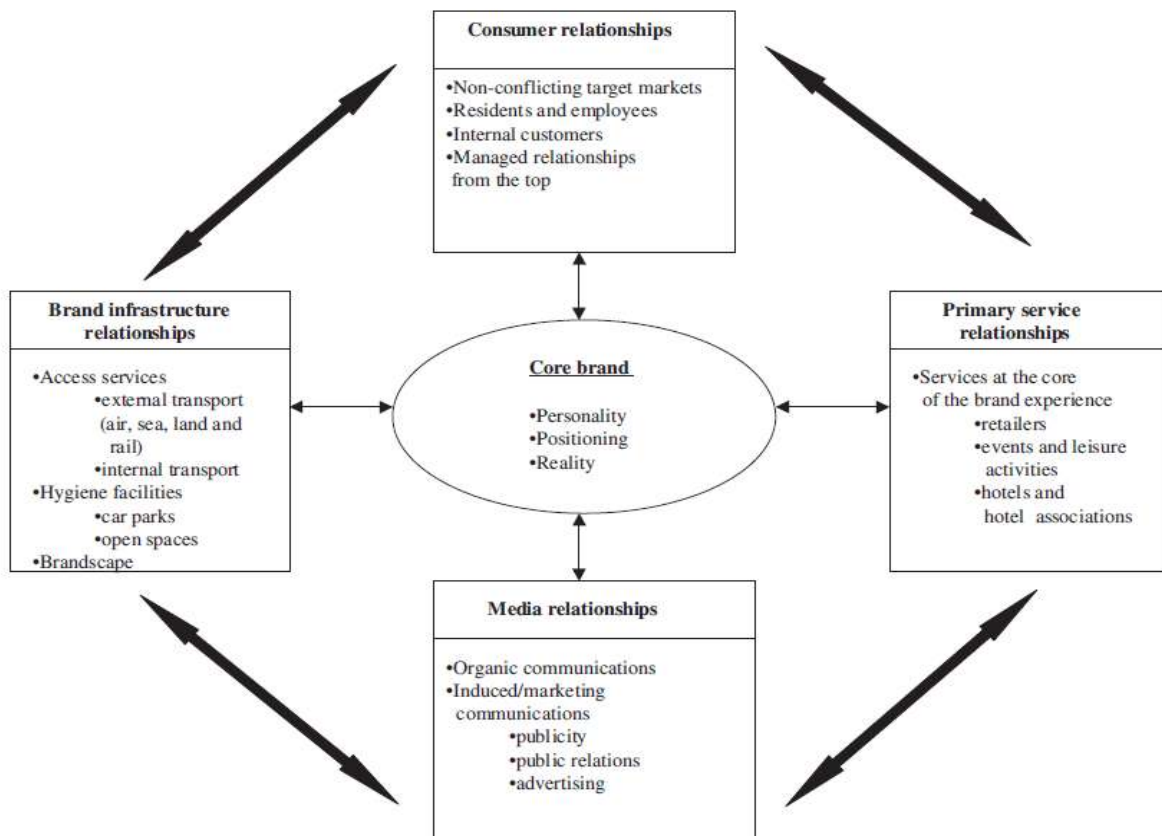
Modellen nedan *The relational network brand* (Hankinson, 2004) förklarar platsvarumärket. Där platsvarumärket är representerat av ett kärnvarumärke. Kärnvarumärket utökas av fyra kategorier av varumärkesrelationer som i sin tur gör att varumärket får en koppling till verkligheten varumärket är i. Dessa relationer är dynamiska och de stärks och utvecklas över tiden. För att skapa ett framgångsrikt platsvarumärke bör dessa fyra relationer genom sin kommunikation och utförandet av tjänster effektivt använda och betona kärnvarumärket (Hankinson, 2004, s.114).

Hankinson (2004) säger att platsens identitet representerar kärnvarumärket. Utifrån detta ska platsen utveckla och kommunicera sitt varumärke. Kärnvarumärket är uppbyggt av tre delar: *personlighet*, *positionering* och *verklighet*. *Personlighet* är uppbyggt av "funktionella attribut, symboliska attribut och, /.../,upplevelseattribut" (Hankinson, 2004, s.115). *Positionering* handlar om att positionera sig i relation till konkurrenterna samt att identifiera det som är unikt med sitt



eget varumärke. *Verklighet* innebär att *personlighet* och *positionering* måste vara förankrat i verkligheten det vill säga att man håller det man lovar (ibid.).

*Primary service relationship* är enligt Hankinson (2004) tjänster i hjärtat av kärnvarumärket och hur de upplevs. Det är svårt att skapa ett kärnvarumärke om inte man har en positiv relation med de som levererar tjänsterna som till exempel hotell och återförsäljare. Vad de erbjuder och hur de levererar detta är viktigt för hur varumärket uppfattas. Hur möter de förväntningarna som konsumenterna har är också viktigt (Hankinson, 2004,s.116).



Figur 3- Figuren visar fyra relationer till kärnvarumärket. "The relational network brand". Hankinson, 2004, s.115

Varumärkets infrastruktur består av tre element; tillgänglighet, hygienfaciliteter, och "the brandscape". Både transport till och inom en destination innefattas i begreppet tillgänglighet. (Hankinson, 2004, s.116). Hygienfaciliteter är också viktigt, exempel på detta är toaletter, parkering och gatustädning (Hankinson, 2004, s.116-117). Tjänsterna som bygger kärnvarumärket utövas i den uppbyggda omgivningen, som kallas *the brandscape*. Inom *the brandscape* har alla tjänster sina egna *servicescapes*. "Upplevelsen av *the servicescapes* förhöjs eller förminskas genom stämningen på destinationen gällande den uppbyggda omgivningen" (Hankinson, 2004, s.117).

En plats kommer inte att kunna skapa ett kärnvarumärke om man inte kommunicerar en enhetlig bild genom marknadskommunikationskanaler. Med konsumentgrupper menar Hankinson (2004) lokala invånare och de lokala företagets anställda samt de besökare platsen riktar sig mot. Målet är att bygga relationer med dessa konsumentgrupper men konflikt kan uppstå om man inte är uppmärksam på de olika konsumentgruppernas olika behov (Hankinson, 2004, s.117). Enligt

Hankinson (2004) är det viktigt att välja målgrupper som är likasinnade med lokalbefolkningen. Han förstår och säger att det även är viktigt att lokalbefolkning och de anställda på platsen är en del av varumärkets verklighet och att de delar kärnvärdet (ibid.).

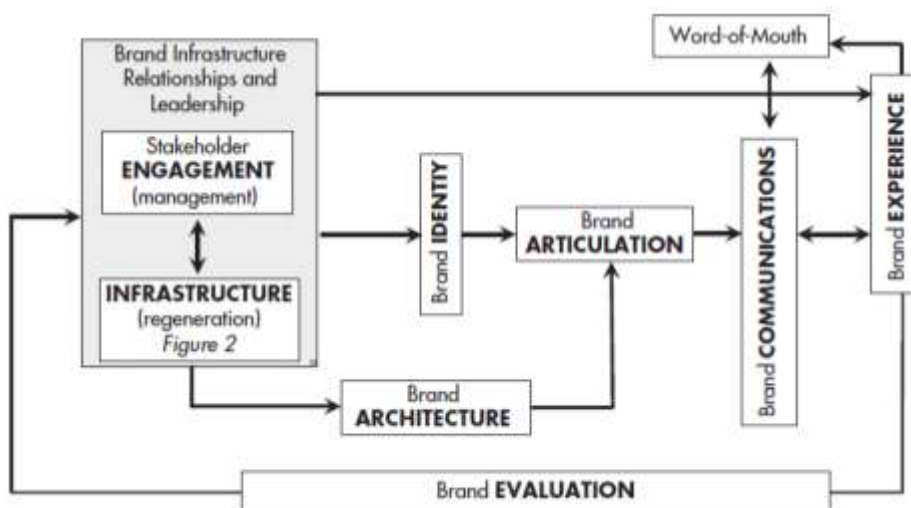
Hankinson (2004) anser att ansvaret för platsvarumärket ska ligga högst upp i organisationen (Hankinson, 2004, s.117-118). Hankinson (2004) avslutar med att påtala vikten av god kommunikation och koordination på en plats (ibid.).

### 3.4 Strategic place brand-management model

Hanna & Rowley (2011) förklarar att denna modell erbjuder ett perspektiv på management av en plats varumärke som är mer allomfattande och förenande än tidigare modeller inom detta område. Huvuddelarna i modellen är: Varumärkesutvärdering, intressenternas engagemang (management), infrastruktur (förnyelse), varumärkesidentitet, varumärkets arkitektur, varumärkets artikulation, varumärkets kommunikation, varumärkesupplevelse och word-of-mouth (Hanna & Rowley, 2011, s.463).

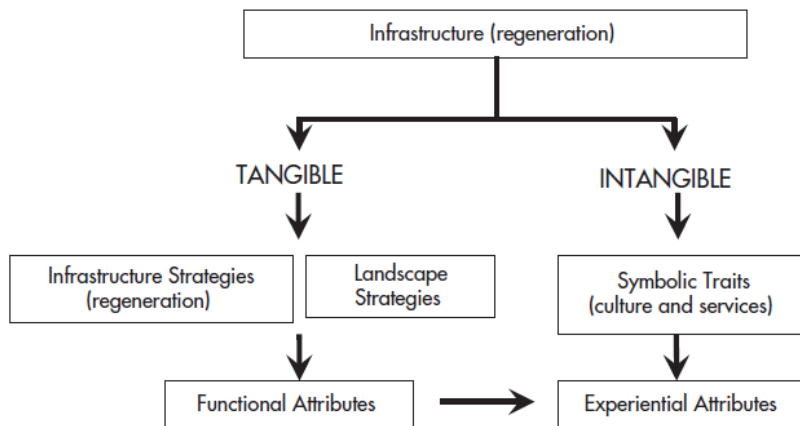
Ett antal olika processer och aktiviteter kan ske inom dessa olika delar, dessa kan involvera marknadsförare, invånare, besökare och ett antal andra intressenter. Oavsett om organisationerna arbetar aktivt eller inte med varumärke management kommer dessa processer ske. Om organisationerna inte arbetar aktivt kan en negativ varumärkesupplevelse, negativ word-of-mouth och ineffektiv marknadskommunikation skapas. Men om man däremot har en tydlig bild av de olika delarna i processen att styra ett platsvarumärke menar Hanna & Rowley (2011) att det skapas en stabil grund för att uppnå en konsekvent varumärksidentitet, skapa tillfredsställande varumärkes upplevelser och positiv word-of-mouth. Relationerna mellan de olika delarna visas som pilar i modellen. I modellen förklaras det att varumärkets identitet skapas av varumärkets infrastruktur, relationer och ledarskap (Hanna & Rowley, 2011, s.463).

*Varumärkesutvärdering* innebär hur man samlar in och använder information om besökarnas upplevelse för utvärdering. Hanna & Rowley (2011) menar att för att se till att varumärkets infrastruktur möter besökarnas förväntningar eller överträffar dem så behövs det samarbete med intressenter. De betonar vikten av utvärdering för att kunna utveckla varumärket (Hanna & Rowley, 2011, s.464-465)



Figur 4- Figuren visar en modell över hur man strategisk kan managera en plats. "Strategic place brand-management model". Hanna & Rowley, 2011, s.463





Figur 5- Underkategorier till infrastruktur. Hanna & Rowley, 2011, s.463.

Med *varumärkets infrastruktur* (förnyelse), menar man ”tillgången, tillgängligheten och tillräckligheten av funktionella (greppbara) och upplevda (icke greppbara) platsattribut och det möjliga behovet av dess renovering och förnyelse” (Hanna & Rowley, 2011, s. 466). ”De upplevda attributen påverkas av intressenters påverkan, negativa miljö konsekvenser och andra externa influenser som kan förändra platsen.” (ibid.). Genom strategier kring infrastruktur och landskapet uppnår man de funktionella attributen som är den uppbyggda omgivningen, offentliga platser som beaktar stadsdesign, grönområden och arkitektur. Dessa funktionella attribut samt symboliska egenskaper skapar de upplevda attributen. De upplevda attributen är tillgången på kulturella upplevelser och tjänster (ibid. s. 467).

*Varumärkets identitet* är den del där man skapar kärnan av varumärket. De funktionella och upplevda attributen är viktiga delar för att skapa identiteten. Enligt Rainisto (2003) är varumärkesidentitet den aktiva delen i processen att bygga upp imagen (Rainisto 2003 se, Hanna & Rowley, 2011, s.468). Genom att titta på platsens funktionella och upplevda attribut och analysera de styrkor och svagheter som platsen har kan man utveckla varumärkets identitet (ibid.). Identiteten utvecklas i samarbete mellan platsens intressenter genom att de skapar turistiska produkter som påverkar upplevelsen av platsen och det som kännetecknar platsen (ibid.).

*Varumärkets arkitektur* är den del där varumärkesportföljen utvecklas och hanteras. Platser består ofta av flertalet olika varumärken inom platsens varumärke, som ägs av lokala aktörer som kommuner, företag och organisationer i varierande storlek. Dessa intressenter kan drivas av olika intressen. Varumärkets arkitektur ska förutom att hantera relationen mellan intressenterna bakom de olika varumärkena även fungera som medlare då det uppstår konflikter eller för att förhindra konflikter mellan de olika intressenterna (Hanna & Rowley, 2011, s.468-69).

*Varumärkesartikulation* fokuserar på den verbala och visuella identiteten hos varumärket som kommuniceras genom (Hanna & Rowley, 2011, s.469) “val och design av platsen namn, logga, färgpalett, och fotografier.” (ibid.)

*Varumärkeskommunikation* är tätt sammankopplat med varumärkesartikulation och syftar till de aktiviteter platsen gör för att kommunicera sin varumärkesidentitet. Kommunikationen påverkar uppfattningen och trovärdigheten i varumärkesupplevelsen (Hanna & Rowley, 2011, s.469).

*Word-of-mouth* innebär hur konsumenten kommunicerar sin upplevelse av varumärket. Detta är en kraftfull kommunikation då den som kommunicerar inte har något egenintresse i att föra vidare sin upplevelse av varumärket. Det som influerar det mest är hur personen upplever varumärket när de är på platsen (Hanna & Rowley, 2011, s.470).

*Varumärkesupplevelsen* är ”komponenten i vilken konsumenten engagerar sig med varumärket.” (Hanna & Rowley, 2011, s.471). ”Konsumenten får sin uppfattning av varumärkesupplevelse och tolkar varumärkets identitet för att skapa sin egen bild av varumärkets image.” (Hanna & Rowley, 2011, s.471). Varumärkets image innefattas i varumärkesupplevelsen (Hanna & Rowley, 2011, s.471). Det är viktigt att ha i åtanke att uppfattningar om ett varumärke inte enbart kommer från varumärkesartikulation och varumärkeskommunikation. De skapas även från konsumenternas helhetsupplevelser av varumärket (Hanna & Rowley, 2011, s.471). Detta innebär att marknadsförarna har begränsad möjlighet att påverka, och att helhetsupplevelsen formas i ett samspel mellan konsumenten och de olika intressenterna de kommer i kontakt med (Hanna & Rowley, 2011, s.471).

## 4. EMPIRI

*I detta kapitel presenteras undersökningsmaterialet som består av intervjuer med VisitSweden och besöksnäringen samt sekundärdata från VisitSweden och andra organisationer.*

### 4.1 Nation branding strategin

VisitSweden har arbetat med Nation branding sedan november 2011, då Nation branding strategin presenterades internt. Bakgrunden till varför man tog fram en strategi är att intresset för Sverige bilden har kommit från flera organisationer och man ville börja arbeta mer tillsammans med Sverige bilden<sup>1</sup>. Arbetet startade därför i organisationen NSU. NSU startades 1995 och står för Nämnden för Sverige främjande i Utlandet. Nämnden finns för att skapa en effektiv Sverige profilering på lång sikt där medlemmarna kan diskutera och samarbeta med varandra kring strategi- och policyfrågor. Medlemmarna är Utrikesdepartementet, Exportrådet, Invest Sweden, Svenska institutet och VisitSweden. Målet är att skapa en positiv bild av Sverige som lockar till intresse som ska gynna alla näringar. Kommunikationsplattformen grundar detta arbete där alla ska kommunicera samma enade bild av Sverige (Utrikesdepartementet, 2010).

VisitSweden och de andra medlemmarna i NSU satte tillsammans igång med ett projekt för att ta fram en gemensam strategi för Sverige bilden som en slags uppdatering av den kommunikativa plattformen. Ett samarbete förenklar och effektiviserar, säger Malmberg. Syftet med strategin är enligt Malmberg att: ”att öka Sveriges attraktionskraft och konkurrenskraft på lång sikt”<sup>2</sup>. För VisitSweden gäller detta för Sverige som resmål. Genom att gå samman i den internationella marknadsföringen av Sverige kan man öka resurserna genom att samordna dem. Projektledare för framtagandet av strategin var Helén Malmberg, dåvarande Head of Branding på VisitSweden och Joakim Norén som arbetar på Svenska institutet. Enligt Malmberg arbetar de nu med: ”att göra ett arbetsverktyg, alltså hur vi ska få igenom det rent praktiskt”<sup>3</sup>. Sedan är tanken att organisationer implementerar strategin fast på olika sätt då alla organisationer i NSU vänder sig till olika målgrupper. VisitSwedens primära mål är att attrahera besökare, medan Invest Sweden och Exportrådets vill få investerare till Sverige och främja handeln och Svenska institutet vill locka talanger till Sverige. Alla dessa målgrupper som organisationerna vill attrahera ska prioriteras i skapandet av den mentala bilden av Sverige<sup>4</sup>.

Det finns en spetsmålgrupp som är gemensam för NSU- organisationerna. När de arbetar med Nation branding och Sveriges image så arbetar de med en spetsmålgrupp som de internt kallar för connectors. Dessa connectors vill man ska komma hit till Sverige. Malmberg beskriver spetsmålgruppen som nätverkande, innovativa och globala människor som är: ”örädda livsnjutare som lever sin passion”<sup>5</sup>. Malmberg säger sedan om connectors att: ”Det är dem som vi vill ska bli Sverige ambassadörer, tala väl om oss och sprida vidare till andra målgrupper”<sup>6</sup>. Denna typ av word of mouth anser Malmberg är jätteviktig och hon säger att: ”Alla som för Sverige vidare på något sätt är viktiga”<sup>7</sup>.

Malmberg pratar kring Simon Anholt's modell ”*The hexagon of competitive identity*” och säger att alla delar i modellen representeras av en del i NSU. Investeringar representeras av Invest Sweden, UD är politiken, Svenska Institutet står för talang och utbyte och Visit Sweden representerar turismdelen. Malmberg säger att VisitSweden på nationell nivå tänker mycket på image och känslor. Hon fortsätter och säger att till skillnad från en produkt som har både en emotionell del och en funktionell del gäller det att arbeta mer med den emotionella delen i turismen. Malmberg tror att de större destinationerna i Sverige redan arbetar med det men ser

<sup>1-7</sup> Helén Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

VisitSweden som en förebild och en dragkraft för att man på lokal och regional nivå ska arbeta mer med den emotionella biten <sup>8</sup>.

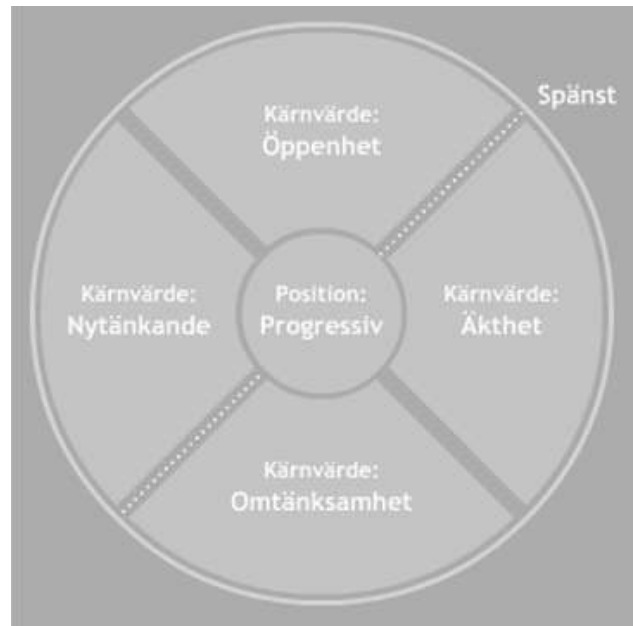
## 4.2 Positionering

Nation branding strategin enligt VisitSweden:

*ska identifiera en position för hela Sverige. Avgörande är att skapa en position som kompletterar det rationella och storskaliga med en mer emotionell sida. En position som utstrålar kraft och som lyfter fram värderingar, attityder och beteenden som visar på nytänkande (VisitSweden<sub>c</sub>, odat).*

Vidare beskriver VisitSweden sin position som nedan:

*Den eftersträlvade positionen för Sverige, Progressiv, byggs upp av kärnvärdena Öppen, Äkta, Omtänksam och Nytänkande. Det finns en balans och spänst mellan det mänskliga, mjuka och etiska och det innovativa, banbrytande nytänkandet. Spänsten är det unika i positionen progressiv och detta utmärker Sverige i ett internationellt perspektiv. Genom att vända sig till en framtidsorienterad, värderingsdriven målgrupp, tar VisitSweden och NSU sikte mot en modern Sverigebild som tilltalar morgondagens människor (VisitSweden<sub>c</sub>, odat).*



Figur 6- Visit Swedens kärnvärden.  
VisitSweden<sub>h</sub>, odat

Malmberg förklarar spänsten i varumärkesplattformen som dynamiken mellan det trygga men samtidigt innovativa i Sverige. Enligt Malmberg menar Simon Anholt det när han säger att: ”Sverige är sexy yet reassuring” <sup>9</sup>, alltså att Sverige har både och. Ett annat exempel enligt Malmberg på hur Sverige är progressivt är att Lisbeth Salander kallas för den nya Pippi Långstrump <sup>10</sup>.

### 4.2.1 Varumärkesplattformen

VisitSweden skriver att för att:

*kunna hävda sig i konkurrensen måste fler resenärer känna till Sverige och bli intresserade av vad vi har att erbjuda. Vi behöver öka kännedomen om Sverige som resmål hos rätt personer, vi behöver bygga kunskap och väcka känslor som på sikt bygger Sveriges varumärke som resmål (VisitSweden<sub>g</sub>, odat).*

För att öka kännedomen om Sverige på ett effektivt sätt så bör varje handling baseras på ett visst antal gemensamma nämnare, för att inte spreta iväg, vilket leder till att varje ny aktivitet drar

<sup>8</sup> Helén Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

fördel av den effekt som tidigare aktiviteter har för med sig. Verktöget som bidrar till att skapa en gemensam Sverigebild kallar VisitSweden för varumärkesplattform. Denna ska urskilja Sverige från andra länder och attrahera de utvalda målgrupper som VisitSweden vill nå (VisitSweden<sub>g</sub>, odat). VisitSweden påpekar:

*Att stärka bilden av Sverige som resmål handlar om att skapa en tydlig position internationellt. För att bli tydliga måste vi hitta gemensamma nämnare för svenska företeelser, och våga prioritera bland de associationer som finns till vårt land. Och det räcker inte med enbart geografiska skillnader eller kulturella uttryck som mat och hantverk — alla resmål har sådana. Det krävs också att vi visar våra värderingar, vår livsstil och vårt sätt att tänka — sådant som bara finns i Sverige (VisitSweden<sub>g</sub>, odat).*

Gemensamma nämnare är budskap som VisitSweden utvecklar genom så kallade positionsteman (VisitSweden<sub>i</sub>, odat) som summerar erbjudanden som Sverige har (Svensk Turism AB, 2010, s.13). VisitSweden skriver i sin guide till varumärkesplattformen för Sverige om positionsteman såhär:

*Utifrån dessa utvecklar vi budskap och kommunikationskoncept som beskriver upplevelser i Sverige och som kan uppfattas progressiva av målgruppen. Det är nödvändigt för att mejsla ut en konsekvent och särskiljande bild av Sverige som resmål (VisitSweden<sub>i</sub>, odat).*

De beskriver positionsteman som: ”grunden för all destinationsmarknadsföring” (VisitSweden<sub>i</sub>, odat) men budskapen till besökarna påverkas även av Sveriges utbud och efterfrågan från målgrupperna (VisitSweden<sub>i</sub>, odat). VisitSweden fortsätter:

*Varje positionstema tilltalar i första hand ett målgruppssegment och utgår från spänsten i varumärkesplattformen. De är breda definitioner av de typer av upplevelser där Sverige kan uppvisa styrka, unicitet och progressivitet (VisitSweden<sub>i</sub>, odat).*

VisitSweden arbetar mot två målgrupper, *den globala resenären* och *det globala företaget*. VisitSweden beskriver *den globala resenären* som globalt medveten, kulturintresserad och kunskapsökande. De är resvana både i arbetet och på fritiden och vill uppleva annorlunda genuina destinationer i stad eller natur. Målgruppen har god ekonomi, är välutbildade med god kunskap i engelska och internet (VisitSweden<sub>w</sub>, odat). Utifrån vad den målgruppen finner attraktivt, har de tagit fram tre positionsteman som ska matcha målgruppssegmentets efterfråga. VisitSweden skriver att: ”*Urban Nature* riktar sig i första hand mot DINKs, *Natural Playground* mot Active Family och *Swedish Lifestyle* mot WHOPs” (VisitSweden<sub>i</sub>, odat). Vitalised Meetings är ett fjärde positionstema som ska möta målgruppen *det globala företaget* (Svensk Turism AB, 2010, s.13).

#### 4.2.2 Kärnvärden

VisitSwedens varumärkesplattform, där kärnvärden *Öppen*, *Äkta*, *Omtänksam* och *Nytänkande* ingår, har man tagit fram genom att utgå från konsumenten. Malmberg säger att man genom olika undersökningar vet vad man utomlands tycker om Sverige. VisitSweden har arbetat med intervjuer, enkäter, desktop researchers och undersökningar för att se vad konsumenten tyckte. Genom gedigna workshops har man utifrån detta skapat varumärkesplattformen<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Helen Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

Malmberg säger att för henne är det självklart att aktörerna i näringen ska använda VisitSwedens kärnvärden i sina verksamheter. Men samtidigt säger hon att det inte är lika självklart för alla och att det är viktigt för VisitSweden att tänka på hur man kommunicerar med aktörer i näringen. Man arbetar med att ta fram verktyg för hur man ska förbättra sitt arbete kring detta. Ett sätt kan vara att börja arbeta med ambassadörer som kan förmedla Sverige bilden till aktörerna runt om i Sverige, säger Malmberg<sup>12</sup>.

#### 4.2.2.1 Besöksnäringens syn på kärnvärden enligt fallstudien

**Destination Uppsala** - ”Enligt de målgrupps- och positionstemadefinitioner som VisitSweden använder så har Destination Uppsala valt att använda samma kärnvärden. Givetvis har Uppsala precis som andra städer sina egna exklusiva kärnvärden som lyfts fram i det egna varumärkesarbetet” skriver Stefan Pettersson<sup>13</sup>.

**Glasriket** - Glasriket arbetar i första hand efter sina egna kärnvärden. Men de har kärnvärdet Äkthet gemensamt med VisitSweden<sup>14</sup>.

**Jämtland Härjedalen** - Jämtland Härjedalen arbetar inte med VisitSwedens kärnvärden i sin organisation. Förutom då de samarbetar med VisitSweden i kampanjer med mera<sup>15</sup>.

**Malmö** - Johan Hermansson säger att många av VisitSwedens kärnvärden går igen i Malmö värdebas<sup>16</sup>.

**Region Blekinge** - Region Blekinge använder inte samma begrepp som VisitSweden men Hanna Nilsson säger att de kan identifiera sig med dem<sup>17</sup>.

**Regionförbundet i Kalmar** - Karin Ekebjär säger att de använder VisitSwedens kärnvärden i sina regionala och lokala marknadsplaner<sup>18</sup>.

**Region Gävleborg** - ”Kärnvärdena ger en bra känsla för vad Sverige står för, men vi har inte aktivt arbetat med dem i vår organisation ännu” säger Lena Andersson<sup>19</sup>.

**Skansen** - På Skansen har man skapat egna kärnvärden. De arbetar dock mycket med öppenhet<sup>20</sup>.

**Stockholm Visitors Board** – Marcus Hammarström säger att de inte använder exakt samma ord som VisitSweden men han anser att deras kärnvärden och målgrupper ligger nära VisitSwedens. Han säger vidare att ”De värderingar som vi vill att Stockholms ska genomsyras av är *öppenhet*, *utveckling* och *hållbarhet*. För att beskriva ”Stockholms personlighet” använder vi ord som *innovativ*, *omtänksam* och *trendig*. Tillsammans anser vi att dessa utgör en bra grund till det som Visit Sweden beskriver som *progressiv*”<sup>21</sup>.

**STUA (Sörmlands turismutveckling AB)** – Pernilla Nordström säger att kärnvärdena är ”viktiga i hur vi gemensamt syns i utlandssammanhang. Sverige har en positiv bild hos utländska

<sup>12</sup> Helen Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

<sup>13</sup> Stefan Pettersson, Chef Marknad & Försäljning, Destination Uppsala AB, mailkontakt. 2012-12-11

<sup>14</sup> Stine Breum-Appelqvist, Marknad, AB Glasriket, mailkontakt. 2012-12-10

<sup>15</sup> Fanny Hejdström, Communications Officer, JHT. Mailkontakt, 2012-12-13

<sup>16</sup> Johan Hermansson, Turistdirektör, Malmö Turism. Mailkontakt. 2012-12-11

<sup>17</sup> Hanna Nilsson, Region Blekinge Mailkontakt. 2012-12-17

<sup>18</sup> Karin Ekebjär, Affärsutvecklare besöksnäringen, Regionförbundet i Kalmar län. Mailkontakt. 2012-12-09

<sup>19</sup> Lena Andersson, Utvecklingsstrateg besöksnäringen, Regional utveckling & tillväxt, Region Gävleborg. Mailkontakt. 2012-12-12

<sup>20</sup> Paola Squassina, Marketing Manager, Stiftelsen Skansen. Telefonintervju. 2012-12-11

<sup>21</sup> Marcus Hammarström, Marketing Manager Leisure Travel, Campaigns, Stockholm Visitors Board. Mailkontakt. 2012-12-12



besökare och alla som arbetar mot utlandsmarknader ska arbeta med att stärka värdena” I Sörmland arbetar man med kärnvärdena när man tillsammans med företagen utvecklar turistprodukter.<sup>22</sup>

**Swedavia** – Mats Åström på Swedavia är inte helt bekant med VisitSwedens kärnvärden och säger att de inte arbetar med dem i sin verksamhet<sup>23</sup>. (*Författarnas tillägg: På Swedavias hemsida anges värderingarna pålitlighet, engagemang, nytänkande och välkomnande. (Swedavia, 2013)*)

**Vasamuseet** - Mathias Andersson säger att de arbetar efter egna kärnvärden, men dessa är inte motsägande med VisitSwedens<sup>24</sup>.

**Öland** - Anders Nyholm säger att de följer VisitSwedens kärnvärden<sup>25</sup>.

**Östersund** - Camilla Olsson säger att de arbetar med VisitSwedens kärnvärden<sup>26</sup>.

### 4.3 Kommunikation

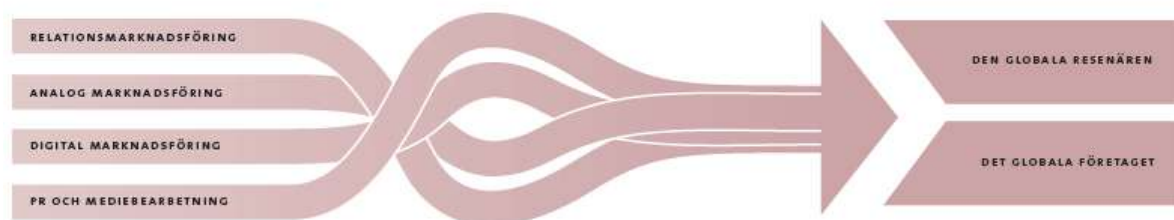
VisitSweden arbetar med integrerad marknads kommunikation, där samma budskap ska sändas genom olika utvalda kommunikationskanaler. De tre fokusfrågorna för VisitSweden är: ”vilka upplevelser attraherar målgruppen, vilket budskap lyssnar de på och genom vilka marknadskanaler når vi dem bäst” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.16). Den integrerade marknadsföringen är ett verktyg för att genomföra de cirka 250 marknadsaktiviteter varje år. Dessa kampanjer når ut på de tolv prioriterade utlandsmarknaderna via kanaler som bland annat hemsidor, sociala medier, tidningar, events, workshops, möten, PR (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.16).

I ”Övergripande Sverige budskap” som är en av VisitSwedens sju strategier för internationell marknadsföring, med syfte att stärka Sveriges position, skriver de som nedan (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.6):

*All kommunikation har sin grund i varumärkesplattformen för Sverige och dess utvalda kärnvärden. Sverige kommuniceras som ett progressivt land med en utveckling i balans. Spänsten mellan mänskliga, mjuka värden och det som är banbrytande och innovativt är central. Varumärkesplattformen delas av de officiella Sverigefrämjande organisationerna, bland andra VisitSweden, Svenska institutet, Exportrådet, Utrikesdepartementet och Invest Sweden (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.7).*

#### VisitSweden arbetar med integrerad marknadsföring

Inför varje marknadsaktivitet väljer VisitSweden en mix av integrerade marknadsföringskanaler som passar budskapet och målgruppen.



Figur 7- Integrerad marknadsföring. VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.17

<sup>22</sup> Pernilla Nordström, Communication & Business development, STUA. Mailkontakt. 2012-12-17

<sup>23</sup> Mats Åström, Director Regional Partnerships, Swedavia AB. Mailkontakt. 2012-12-12

<sup>24</sup> Mathias Andersson, Verksamhetsutvecklare Vasamuseet Vasa Museum. Mailkontakt. 2012-12-07

<sup>25</sup> Anders Nyholm, Näringslivschef på Ölands Näringslivskontor och Ölands Turistbyrå. Mailkontakt. 2012-12-10

<sup>26</sup> Camilla Olsson, VD/Managing Director, Östersund Turist & Kongress. Mailkontakt. 2012-12-14



VisitSweden har tolv prioriterade utlandsmarknader. De prioriterade länderna är Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Nederländerna, Storbritannien, Spanien, Italien, Frankrike, Ryssland, USA och Kina. Då de har utlandskontor på varje prioriterad marknad kan de erbjuda sina samarbetspartners uppdaterad och specialiserad kunskap om marknaderna och målgrupperna. Utlandskontoren har också etablerade lokala nätverk från vilka de kan förmedla kontakter till besöksnäringen i Sverige (VisitSweden<sub>p</sub>, odat).

Mathias Andersson på Vasamuseet säger i tidningen Sweden Talks (2011) att han anser att:

*”VisitSwedens utlandskontor är oerhört kompetenta. De arbetar professionellt med pressbearbetning, de bygger goda relationer med agenter i säljledet, agerar proffsigt online och genomför framgångsrika kampanjer riktade direkt mot konsument. Det bygger kännedom om Sverige och vårt utbud som i sin tur leder till bra affärer för besöksnäringen” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.9).*

Curators of Sweden är något som marknadsavdelning på VisitSweden har utvecklat<sup>27</sup>. Det är en långsiktig PR kampanj för att skapa en bild av Sverige som representerar de fyra kärnvärdena. Kampanjen går ut på att låta svenska medborgare twittra under det officiella Twitterkontot. VisitSweden och Svenska Institutet som tillsammans tagit detta initiativ har uppmärksammats av både svenska och internationella medier i och med denna Twittersatsning. Svenskarna ses, utifrån gjorda målgruppsanalyser, som en av styrkorna med Sverige. Därför skapas en närhet till Sverige då svenskarna själva får vara representerade på Twitterkonto. Varje vecka får en ny svensk tillgång till Twitterkontot och kan då uttrycka sig som den vill, i linje med yttrandefriheten, vilket ger en äkta och intressant bild av Sverige. Detta har lett till att det officiella Sverige Twitterkontot nu kan integrera med dess följare, vilka också har tredubblades på bara några veckor. VisitSweden ser sociala medier som ett nytt och effektivt marknadskommunikationssätt (Brühl se, VisitSweden<sub>q</sub>, odat).

Ett annat koncept som marknadsavdelningen på VisitSweden har tagit fram är Academy of Sweden<sup>28</sup>. Konceptet är en slags visningsresa som ska ge deltagarna en äkta upplevelse, i form av smak eller aktivitet, av Sverige. Deltagarna är ofta journalister, bloggare och researrangörer och visningarna sker i små grupper.

I ett pressmeddelande, från 2009, skriver VisitSweden på partnersajten att:

*VisitSwedens sajt för utländska besökare, [www.visitsweden.com](http://www.visitsweden.com), har nominerats som en av världens bästa turistsajter i Webby Awards, en av de mest erkända internationella tävlingarna i kommunikation på Internet. I kategorin ”webb/tourism” tävlar [visitsweden.com](http://visitsweden.com) mot bland andra Tourism Australia och Tourisme Montreal (VisitSweden<sub>r</sub>, odat).*

Maria Ziv, dåvarande marknadschef på VisitSweden, beskriver i ett pressmeddelande att VisitSwedens sätt att arbeta med sociala medier, som uppmärksammats i media, är ett av sätten som de har tänjt på gränserna med, vilket har bidragit till att de varit med och präglat den internationella standarden. Att VisitSweden blivit utvalt som en av världens bästa turistsajter av nära 10 000 tävlingsbidrag ser Maria Ziv som en stor ära (VisitSweden<sub>r</sub>, odat).

Malmberg säger i intervjun att man måste tänka på Sveriges styrkor och svagheter när man

<sup>27</sup> Helen Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

<sup>28</sup> Ibid.

kommunicerar och kommunicera styrkorna på rätt sätt. Men det är inte helt enkelt, saker uppfattas olika i olika världsdelar och av olika personer. Sverige har många styrkor som vi är kända för säger Malmberg men fortsätter med att vi inte har något specifikt som Paris har Eiffeltornet och Egypten pyramiderna. Därför arbetar man tillsammans i de olika organisationerna för att hitta ett bra sätt att kommunicera tillsammans och att hitta något som Sverige står för. Kommunikationen man vill ta fram ska gå mot nytänkande och öppenhet, som en motbild mot den föreställning man har om Sverige som kallt och osocialt med mera<sup>29</sup>.

I sin kommunikation ser VisitSweden till att känneteckna natur och kreativitet, två aspekter som de anser är starkt associerat med bilden av Sverige. Att arbeta med miljöfrågor och hållbar turism är också något VisitSweden vill framhäva i sin kommunikation (Svensk Turism AB, 2010, s.13).

#### 4.3.1 Organisationskultur och intern kommunikation

VisitSweden är ett kommunikationsbolag varför alla på VisitSweden jobbar med kommunikation både internt och ute på marknaderna. ”Vi har tolv kontor utomlands, där känner ju alla till vår varumärkesplattform. Känner de till något så är det om kommunikation, och vi jobbar ju med internationell marknadsföring” säger Helen Malmberg<sup>30</sup>.

Malmberg tror att av de organisationer som är med i NSU är det VisitSweden och Svenska Institutet som kommit längst i att ha implementerat varumärkesplattformen. Malmberg säger att hon tror att alla organisationer arbetar med att implementera varumärkesplattformen, men säger samtidigt att organisationerna är stora och finns på många platser i världen, så det är inte ett lätt arbete. Man arbetar nu tillsammans för att se hur man kan implementera varumärkesplattformen i alla inblandade organisationer på ett bra sätt<sup>31</sup>.

Man arbetar även med samarbetet med besöksnäringen och implementering av varumärkesplattformen hos dem. Detta gör man bland annat genom dialogmöten med regionerna i Sverige varje år. ”De känner till det här väl också” säger Malmberg<sup>32</sup>.

#### 4.3.2 Visuell identitet

VisitSweden använder sig av de fem basverktygen logotyp, bildspråk, grafiska element, typsnitt och färger för att skapa sin unika visuella identitet. Delarna ska tillsammans ge ett uttryck som är speciellt för just VisitSweden. Där VisitSweden kommunicerar ut information om Sverige ska dessa fem basenheter utgöra riktlinjer för denna kommunikation, både digital och analogt (VisitSweden, 2012, s.1).

Åsa Ericson som är Communication Manager på VisitSweden skriver i den Visuella identiteten att de har tagit fram denna visuella plattform för att skapa riktlinjer för den grafiska utformningen av VisitSwedens kommunikation om Sverige. Detta för att den röda tråden tydligt ska kunna kännas igen vid kommunikation i olika mediekkanaler och som Ericson också skriver: ”för att säkerhetsställa att våra utpekade målgrupper känner igen avsändaren Sverige ”(VisitSweden, 2012, s.3).



Figur 8- VisitSwedens logotyp.  
VisitSweden, 2012, s.5

<sup>29</sup> Helen Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.

Färgvalen i logotypen beskriver VisitSweden själva såhär:

*VisitSwedens tre grundfärger berättar en historia. Den blå och gula färgen – efter inspiration och härledning till den svenska flaggan – som inom färgläran tillsammans dessutom bildar den tredje färgen grön. Grönt - som berättar om den svenska naturrikedomen, miljöfokus och hållbarhet (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.12).*

Dessa tre grundfärger kallas för Skärgård (blå), Midsommar (grön) och Raps (gul) och VisitSweden beskriver färgerna som: ”landets starkaste signalfärger och används med fördel när en bild/budskap behöver förstärkas” (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.13). VisitSwedens färgpalett består av dessa tre grundfärger plus sex andra profolfärger som alla har fått namn från sitt ursprung; Middnattsol, Aftonrodnad, Faluröd, Norrsken, Björk och Urberg (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.13). ”Trebuchet är VisitSwedens huvudtypsnitt (styrt utifrån den gemensamma NSU-profilen) och det används genomgående i alla kanaler ” (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.11).

Även bildspråket tas upp i den Visuella identiteten hos VisitSweden där bilder står för en viktig del av kommunikationen. Själva säger VisitSweden:

*Att förmedla progressivitet och spänst genom bilder är ibland enkelt, ibland svårt. Vår målgrupp är intelligent, nyfiken och kvalitetsmedveten. Därför behöver vi ibland lämna något kvar åt fantasin i våra bilder. Vi behöver inte alltid vara redovisande, utan snarare berätta och kittla sinnen – skapa en känsla. Något utsagt i bilden gör så att betraktaren har något kvar att fundera på (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.19).*

Empatiskt, optimistiskt och nytänkande är de ledord som bestämmer tonaliteten och känslan i VisitSwedens kommunikation. VisitSweden beskriver tonaliteten som: ”grunden för alla våra uttryck i kommunikation, ett slags DNA för vårt tonfall” (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.19). De betonar vikten av hur man kommunicerar något: ”med vilken idé, vilket språk, vilken ton, vilka bilder, vilken grafisk form. Ett effektivt sätt att skilja ut oss från andra är att alltid addera rätt känsla till kommunikationen” (VisitSweden<sub>s</sub>, 2012, s.19).

#### 4.4 Ledarskap

VisitSwedens vision är att ”öka omvärldens lust till Sverige” (VisitSweden<sub>j</sub>, odat). De arbetar med att leda och koordinera marknadsföringen av Sverige som turistdestination (VisitSweden<sub>k</sub>, odat). VisitSweden säger om sig själva att man ”är en progressiv nätverksbyggare och klustermakare i svensk besöksnäring och skapar framgångsrika affärer tillsammans med destinationer och andra offentliga och privata partners.” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.4) VisitSweden betonar även vikten av samverkan för att besöksnäringen ska bli framgångsrik och kunna växa. Man arbetar därför nära aktörerna i näringen och är en neutral länk ”mellan aktörer som i vissa fall betraktar sig som konkurrenter” (VisitSweden<sub>j</sub>, odat)

Som nämndes i metodavsnittet har staten minskat VisitSwedens anslag med 20 miljoner kronor vilket främst har bidragit till nedskärningar för marknadsavdelningen enligt en artikel från Resumé (Fremin, 2012). Maria Ziv säger i den artikeln att hon tror att detta kommer att leda till att den centrala marknadsavdelningen kommer behöva skära ner på kommunikationen på central och strategisk nivå. Ziv tror att kommunikationen istället kommer att flyttas till en mer lokal nivå, där destinationerna själva, får arbeta mer med sin marknadsföring istället (Fremin, 2012).

## 4.5 Partnerskap och samarbeten

En av VisitSwedens strategier är långsiktiga partnerskap där de själva skriver att de:

*fokuserar på strategiska samarbeten mellan offentliga och privata aktörer från lokal, regional, nationell och internationell nivå, som leder till kraftfulla internationella satsningar. Över hela landet pågår samarbeten som leder till kännedomshöjande eller säljdrivande kampanjer (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.7).*

Dessa samarbeten är strategiskt långsiktiga och löper över minst tre års tid för att: ”det tar tid och kräver uthållighet att bygga kännedom och se resultat” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.12). Tillsammans enas VisitSweden och den aktuella organisationen om gemensamma mål och de kommer fram till en gemensam affärsplan för vad som ska göras och där det framgår vem som ansvarar för vad (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.12). Se arbetsprocessen för partnerskap i bilaga 3. VisitSweden (2011) skriver att:

*Alla i partnerskapet är med och satsar ekonomiskt och investerar även av sin kunskap och tid. Därmed ökar engagemanget, samtidigt som den egna insatsen förstärks många gånger om genom den gemensamma potten pengar. Man delar också på affärsrisken. Det är välkommet för en näring med många små och medelstora företag som har svårt att själva agera effektivt på utlandsmarknaden (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.12).*

VisitSweden säger själva att:

*Internationell marknadsföring av ett land skiljer sig markant från traditionell produktmarknadsföring. En plats eller ett land är betydligt mer komplex, med många aktörer, invånare, beslutsfattare och händelser som påverkar platsens rykte och image. Konkurrensen med andra länder är knivskarp och det handlar om att nå genom bruset med budskapen (VisitSweden<sub>c</sub>, odat).*

Syftet med partnerskapen är enligt VisitSweden att: ”förbättra tillgängligheten till Sverige, öka kännedomen om Sverige eller att helt enkelt öka antalet bokningar för de transportörer, upplevelseföretag eller boendeanläggningar som deltar i partnerskapet” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.12). Det är många olika slags intressenter som arbetar tillsammans med VisitSweden och de själva beskriver samarbete såhär:

*Arbetet har vi gemensamt med hundratals aktörer i Sverige, offentliga och kommersiella, stora och små. Det kan vara kommuner, regioner, företag inom besöks- och upplevelsenäringsen eller andra näringsgrenar inom svenskt näringsliv (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.3).*

Att samverka är viktigt för Sverige, ett land med många små och medelstora företag, för att kunna nå tillväxt och bli framgångsrikt (VisitSweden<sub>k</sub>, odat). På frågan varför man ska arbeta med partnerskap menar VisitSweden att partnerskap: ”Öka konkurrenskraften, Delad ekonomisk risk, Samverkan ger bättre affärer, Långsiktighet ger bättre affärer, Utvecklar besöksnäringen lokalt, regionalt, nationellt” (VisitSweden<sub>l</sub>, odat). Aktörer som annars skulle kunnat se varandra som konkurrenter kan, med VisitSwedens hjälp, istället bilda en stark kedja, där samsamarbetsformerna utvecklas och blir öppningen för förbättrade affärer. Aktörerna kan välja att ingå i ett samarbete med VisitSweden, delta i någon av företagets kampanjer eller att medverka i individuella

aktiviteter. VisitSweden skriver att:

*När vi är många som arbetar tillsammans, öppnas unika möjligheter även för mindre företag, när den ekonomiska insatsen växlas upp till nivåer som vore orealistiska på egen hand (VisitSweden<sub>o</sub>, odat). VisitSweden (2011) fortsätter: Denna samverkan betyder att små och medelstora aktörer kan växla upp den egna insatsen och nå både marknader och målgrupper som annars skulle vara i det närmaste omöjliga att urskilja och nå på egen hand (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.5).*

#### 4.5.1. Samarbetspartners pratar om samarbetet i tidningen Sweden Talks

Vasamuseet har enligt Mathias Andersson fördubblat antalet besökare på museet sedan år 2000 och Andersson tror att samarbetet med VisitSweden har hjälpt mycket. Andersson säger att de arbetar med VisitSwedens målgruppsbeskrivning, de arbetar med alla segment inom den globala resenärens och det globala företaget (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.9). Andersson säger vidare att "VisitSwedens analys och indelning av den prioriterade målgruppen och dess segment har varit oerhört viktig för hela branschen." (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.9).

Patric Sjöberg på *Stockholmsmässan* i Älvsjö anser att ett samarbete med VisitSweden är viktigt. Han säger att det är svårt att nå ut på den internationella marknaden som enskild konferens- eller kongressanläggning, men genom att samarbeta med VisitSweden blir de starkare och får tillgång till upparbetade nätverk. Sjöberg säger vidare; "Genom samverkan och VisitSwedens positionsteman kan vi sända en fokuserad, enhetlig bild av Sverige som en ny, attraktiv mötesdestination" (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.21).

Jan-Erik Jaensson, vd för *Swedish Lapland 2011* säger att ett partnerskap med VisitSweden har betytt att Swedish Lapland har haft möjlighet att bygga upp sitt eget nätverk och kunskaper. Han säger vidare att de vid alla sina marknadsaktiviteter utgår ifrån VisitSwedens affärsmodell. Swedish Lapland använder sig av fakta i VisitSwedens marknadsrapporter, fakta som skulle vara väldigt svår för oss att själva ta fram säger Jaensson. Partnerskapsprojekten med VisitSweden handlar mycket om att öka kännedomen om Sverige, vilket kräver långsiktighet. "Uppfattning är att den relativt långa tidshorizonten, med ambitionen att partnerskapet sedan ska leva vidare på egna ben, ger ett skönt lugn åt samarbetet." säger Jaensson. Jaensson ser partnerskap med VisitSweden "som en given affärsmodell för att fortsätta utveckla besöksnäringen, både lokalt och nationellt." (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.14)

Pia Jönsson-Rajgård, VD *Tourism Skåne AB* berättar att de tillsammans med VisitSweden genomförde en varumärkesbyggande kampanj sommaren 2009. Jönsson-Rajgård säger att "VisitSwedens kunskap och analys, dels av marknaden och målgruppen, men självklart också av sättet vi når dem, är oerhört värdefull. Det känns tryggt att agera med en sådan partner. Med rätt underlag i ryggen är det lättare att vara modig och ta det där steget" (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.17).

Ing-Marie Junler, *Vildmark i Värmland* säger att det är viktigt för dem med långsiktighet och de har arbetat nära VisitSweden i alla år. Som liten aktör är samarbetet med VisitSweden viktigt, hon säger att det skulle vara omöjligt för dem att nå ut till sina målgrupper utan ett samarbete (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.23).

#### 4.5.2 Besöksnäringens syn på samarbetet enligt fallstudien

**Destination Uppsala** - Destination Uppsala startade samarbetet med VisitSweden genom



annonsförsäljning och direktkontakt. Destination Uppsala syns hos deras prioriterade marknader USA och Tyskland genom att medverka på mässor, i VisitSwedens Sverigemagasin samt genom annonsering. Stefan Pettersson skriver att: ”Förutom att vi ser nätverkanter med VisitSweden som ett bra nätverk för branschutbyte så har vi valt att samarbeta på de internationella marknader där vi själva inte har tillräckligt med resurser för att effektivt nå ut till utvald målgrupp. Det är också kostnadseffektivare att samannonsera.”. Destination Uppsala använder sig även av VisitSwedens positionstema ”Swedish Lifestyle” när de marknadsför sig mot segmentet **privatturism**<sup>33</sup>.

**Glasriket** - Har samarbetat med VisitSweden för att dem i vissa fall på bästa sätt når ut på marknaden och har ett inarbetat sätt att arbeta på marknaderna i utlandet<sup>34</sup>.

**Jämtland Härjedalen** - På frågan varför de samarbetar med VisitSweden skriver Fanny Hejdström att: ”VisitSweden besitter marknadsspecifik kunskap om olika internationella marknader och är en essentiell kanal där vi inte själva besitter kunskapen. De är en naturlig part att arbeta med då de är Sveriges internationella kommunikationsbyrå.”. Fanny Hejdström skriver också att: ”ju längre bort (avstånds- och kulturmässigt med mera) det rör sig om desto mer måste vi samordna och rikta våra insatser”. Jämtland Härjedalen är en del av svensk besöksnäring och arbetar efter den nationella strategin där gemensamma mål finns som rör alla. De tar även fram specifika mål tillsammans med VisitSweden inför varje enskilt samarbete eller kampanj<sup>35</sup>.

**Malmö** - Varför Malmö samarbetar med VisitSweden är enligt Johan Hermansson: ”För att det är ett effektivt sätt att nå ut till marknader som vi annars inte skulle ha resurser att bearbeta”. Just att det är kostnadseffektivt och att man är en del av ett större sammanhang ser Hermansson som fördelar med samarbetet och ökad kännedom för Sverige är positivt för Malmö<sup>36</sup>.

**Region Blekinge** - Region Blekinge samarbetar med VisitSweden: ”mot två av Blekinges prioriterade marknader, Tyskland och Danmark”. För Blekinge som är en liten region skulle det inte gå att marknadsföra sig helt själva på en stor marknad som Tyskland. Det blir mer effektivt om man samlar resurserna. Även ett effektivt arbete mellan regionerna är något som VisitSweden bidrar med<sup>37</sup>.

**Regionförbundet i Kalmar** - Samarbetet med VisitSweden inleddes dels för att de har det nationella samarbetet för marknadsföringen av Sverige i utlandet och detta ger fördelar som bra kännedom på respektive marknad och de kan förmedla vilka marknadskanaler som är effektiva för den utvalda målgruppen. I partnerskapen har de arbetat utifrån gemensamma mål<sup>38</sup>.

**Region Gävleborg** - VisitSweden har den bästa kunskapen om utlandsmarknaderna och gör omfattande analyser, vilket gör att de har stor kompetens inom turism. VisitSweden har en viktig roll i den nationella strategin för besöksnäringen i Sverige och Lena Andersson skriver att: ”det är viktigt att vi alla drar åt samma håll för att uppnå målen i strategin. Det är de främsta anledningarna till att vi arbetar med VisitSweden.”<sup>39</sup>

**Skansen** - Skansen samarbetar med VisitSweden för att kunna ta del av deras gedigna

<sup>33</sup> Stefan Pettersson, Chef Marknad & Försäljning, Destination Uppsala AB, mailkontakt. 2012-12-11

<sup>34</sup> Stine Breum-Appelqvist, Marknad, AB Glasriket, mailkontakt. 2012-12-10

<sup>35</sup> Fanny Hejdström, Communications Officer, JHT. Mailkontakt, 2012-12-13

<sup>36</sup> Johan Hermansson, Turistdirektör, Malmö Turism. Mailkontakt. 2012-12-11

<sup>37</sup> Hanna Nilsson, Region Blekinge Mailkontakt. 2012-12-17

<sup>38</sup> Karin Ekebjär, Affärsutvecklare besöksnäringen, Regionförbundet i Kalmar län. Mailkontakt. 2012-12-09

<sup>39</sup> Lena Andersson, Utvecklingsstrateg besöksnäringen, Regional utveckling & tillväxt, Region Gävleborg. Mailkontakt. 2012-12-12

branschkunskap om marknaderna i utlandet. Kostnaden för till exempel mässor och workshops blir mindre vid samarbetet än om man själv hade ordnat det. Aktörerna i utlandet vänder sig främst till VisitSweden. Skansen försöker arbeta utifrån VisitSwedens målgrupper när de arbetar med sitt utlandssegment<sup>40</sup>.

**Stockholm Visitors Board** - Alla har ett intresse av att gemensamt marknadsföra destinationen vilket ofta skapar en synergieffekt. Resurserna för enskilda organisationer är ofta begränsade och att sträva åt samma håll och gå samman ekonomiskt ger större möjligheter att nå målen för att öka antalet besökare. VisitSweden är även etablerade på den lokala utlandsmarknaden vilket ger en god kunskap om den specifika marknaden. De arbetar mot samma övergripande mål då Stockholm står för en stor del av den totala besöksnäringen i Sverige är målen tätt sammankopplade<sup>41</sup>.

**STUA (Sörmlands turismutveckling AB)** - VisitSweden har en gedigen kunskap om marknaderna i utlandet och målgrupperna där, ett etablerat kontaktnät samt de rätta kanalerna för att nå ut till de rätta målgrupperna vilket är anledningar till varför STUA har ett samarbete med VisitSweden. Dessutom ger deltagandet i VisitSwedens aktiviteter och deras kanaler på olika marknader att en liten region som Sörmland får möjlighet att synas i ett större sammanhang vilket är nödvändigt för mindre regioner<sup>42</sup>.

**Swedavia** - Mats Åström skriver att: ”I de flesta samarbeten handlar det om att vi försöker etablera ny direkt flygtrafik till våra flygplatser från marknader där VisitSweden och den regionala besöksnäringen jobbar med att marknadsföra Sverige och svenska destinationer. Tillsammans tar vi fram analyser, affärs- och marknadsplaner och samverkar runt marknadskampanjer”. Varför Swedavia samarbetar med VisitSweden är för att det ligger i deras intresse att få fler resenärer till flygplatserna och Sverige och VisitSweden har bra nätverk på utlandsmarknaderna och gör bra marknads- och målgruppsanalyser. I partnerskapet så sätter organisationerna tillsammans upp gemensamma mål<sup>43</sup>.

**Vasamuseet** - Vasamuseet samarbetar med VisitSweden sedan länge och Mathias Andersson svarar på frågan varför de har ett samarbete att: ”VisitSweden har det officiella uppdraget att marknadsföra Sverige i utlandet. De har kunskap och representation på plats. De erbjuder en arena för möten inom besöksnäringen, samordnar och utvecklar arbetet. Som partner får vi träffa relevanta köpare och komma till avtal”. De arbetar även med gemensamma mål i och med varumärkes positioneringen och att öka lusten till resandet till Sverige<sup>44</sup>.

**Öland**- Ölands Turistbyrå arbetar med en strategi för turismen i linje med VisitSwedens målsättning där de följer deras riktlinjer. De samarbetar med dem för att VisitSweden har den nationella uppgiften att marknadsföra Sverige<sup>45</sup>.

**Östersund** - Camilla Olsson skriver att: ”Vi har ett partnerskap Åre-Östersund samt att VisitSweden är leverantörer i ett större exportprojekt inom ramen för Jämtland Härjedalen Turism. De har ett samarbete för att VisitSweden har kunskapen om Östersunds aktuella

<sup>40</sup> Paola Squassina, Marketing Manager, Stiftelsen Skansen. Telefonintervju. 2012-12-11

<sup>41</sup> Marcus Hammarström, Marketing Manager Leisure Travel, Campaigns, Stockholm Visitors Board. Mailkontakt. 2012-12-12.

<sup>42</sup> Pernilla Nordström, Communication & Business development, STUA. Mailkontakt. 2012-12-17

<sup>43</sup> Mats Åström, Director Regional Partnerships, Swedavia AB. Mailkontakt. 2012-12-12

<sup>44</sup> Mathias Andersson, Verksamhetsutvecklare Vasamuseet Vasa Museum. Mailkontakt. 2012-12-07

<sup>45</sup> Anders Nyholm, Näringslivschef på Ölands Näringslivskontor och Ölands Turistbyrå. Mailkontakt. 2012-12-10



exportmarknader<sup>46</sup>.

#### 4.6 Vad erbjuder Sverige?

Genom UD:s Sverigebildsstudie har man kommit fram till Sveriges styrkor och svagheter. Malmberg nämner att i många sammanhang kommer innovation, kvalitet och vårt öppna samhälle fram som positiva egenskaper om Sverige. Hon nämner även levnadsstandard, livskvalité och effektiva politiska system; den svenska modellen. Malmberg säger att, vi har även många stora svenska varumärken som IKEA och Absolut och vi är kända för att vara kompetenta människor som är trendkänsliga. Svenskar är kända för att vara "early adopters" snabba på att hoppa på nya trender. "Och sen naturen naturligtvis, det är det som de flesta tänker på när de tänker på Sverige", säger Malmberg. Sverige är även känt för att vara ett innovativt land, Malmberg säger att man har tagit del av en undersökning från 2005 som visar att Sverige är kanske det mest innovativa och progressiva landet i världen. Men det finns även svagheter i bilden av Sverige, att det är kallt och mörkt och att vi svenskar är kalla tråkiga besserwissrar. Samt att vi har höga skatter och att det är dyrt i Sverige. Vi blir även förväxlade med Schweiz av amerikanerna och fransmännen tror att det går isbjörnar på gatorna<sup>47</sup>.

I en artikel från Svd Näringsliv i juni 2012 säger Jan Lundin, vd på Rese- och Turistnäringsen i Sverige, RTS att "det som drar utländska besökare till Sverige är upplevelser starkt kopplade till vår unika natur, kultur, design och historia." (Hugo, Katarina, 2012)

##### 4.6.1 Destinationsutveckling

VisitSweden är ett kommunikationsbolag. Deras uppdrag är inte att produktutveckla men deras säljavdelning arbetar med att se till vilka destinationer i Sverige som är mogna att ta emot internationella turister och som man då kan marknadsföra internationellt. VisitSweden är dock delägare i produktutvecklingsbolaget Svensk Destinationsutveckling AB<sup>48</sup>. Ett bolag som ska hjälpa destinationer i Sverige att utvecklas och nå exportmognad, detta för att näringen ska växa och ge möjlighet till fler arbetstillfällen och inkomster. Man gör detta genom att "fungera som ett strategiskt instrument och katalysator som tillhandahåller verktyg, processer, angreppssätt och rådgivning i syfte att påskynda utvecklingen." (Svensk Destinationsutveckling AB, 2012). Arbetet med att utveckla destinationerna sker utifrån riktlinjer VisitSweden har skapat, till grund för dessa riktlinjer finns analyser av kundernas behov, marknader och trender. Bolaget ägs tillsammans av Svensk Turism, VisitSweden och Swedavia (ibid.).

##### 4.6.2 Aktörer pratar om tillgänglighet i tidningen Sweden Talks

Swedish Lapland är en regional turistorganisation, som deltog i ett partnerskap med VisitSweden tillsammans med LfV (nuvarande Swedavia), SAS, ICEHOTEL och Björkliden. Detta var VisitSwedens första partnerskap och målsättningen med det var att öka tillgängligheten till regionen. Jan-Eric Jaensson säger att partnerskapet med VisitSweden har ökat antalet resenärer till Kiruna och hela Swedish Lapland (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.14).

Carsten Kruse, marknadsdirektör på färjerederiet Stena Line Danmark säger i intervjun att de samverkar i olika projekt tillsammans med VisitSweden. Han nämner en Sverigesatsning som bidrog till en ökning av danska resenärer till Sverige med 40 % sommaren 2009 jämfört med 2008 (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.17).

<sup>46</sup> Camilla Olsson, VD/Managing Director, Östersund Turist & Kongress. Mailkontakt. 2012-12-14

<sup>47</sup> Helen Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden. Intervju 2012-12-17

<sup>48</sup> Ibid.

## 4.7 Utvärdering

Tillväxtverket är den myndighet i Sverige som ansvarar för turiststatistiken. Man producerar löpande statistik och analyser inom områdena; boende, turismens effekter på ekonomi och sysselsättning samt besöksmålsdata med topplista (Tillväxtverket<sub>c</sub>, 2012). Under 2011 genomförde Tillväxtverket en undersökning kallad IBIS (Inkommande Besökare I Sverige). Denna undersökning var en nationell gränsundersökning i syfte att öka kunskapen om Sveriges inkommande turism. Man frågade bland annat vart i Sverige de varit, hur länge, vad de gjort och hur nöjda de var med sitt besök (Tillväxtverket<sub>b</sub>, 2012, s.6).

Mathias Andersson på Vasamuseet säger att Vasamuseet ”har en nära dialog med VisitSweden, där vi tar del av deras marknads- och målgruppsanalyser samtidigt som vi delar med oss av våra egna analyser och trendspaningar.” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.9) VisitSweden skriver själva att de ”har utvecklat den övergripande varumärkesplattformen för Sverige till budskap som stämmer överens med både de potentiella besökarnas uppfattning om Sverige och med de konkurrenskraftiga upplevelser som Sverige erbjuder.” (VisitSweden<sub>a</sub>, 2011, s.7)

### 4.7.1 Besöksnäringens syn på utvärdering enligt fallstudien

Av de 14 aktörer som svarade på våra mail och telefonintervju har 12 svarat på frågan om de utvärderar vad besökarna tycker om upplevelsen hos dem och i Sverige. De har alla svarat att de utvärderar. Tre av dem svarar endast ja på frågan. Nio av dem svarade att de enbart gör undersökningar i sin egen region/på sin egen anläggning. Se intervjuerna i bilaga 2.

## 5. ANALYS

*I denna del ämnar vi knyta ihop teori och empiri för att klarlägga hur VisitSweden arbetar med att stärka Sveriges varumärke. Vi har delat upp analysen efter våra frågeställningar som vi ämnar besvara en och en.*

### 5.1 Hur arbetar VisitSweden med att stärka varumärket Sverige?

När det gäller en nations varumärke finns det inte en tydlig ägare, ägarskapet är till skillnad från en produkt oklart och det finns många intressenter enligt Fan (2006). VisitSweden säger att det är mer komplext att marknadsföra en nation än en produkt och att det är många aktörer och händelser som kan påverka en nations image och rykte. VisitSweden arbetar gemensamt med aktörer runt om i hela Sverige, de säger själva att ”det kan vara kommuner, regioner, företag inom besöks- och upplevelsenäringen eller andra näringsgrenar inom svenskt näringsliv”.

Denna fallstudie visar att VisitSweden tillsammans med NSU arbetar med att stärka varumärket Sverige internationellt. Detta genom att de har påbörjat ett arbete med att ta fram en *Nation branding strategi*. Strategin ska identifiera en ännu tydligare position för Sverige, som utgår från en gemensamt framtagna varumärkesplattform, och ytterligare stärka Sverige bilden på den internationella marknaden. Strategin innebär att de genom samarbete och koordination ska stärka varumärket Sverige och ge en sammanhållen Sverige bild till olika målgrupper.

Att marknadsföra den nationella imagen är enligt Fan (2006) syftet med Nation branding. O’Shaughnessy & Jackson O’Shaughnessy (2000) säger att det är svårt att hitta en sammanhållen image för en nation och att en nation består av olika images. Anholt (2009) visar med sin modell ”*The hexagon of competitive identity*” att imagen av ett land skapas genom kommunikation från sex olika områden. Modellens alla delar representeras av organisationerna i NSU enligt Malmberg och att de tillsammans arbetar med att få fram arbetsverktyg för att skapa en gemensam Sverige bild visar att de försöker skapa en sammanhållen image för Sverige.

Att arbeta med en gemensam Sverige bild och varumärkesplattform för Sverige kan, förutom en enad image, även ge ekonomiska fördelar. Man kan öka resurserna genom att samordna säger Malmberg. Anholt (2009) menar i likhet med Hanna & Rowley (2011) att kommunikationen kan påverka trovärdigheten i varumärkesupplevelsen. Anholt (2009) betonar att man inom nationen ska arbeta med att gemensamt skapa ”en bra, tydlig, trovärdig bild av vad platsen står för, och att man koordinerar policys, investeringar, handlingar och kommunikation från alla sex delar i hexagonen”. Att tydlighet och trovärdighet är viktigt för imagen enligt Anholt (2009) avspeglar sig i att NSU arbetar med en klar och definierad varumärkesplattform där bland annat kärnvärdena äkthet och öppenhet är representerade.

#### 5.1.1 Målgrupper

Fan (2006) tar upp att en nations målgrupp är diversifierad och svår att definiera. I NSU har organisationerna enats om en gemensam spetsmålgrupp, connectors. Utifrån den gemensamt framtagna varumärkesplattformen och spetsmålgruppen ska organisationerna i NSU ta fram sina egna respektive målgrupper. Nation branding strategin ska sedan implementeras på olika sätt hos organisationerna för att anpassas efter deras olika målgrupper, enligt Malmberg. Att Sverige bilden och budskapet stärks och blir mer positiv av denna koordination bekräftas av både Anholt (2009) och VisitSweden som säger att samarbete förenklar och effektiviserar.

Malmberg beskriver spetsmålgruppen som nätverkande, innovativa och globala livsnjutare. VisitSweden har förutom spetsmålgruppen sina egna målgrupper som de arbetar mot, *den*

*globala resenären* och *det globala företaget*. VisitSweden beskriver *den globala resenären* som globalt medveten, kulturintresserad och kunskapsökande. De är resvana både i arbetet och på fritiden och vill uppleva annorlunda genuina destinationer i stad eller natur. Målgruppen har god ekonomi, är välutbildade med god kunskap i engelska och Internet. En god matchning mot NSU:s spetsmålgrupp. Det visar att VisitSweden har integrerat NSU:s spetsmålgrupp i sitt arbete.

Tanken med spetsmålgruppen är att de ska bli ambassadörer och tala gott om Sverige och sprida Sverige-bilden vidare, säger Malmberg. Malmberg säger att *word-of-mouth* är en viktig del i att stärka varumärket Sverige. Olins (2002) skriver om varumärken och att inspirerar och motivera människor. Fallstudien visar att det är det som NSU:s arbete med spetsmålgruppen går ut på, att inspirera och motivera andra att upptäcka Sverige på ett eller annat sätt. Även Hanna & Rowley (2011) påpekar vikten av *word-of-mouth* för att stärka en plats varumärke. Fallstudien visar fler sätt VisitSweden arbetar med att inspirera och motivera, bland annat genom Academy of Sweden. Där får människor se vad Sverige har att erbjuda både konkret i form av erbjudanden av smaker och upplevelser. Men även genom Curators of Sweden som visar bilden av Sverige som äkta, öppet, nytänkande genom att svenskar får uttrycka sig som de vill i linje med yttrandefriheten på Twitter. Något som VisitSweden är duktiga på då de, enligt förra marknadschefen Maria Ziv, är med och sätter sin prägel på hur man internationellt arbetar med sociala medier och turistsajter.

O'Shaughnessy & Jackson O'Shaughnessy (2000) skriver att en nations *image* är bunden till nationens kultur. Fallstudien visar att VisitSweden är medvetna om detta då det fokuserar på att kommunicera bland annat nytänkande och öppenhet, som anses som Sveriges styrkor, och försöker komma ifrån negativa föreställningar som att Sverige och dess invånare är kalla. O'Shaughnessy & Jackson O'Shaughnessy (2000) skriver också att en nation ska fokusera på de delar som bäst stämmer överens med turistprodukten och målgruppen man vill nå. Fallstudien visar att VisitSweden arbetar med detta då de utifrån sina målgrupper har utvecklat positionsteman som ska matcha det målgruppen finner attraktivt. Dessa positionsteman säger de själva är grunden för all destinationsmarknadsföring.

### 5.1.2 Verklighet, personlighet och positionering

I modellen *The relational network brand* tar Hankinson (2004) upp fyra varumärkesrelationer som gör att varumärket får en koppling till *verkligheten* varumärket är i. Hankinson (2004) skriver också att dessa relationer är dynamiska. Jämför man detta med VisitSweden sätt att arbeta med sin positionering så är det just dynamiken, som VisitSweden kallar för spänsten, som skapar en balans mellan VisitSwedens olika kärnvärden. En dynamik mellan det trygga och det innovativa, att Sverige är både och, förklarar Malmberg det som. Kärnvarumärket som Hankinson beskriver som en central del i modellen är uppbyggt av *personlighet*, *positionering* och *verklighet*. Alla dessa delar arbetar VisitSweden med och det är just spänsten i deras position progressivitet som utmärker dem från konkurrenterna. *Verkligheten* och *personligheten* arbetar VisitSweden med genom att lyfta fram värderingar, attityder och beteenden som visar på öppenhet och nytänkande i sin positionering till exempel genom Curators of Sweden där svenskarna får ge sin version av verkligheten i Sverige. VisitSweden säger också att man måste våga prioritera bland de associationer som finns till Sverige och att man också ska visa Sveriges livsstil och sätt att tänka. Detta är ytterligare ett exempel på att VisitSweden arbetar med *personlighet* och *verklighet*. Att VisitSweden väljer att känneteckna kreativitet och natur, som associeras starkt med bilden av Sverige, när de kommunicerar Sverige-bilden visar på att de försöker visa en äkta bild av Sverige. Fan (2006) säger att en nation inte har en produkt eller service att erbjuda. Fan (2006) säger att de fördelar ett land erbjuder är emotionella. Något som VisitSweden tänker på i sitt arbete enligt Malmberg som även säger att de vill vara en förebild för att man på regional och lokal nivå ska arbeta mer med den emotionella biten. Sverige har inte

något som tydligt kan associeras med Sverige så som Paris har Eiffeltornet och Egypten pyramiderna säger Malmberg. Samtidigt som Lundin säger ”det som drar utländska besökare till Sverige är upplevelser starkt kopplade till vår unika natur, kultur, design och historia.” VisitSweden och NSU arbetar med att hitta ett bra sätt att kommunicera något som Sverige står för, vilket visar att dem arbetar med att utveckla Sverige bilden.

Begreppet *brand infrastructure* som tas upp i modellen *The relational network brand* och begreppet infrastruktur, förnyelsen av funktionella och upplevda attribut som Hanna & Rowley (2011) tar upp i modellen *The strategic place brand management model* är inte något som VisitSweden arbetar med i sitt huvudsakliga arbete säger Malmberg. Indirekt påverkar man dock detta då man är delägare i bolaget Svensk Destinationsutveckling AB samt genom olika samarbeten. Bland annat i sitt samarbete med Swedavia då dem ökar tillgängligheten från de utvalda marknaderna i utlandet genom att etablera flyglinjer till Sverige. Man har även genom olika partnerskap som till exempel med Stena Line och Swedish Lapland gjort olika projekt för att öka tillgängligheten.

### 5.1.3 Varumärkesupplevelse och utvärdering

Hanna & Rowley (2011) tar upp att det är viktigt att *utvärdera* för att kunna utveckla platsens varumärke. I Sverige är Tillväxtverket ansvarig myndighet för turiststatistiken, och de tar fram kvantitativ data löpande. Tillväxtverket har under 2011 gjort undersökningen IBIS där man förutom frågor kring vart besökarna varit etcetera även frågat dem om hur nöjda de var med besöket i Sverige samt om de besökt Sverige tidigare. En sådan undersökning kan ge VisitSweden en bättre uppfattning om hur turisterna uppfattar Sverige som turistland, men samtidigt är det svårt att veta utifrån data som denna vad som behöver förbättras och vart. Av de aktörer som deltagit i denna fallstudie har de som svarat på frågan om utvärdering sagt att de utvärderar hur besökarna upplever sin destination, men ingen har sagt att de utvärderar vad besökarna tycker om Sverige som helhet. Från en intervju i Sweden Talks berättar dock Mathias Andersson på Vasamuseet att de har ett ömsesidigt utbyte med VisitSweden vad gäller marknads- och målgruppsanalyser och trendspaningar. Vilket visar att VisitSweden tar del av andra aktörers utvärderingar och kanske kan göra en bedömning av besökarnas helhetsupplevelse. Om de har detta utbyte med Vasamuseet kan de ha det med andra aktörer också? VisitSweden säger även själva att den övergripande varumärkesplattformen för Sverige har utvecklats så att det ”stämmer överens med både de potentiella besökarnas uppfattning om Sverige och med de konkurrenskraftiga upplevelser som Sverige erbjuder.” Malmberg säger att de själva har gjort undersökningar för att ta reda på vad konsumenterna tycker. Vilket visar att man arbetar för att öka sin kännedom om marknaden. Även det faktum att de arbetar med dessa undersökningar visar på att man reflekterar över *verklighetsanknytningen* i sina budskap. Verklighetsanknytning tar Hanna & Rowley (2011) upp som en viktig faktor att ha i åtanke när det gäller *varumärkesupplevelsen*. Ett av VisitSwedens *kärnvärden* är äkthet, valet av detta ord är ett tecken på att man tänker på verklighetsanknytningen och anser det vara viktigt. Curators of Sweden är ett exempel på att man vill arbeta med äktheten.

*Varumärkesupplevelsen* kommer från konsumenternas helhetsupplevelser av varumärket och att helhetsupplevelsen formas i ett samspel mellan konsumenten och de olika intressenterna de kommer i kontakt med. Varumärkesupplevelsen är komplex och marknadsförarna har som Hanna & Rowley (2011) säger begränsad möjlighet att påverka varumärkets upplevelse. Hanna & Rowley (2011) säger även att ”Konsumenten får sin uppfattning av varumärkesupplevelse och tolkar varumärkets identitet för att skapa sin egen bild av varumärkets image.”



## 5.2 Hur kommunicerar VisitSweden varumärket Sverige internt och externt?

I sin kommunikation utgår VisitSweden från varumärkesplattformen som de tagit fram gemensamt inom NSU. De arbetar med *integrerad kommunikation* och de sänder samma integrerade budskap genom olika kanaler när de utför sina marknadsaktiviteter. I *varumärkesplattformen* finns det några gemensamma nämnare som varje handling ska baseras på för att inte spretna iväg och för att varje ny aktivitet ska dra fördel av den effekt som tidigare aktiviteter fört med sig. VisitSweden har även en *Visuell Identitet*, som samarbetspartners kan ta del av och där ges riktlinjer för hur man ska kommunicera ut Sverige-bilden konsekvent. Denna visuella identitet använder man i kommunikation både internt och externt. Detta visar att VisitSweden arbetar med att ge konsekvent information både internt och externt.

Hankinson (2007) tar upp att det är viktigt att ge konsekvent information till en bred grupp intressenter. Hanna & Rowley (2011) tar upp att den verbala- och visuella identiteten, *varumärkesartikulationen*, hos varumärket kommuniceras genom: ”val av design av platsens namn, logga, färgpalett och fotografier”. Fallstudien visar att VisitSweden har en genomtänkt visuell identitet och arbetar med integrerad kommunikation.

### 5.2.1 Internt

Fallstudien visar att VisitSweden internt kommunicerar på tre olika nivåer. Det är dels tillsammans med NSU som de gemensamt för en dialog om varumärkesplattformen och Sverige-bilden. Dels inom den egna organisationen där Malmberg säger att kommunikation och varumärket Sverige är en självklar del i deras dagliga arbete på huvudkontoret och på utlandskontoren. VisitSweden kommunicerar även med sina samarbetspartners och aktörer i besöksnäringen, bland annat genom dialogmöten och workshops. Med de aktörer där de har partnerskap tar de tillsammans fram affärsplan och gemensamma mål, vilket visar att de har en dialog med sina partners. Hankinson (2007) påpekar vikten av en *varumärkesorienterad organisationskultur* vilket Malmberg säger att de internt inom VisitSweden har. Men Malmberg säger att de vill förbättra arbetet kring att förmedla Sverige-bilden och varumärkesplattformen till aktörer i näringen.

### 5.2.2 Externt

Externt kommunicerar VisitSweden mot potentiella besökare till Sverige. De kommunicerar på sina 12 prioriterade marknader genom *integrerad marknadskommunikation*. Den integrerade marknadskommunikationen innebär marknadsaktiviteter och kampanjer som kommuniceras via kanaler som till exempel PR, workshops, events, möten, tidningar, sociala medier och deras hemsida. VisitSweden har lokala kontor på sina 12 prioriterade marknader, vilket gör att de kan få en specialiserad kunskap om marknaderna. Hankinson (2004) säger att en plats inte kan skapa ett kärnvarumärke om man inte kommunicerar en enhetlig bild genom sina marknadskommunikationskanaler. Hanna & Rowley (2011) säger att om man kommunicerar sin *varumärkesidentitet* på ett bra sätt påverkar det trovärdigheten i *varumärkesupplevelsen*. Enligt fallstudien arbetar VisitSweden med att stärka varumärkesidentiteten genom att kommunicera en enhetlig Sverigebild.

## 5.3 Hur samarbetar VisitSweden med aktörer i besöksnäringen för att stärka varumärket Sverige?

VisitSweden samarbetar med aktörer i besöksnäringen på olika nivåer. VisitSweden tycker att det är viktigt att samarbeta för att näringen ska kunna bli framgångsrik. Dels arbetar de med strategiskt långsiktiga *partnerskap*. Aktörer kan också välja andra samarbetsformer med VisitSweden genom att till exempel delta i kampanjer eller medverka i individuella aktiviteter.

VisitSweden fungerar som en länk mellan aktörer i besöksnäringen, samt till de prioriterade utlandsmarknaderna. Genom sina etablerade relationer och nätverk kan VisitSweden erbjuda aktörerna i Sverige specialistkunskap om målgrupperna i utlandet som aktörerna själva skulle ha svårt att få fram.

### 5.3.1 Partnerskap

I partnerskapen mellan VisitSweden och besöksnäringen så tar de tillsammans fram en gemensam affärsplan och gemensamma mål. I och med att de delar på risken och båda satsar resurser, kunskap och tid så blir de involverade. Intressenternas engagemang är något som Hanna & Rowley (2011) tar upp som viktigt. Hankinson (2007) betonar vikten av att få alla aktörer engagerade i platsvarumärkets värden. Fallstudien visar att VisitSweden försöker skapa engagemang med dem aktörer där de ingår partnerskap.

Ett partnerskap i VisitSweden löper över minst tre år. Detta då VisitSweden anser att ”det tar tid och kräver uthållighet att bygga kännedom och se resultat. Swedish Lapland gillar även den långa tidshorizonten som partnerskapen har, något som även Vildmark i Värmland anser vara viktigt.

#### 5.3.1.1 Fördelar

Ett partnerskap har följande fördelar enligt VisitSweden: ”Öka konkurrenskraften, Delad ekonomisk risk, Samverkan ger bättre affärer, Långsiktighet ger bättre affärer, Utvecklar besöksnäringen lokalt, regionalt, nationellt”. VisitSweden säger även att aktörer som annars skulle kunnat se varandra som konkurrenter kan, med VisitSwedens hjälp, istället bilda en stark kedja, där samarbetsformerna utvecklas och blir öppningen för förbättrade affärer. Fallstudien visar att aktörer i besöksnäringen håller med och ser dessa fördelar som VisitSweden framhåller. Hankinson (2007) skriver att ett starkt enat partnerskap leder till synergieffekter och gemensamma fördelar för båda parterna. I fallstudien påtalar flertalet aktörer att de utan VisitSweden skulle haft svårt att nå ut på den internationella marknaden på ett effektivt sätt. Aktörerna tar även upp VisitSwedens *kunskap och analys* och att samarbeta på den internationella marknaden är *kostnadseffektivt*.

### 5.3.2 Ledarskap

Hankinson (2004) tar i *The relational network brand* upp att det är viktigt att ansvaret för en plats varumärke ligger högt upp i organisationen. Vilket stämmer för Sverige då man har en organisation som VisitSweden som har det nationella ansvaret för Sveriges varumärke mot internationella besökare och turister. Enligt Hankinsons (2007) teori *The management of destination brands* är VisitSweden Sveriges DMO, destinationsmarknadsföringsorganisation. Hankinson (2007) säger vidare att en DMO ska styra en destinations varumärke. VisitSweden säger själva att deras uppdrag är att leda och koordinera marknadsföringen av Sverige som turistdestination. Hankinson (2007) påtalar att det är viktigt att man har ett starkt effektivt ledarskap för att skapa ett framgångsrikt varumärke. Av aktörerna som har deltagit i fallstudien har många av dem sagt att de på ett eller annat sätt använder sig av eller kan identifiera sig med VisitSwedens *varumärkesplattform* och *kärnvärden* i sina organisationer. Exempelvis arbetar Vasamuseet med VisitSwedens målgruppsbeskrivning och Destination Uppsala använder sig av VisitSwedens positionstema ”Swedish Lifestyle”. Malmberg säger i intervjun att man vill förstärka Sverige bilden hos aktörerna. Ett förslag är enligt Malmberg att arbeta med ambassadörer som besöker de olika aktörerna runt om i Sverige. Detta visar att man arbetar för att effektivisera och förbättra ledarskapet.



Att VisitSweden kan erbjuda aktörer i besöksnäringen specialistkunskap om de prioriterade utlandsmarknaderna och att de har väl etablerade nätverk på dessa marknader visar på att VisitSweden fungerar som en DMO och arbetar med sådant som enskilda aktörer inte skulle kunna ha möjlighet att göra själva. Fallstudien visar att VisitSweden anser att samverkan mellan dem själva och aktörer i näringen är viktig. Det är viktigt då alla vill se en framgångsrik besöksnäring i Sverige med fler besökare och ökade intäkter. VisitSweden säger att de ser sig själva som en neutral länk mellan olika aktörer i näringen, aktörer som inte sällan är konkurrenter. Vilket stämmer överens med Hannas & Rowleys (2011) teori om att *varumärkets arkitektur* handlar om att hantera relationen mellan intressenterna samt att förhindra och förmedla vid eventuella konflikter. Det finns dock faktorer som pekar på att detta kan bli svårare. Det minskade anslaget från staten tror Maria Ziv, före detta marknadschef på VisitSweden, kan leda till att den centrala marknadsavdelningen kommer behöva skära ner på kommunikationen på central och startegisk nivå. Ziv tror att kommunikationen istället kommer att flyttas till en mer lokal nivå, där destinationerna själva, får arbeta mer med sin marknadsföring istället. Detta går emot Hankinsons (2004) teori om att ansvaret för varumärket ska ligga högt upp i organisationen.

## 6. SLUTSATS OCH AVSLUTANDE DISKUSSION

*I detta avsnitt diskuterar vi slutsatserna kring fallstudiens syfte; att undersöka på vilket sätt VisitSweden arbetar med Sveriges varumärke mot internationella turister och besökare. Samt hur man samarbetar med besöksnäringen för att stärka varumärket Sverige.*

Vi har genom denna fallstudie kommit fram till, precis som Fan (2006) gjorde i sin artikel "Branding the nation: What is being branded?" att en nations arbete med att stärka sin image och sitt varumärke internationellt är mycket komplext. Fan (2006) tar också upp att en nations målgrupp är svår att definiera. Tvärtom vad Fan säger så har NSU enats om en gemensam målgrupp som alla kan utgå från vilket tyder på ett stort framsteg enligt oss. Vi tror att detta underlättar det fortsatta arbetet att stärka Sverige-bilden och visar att NSU är konsekventa i sin kommunikation till de olika respektive målgrupper. Fallstudien visar att de har påbörjat arbetet med Nation branding på ett bra sätt men det finns mycket kvar att göra då de inte implementerat strategin till fullo ännu. Utmaningen anser vi är att implementera strategin hos alla organisationer i NSU.

När det gäller VisitSwedens arbete med turismen anser vi att VisitSweden ligger rätt i tiden och att de genom innovativ kommunikation ligger steget före många av deras konkurrenter i omvärlden. VisitSweden visar att de har en genomtänkt integrerad kommunikation och visuell identitet, både externt och internt. Vi anser dock att det finns delar de kan utveckla. Av de aktörer som har deltagit i fallstudien har många sagt att de på ett eller annat sätt använder sig av eller kan identifiera sig med VisitSwedens varumärkesplattform och kärnvärden. Men vi ser att en ännu bättre kommunikation med aktörerna i näringen skulle kunna ge en mer sammanhållen Sverige-bild. Precis som Fan (2006) och O' Shaughnessy och Jackson O' Shaughnessy (2000) skriver om i sina artiklar så har en nation många och komplicerade imagebilder. Därför tycker vi att ett bra sätt att skapa en enad image är att utveckla konceptet med Sverigeambassadörer. Vi tror att det är ett effektivt sätt att sprida Sverige-bilden till aktörer i besöksnäringen och för att etablera varumärkesplattformen hos aktörerna. Vi tror även att möten mellan människor skapar engagemang och delaktighet.

Vi tolkar det som att de aktörer i besöksnäringen som vi har varit i kontakt med har stort förtroende för VisitSwedens arbete. Många av dem har stor nytta av VisitSwedens kunskap om de internationella marknaderna och skulle ha svårt att nå de internationella marknaderna utan VisitSweden. Att VisitSweden finns närvarande på de prioriterade marknaderna tycker vi är bra då vi tror att det bidrar till en bättre kunskap och bättre relationer med sina målgrupper. Vi tycker oss även se att många av aktörerna ser ett samarbete med VisitSweden som självklart för att kunna utveckla sin verksamhet och turismen i Sverige i helhet. Detta ser vi som positivt för tillväxten av besöksnäringen och ökad export. VisitSweden ser sig själva som en förebild för aktörer i näringen. De kan som förebild inspirera och underlätta för andra aktörer i näringen i Sverige. Tillsammans är man starkare. VisitSweden är beroende av aktörerna och aktörerna beroende av VisitSweden. Alla har att vinna på att turister och besökare vill komma till Sverige. Ett tydligt ledarskap från VisitSweden och koordinerad kommunikation hjälper och stöttar aktörerna runt om i Sverige. Detta bidrar till en sammanhållen Sverige-bild, skapar synergieffekter och gör Sverige starkare i den internationella konkurrensen.

Fallstudien visar att VisitSweden försöker ha en nära kontakt med aktörer i näringen samt att de försöker få en god bild av sina målgrupper genom undersökningar. Men frågan är; hur god uppfattning har VisitSweden egentligen om besökarnas helhetsupplevelse i Sverige? Aktörerna i fallstudien säger att de inte utvärderar vad besökarna tycker om Sverige som helhet.

Tillväxtverkets undersökningar kan ge VisitSweden en bättre uppfattning om hur turisterna uppfattar Sverige som turistland, men är detta tillräckligt? Vi anser att det är viktig för VisitSweden att utvärdera besökarnas helhetsupplevelse för att de ska kunna utveckla Sverige bilden, varumärket Sverige.

Regeringens minskade anslag till VisitSweden har inneburit nedskärningar på VisitSwedens marknadsavdelning. Det är de centrala strategiska frågorna som kan komma att drabbas hårdast och aktörerna i besöksnäringen kan komma att få arbeta mer självständigt med sin kommunikation. Detta tror vi kan få negativa konsekvenser för VisitSwedens ledarskap och kan innebära att Sverige bilden blir mindre sammanhållen om inte varumärkesplattformen är väletablerad hos aktörerna. VisitSwedens roll idag som en neutral länk mellan aktörerna i besöksnäringen tror vi kan komma att hotas och aktörerna kan få högre marknadsföringskostnader om de inte längre ingår i ett lika ingående samarbete som tidigare. Om besöksnäringen ska nå regeringens nationella strategi för svensk besöksnäring, det vill säga att fördubbla omsättningen till år 2020, anser vi att en minskat anslag för VisitSweden talar emot detta. Vi anser att det är viktigt att VisitSweden får fortsätta att utveckla sitt arbete att tillsammans med aktörerna i besöksnäringen stärka Sverige bilden och nå regerings mål.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

### 7.1 Tryckta/Publicerade

Aaker, A David & McLoughlin Damien (2007) *Strategic Market Management, European edition*. West Sussex, England; John Wiley & Sons, Ltd.

Anholt, Simon (2005) Editorial, Some important distinctions in place branding. *Place Branding*, Vol. 1, 2, 116–121

Bryman, Alan & Bell, Emma (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Bryman, Alan & Bell, Emma (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB. Citerar Lincoln, Y.S och Guba, E. (1985), *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hills, Calif.: Sage)

Bryman, Alan & Bell, Emma (2010). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB. Citerar Guba, E.G. och Lincoln, Y.S. (1994), *Competing Paradigms in Qualitative Research*, i N.K. Denzin och Y.S. Lincoln (red.), *Handbook of Qualitative Research* (Thousand Oaks, Calif.: Sage)

Denscombe, Martyn (2009). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Fan, Ying (2006) Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 2006 12: 5

GfK Roper Public Affairs & Media (2008) The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index<sup>SM</sup> 2008 Global Report for Media Reference

Keller, Kevin Lane & Lehmann, Donald R (2006) Brands and Branding: Research Findings and Future. *Marketing Science*, Vol.25, No.6, Nov-Dec, 2006, pp.740-759

Keller, Kevin Lane & Lehmann, Donald R (2006) Brands and Branding: Research Findings and Future. *Marketing Science*, Vol.25, No.6, Nov-Dec, 2006, pp.740-759. Citerar Levitt (1983)

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane & Brandy Mairread & Goodman, Malcolm & Hansen, Torben (2009) *Marketing Management*. Pearson Education Limited

Hanna, Sonya & Rowley Jennifer (2011) Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, Nos. 5-6, May 2011, 458-476

Hanna, Sonya & Rowley Jennifer (2011) Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 27, Nos. 5-6, May 2011, 458-476. Citerar Rainisto, S (2003) Success factors of place marketing: A Study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Unpublished doctoral dissertation. Helsinki University of Technology.

Hankinson, Graham (2004) Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing* 2004 10: 109

Hankinson, Graham (2007) The management of destination brands: Five guiding principles based

on recent developments in corporate branding theory. *Brand management*, Vol. 14, No 3, 240-254 February 2007

Olins, Wally (2002) Branding the nation - the historical context. *Brand Management*, Vol.9, No. 4-5, 241-258, april 2002

O'Shaughnessy, John & O'Shaughnessy Jackson, Nicholas (2000) Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues. *Journal of Macromarketing*, Vol. 20 No.1, June 2000, 56-64

Svensk Turism AB (2010) *Nationell strategi för svensk besöksnäring*, Decennium AB

Turistdelegationen (1995) *Turismens begreppsnyckel*

Tillväxtverket<sub>a</sub> (2012) *Fakta om svensk turism*. Stockholm, juni 2012.

Tillväxtverket<sub>b</sub> (2012) *IBIS 2011, Resultat från den nationella gränsundersökningen IBIS 2011, inkommande besökare i Sverige*. Stockholm, maj 2012, Ordförandet AB

Visit Sweden<sub>a</sub> (2011) *Sweden talks*

Visit Sweden<sub>b</sub> (2012) *Årsredovisning 2011*

## 7.2 Elektroniska

Anholt, Simon (2009) *Anholt, Chapter from The Economist: Brands and Branding* (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>> (2012-12-19)

Ericson, Niclas (2011) Exportberoende hotar ekonomin. (Elektronisk) *Sydsvenskan*, 13 aug 2011. Tillgänglig: <<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/exportberoende-hotar-ekonomin/>> (2012-12-19)

Fremin, Linus (2012) Kvällens stora vinnare – men nu lämnar hon VisitSweden. (Elektronisk) *Resumé*, 29 november. Tillgänglig: <<http://www.resume.se/nyheter/reklam/2012/11/29/kvallens-stora-vinnare-men-nu-lamnar-maria-ziv-visitsweden/#.ULhkvPbYElk.twitter>> (2012-12-14)

Hugo, Katarina (2012) Så vill utländska turister semestra i Sverige. (Elektronisk) *Svd Näringsliv*, 28 juni 2012. Tillgänglig: <[http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/sa-vill-utlandska-turister-semestra-i-sverige\\_7306489.svd](http://www.svd.se/naringsliv/branscher/handel-och-tjanster/sa-vill-utlandska-turister-semestra-i-sverige_7306489.svd)> (2012-12-07)

SCB (2012) *EU står för mer än hälften av den svenska utrikeshandeln med varor*. (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.scb.se/Pages/Article\\_\\_\\_\\_336296.aspx](http://www.scb.se/Pages/Article____336296.aspx)> (2012-12-18)

Svensk Destinationsutveckling AB (2012) *Vår mission* (Elektronisk) Tillgänglig: <[http://www.svedest.se/?page\\_id=88](http://www.svedest.se/?page_id=88)> (2012-12-17)

Swedavia (2013) *Våra värderingar* (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.swedavia.se/om-swedavia/jobba-hos-oss/att-jobba-hos-oss/vara-varderingar/>> (2013-01-09)

Tillväxtverket<sub>c</sub> (2012) *Fakta om svensk turism*. (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/faktaochstatistik/faktaomturism.4.21099e4211fdb8c8>>

7b800017331.html> (2012-11-22)

UNWTO (2012) *International tourism hits one billion*. (Elektronisk) Tillgänglig: <  
<http://media.unwto.org/en/press-release/2012-12-12/international-tourism-hits-one-billion>>  
(2012-12-19)

Utrikesdepartementet (2010) *Nämnden för Sverigefrämjande i utlandet* (Elektronisk) Tillgänglig:  
< <http://www.regeringen.se/sb/d/3028/a/146544> > (2012-12-16)

VisitSweden<sub>c</sub>(odat) *Varumärket Sverige* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Vart-arbete/Varumarket-Sverige/>> (2012-11-05)

VisitSweden<sub>d</sub>(odat) *DINK (Double Income, No Kids – par utan barn)* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Malgrupp-och-kommunikation/Malgrupp/Den-globala-resenaren/DINK/>> (2012-12-08)

VisitSweden<sub>e</sub>(odat) *Active Family (par med barn)* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Malgrupp-och-kommunikation/Malgrupp/Den-globala-resenaren/Active-family/>> (2012-12-08)

(VisitSweden<sub>f</sub>(odat) *WHOP (Wealthy, Healthy, Older People – par med utflugna barn)*  
(Elektronisk) Tillgänglig: <<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Malgrupp-och-kommunikation/Malgrupp/Den-globala-resenaren/WHOP/>> (2012-12-08)

VisitSweden<sub>g</sub>(odat) *Vilken nytta gör varumärket för oss?* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Varumarket/Om-varumarken/Vilken-nytta-gor-ett-varumärke/>> (2012-12-08)

VisitSweden<sub>h</sub>(odat) *Plattformen: Spänsten* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Varumarket/Plattformen-Sverige/Spänsten/>> (2012-12-08)

VisitSweden<sub>i</sub>(odat) *Positionsteman är grunden för våra budskap* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://www.visitsweden.com/sverige/brand/Destinations--och-imagemarknadsforing/Destinations--och-imagemarknadsforing/Positionsteman/>> (2012-12-08)

VisitSweden<sub>j</sub>(odat) *VisitSweden är Sveriges röst i världen* (Elektronisk) Tillgänglig:  
< <http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Vart-uppdrag/Vart-uppdrag/>> (2012-11-23)

VisitSweden<sub>k</sub>(odat) *Partnerskap* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Vart-arbete/Partnerskap/>> (2012-11-29)

VisitSweden<sub>l</sub>(odat) *Partnerskap* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<[http://partner.visitsweden.com/Documents/Partnerskap\\_visitsweden\\_2011.pdf?epslanguage=sv](http://partner.visitsweden.com/Documents/Partnerskap_visitsweden_2011.pdf?epslanguage=sv)>  
(2012-12-08)

VisitSweden<sub>m</sub>(odat) *Turistnäringens intressenter* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Turism-i-Sverige/Andra-organisationer/Andra->



organisationer/> (2012-11-29)

VisitSweden<sub>n</sub> (odat) *Turism i Sverige* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Turism-i-Sverige/Regionala-turistorganisationer/>> (2012-11-07)

VisitSweden<sub>o</sub> (odat) *Tillsammans ökar vi kännedomen om Sverige* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Om-oss/Vart-uppdrag/Besoksnaringen/>> (2012-11-07)

VisitSweden<sub>p</sub> (odat) *Våra utlandskontor* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/Startsida/Kontakta-oss/Utlandskontor/Utlandskontor/>> (2012-12-18)

VisitSweden<sub>q</sub> (odat) *Svenskarna tar över Sveriges officiella Twitterkonto* (Elektronisk) Tillgänglig: <<http://partner.visitsweden.com/Startsida/Ledare-till-nyhetsbrev/Februari-2012/Ledaren/>> (2012-12-17) Citerar Brühl Thomas (2012)

VisitSweden<sub>r</sub> (odat) *Pressmeddelanden* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Press/Pressmeddelanden/2009/wwwvisitswedencom-varldens-basta-turistsajt-/>> (2012-12-18)

VisitSweden<sub>s</sub> (2012) *Visuell Identitet för Sverige som resmål*. Version 1.2. Bilaga till ”Guiden för varumärket Sverige”, kapitel Grafisk profil. (Elektronisk) Tillgänglig:  
<[http://www.visitsweden.com/Global/BrandBook/VisuellIdentitet/VisuellIdentitet\\_VisitSweden\\_20120213.pdf](http://www.visitsweden.com/Global/BrandBook/VisuellIdentitet/VisuellIdentitet_VisitSweden_20120213.pdf)> (2012-01-06)

VisitSweden<sub>t</sub> (odat) *Närmarknaderna är störst* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Turism-i-Sverige/Fakta-om-turism/Var-kommer-turisterna-ifran/>> (2012-12-03) Citerar Tillväxtverket/Resurs AB, (2011)

VisitSweden<sub>u</sub> (2012) *Lärande, storytelling och egna upplevelser* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/Startsida/Vara-Tjanster/Academy-of-Sweden/Academy-of-Sweden/>> (2012-12-20)

VisitSweden<sub>v</sub> (odat) *Destinationsutveckling för export* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/Startsida/Turism-i-Sverige/Exportmognad/>> (2012-12-21)

VisitSweden<sub>w</sub> (odat) *Målgrupper med stor potential* (Elektronisk) Tillgänglig:  
<<http://partner.visitsweden.com/Startsida/Vart-arbete/Malgrupper/>> (2013-01-09)

## Bilaga nr 1 – Intervju med Helén Malmberg, Director of Marketing, VisitSweden

Intervjun hölls på VisitSwedens huvudkontor på Sveavägen 21 i Stockholm den 17 December 2012 klockan 13.30 och varade i cika 30 minuter. Kontaktuppgifter: [helene.malmberg@visitsweden.com](mailto:helene.malmberg@visitsweden.com), +46 (0)8 789 10 00.

Frågor som Helén Malmberg fått mailade till sig innan intervjun:

1. Vår övergripande frågeställning är hur ni på VisitSweden arbetar med Nation branding och hur er strategi kring detta är utformad. Hur arbetar ni med strategin Nation Branding?
  2. Vad skulle ni säga är det unika med Sveriges varumärke och position? I er positionering skriver ni ”Spänsten är det unika i positionen progressiv och detta utmärker Sverige i ett internationellt perspektiv”. Vad menar ni med det uttrycket och ordet spänsten?
  3. Hur kom ni och de andra Sverigefrämjande organisationerna fram till just de kärnvärden som ni har idag (varför just dem och inte vissa andra)? Hur tänkte ni kring dem? Utgick ni från verkligheten eller från hur ni vill att det ska vara?
  4. Hur arbetar ni för att förankra varumärket internt inom organisationen? Är Sveriges varumärke något som genomsyrar hela VisitSwedens verksamhet? Hur koordineras detta och hur ser man till att det är konsekvent?
  5. Hur kommunicerar ni konkret kärnvärdena internt och externt?
  6. Arbetar ni med att få aktörerna engagerade i kärnvärdena? Hur får ni aktörer i branschen engagerade i kärnvärdena?
  7. Har ni kärnvärden som är specifika för de olika segmenten ni arbetar mot? De positionsteman ni arbetar med för de olika segmenten, kan man säga att de representerar kärnvärden för de olika segmenten?
- Urban Nature, Svenska storstadsupplevelser. **Segment:** DINKs  
Natural Playground, Sverige som naturlig lekplats. **Segment:** Active Family  
Swedish Lifestyle, Svenska kulturupplevelser. **Segment:** WHOPs  
Vitalised Meetings, Nyskapande mötesarrangemang. **Segment:** Mötesköpare hos agenter, PR- och eventföretag, incentivehus samt direkt hos företag
8. Hur analyserar ni styrkor och svagheter och utvecklar Sveriges varumärke och de attraktioner/destinationer Sverige erbjuder våra besökare? Görs detta i samarbete med aktörerna i branschen?
  9. Arbetar ni med att skapa bättre tillgänglighet till och inom Sverige? Hur arbetar ni med detta?
  10. Vad är det som lockar turist till Sverige?
  11. Word of mouth? Hur tänker ni kring det? Hur viktigt tror ni att det är?

---

(Helene läser igenom fråga 1.) Vi har jobbat med Nation branding sedan förra året 2011, i november, då presenterades vår Nation branding strategi internt. Anledning till det då är att det är många organisationer som är intresserade av Sverige bilden, det är inte bara vi, vi ska attrahera turister det är vårt primära mål. Men det har varit många andra intresserade och då i februari satte vi igång tillsammans med NSU . Och då var jag tillsammans med Joakim Norén på Svenska institutet projektledare för detta. Då jobbade jag som Head of Branding innan jag blev marknadsdirektör. Så då har jag lett det arbetet tillsammans med Joakim fram till och med, eller det pågår fortfarande, vi kommer att få slutdokumentationen på torsdag faktiskt, så det är inte klart än. Det innebär att nu har vi tagit fram strategin, så nu jobbar vi ju inte egentligen med den, fast man kan säga att strategin är en uppdatering av vår kommunikativa plattform, de fyra kärnvärdena. Hur ska man göra en strategi för att jobba med det. Strategin det är ju vägen dit. Då implementerar man det olika i olika organisationer. Vi ska attrahera turister. Invest Sweden och Exportrådet ska främja handel och få hit investerare. Svenska institutet ska attrahera talanger hit till Sverige. Så vi har alla olika målgrupper. Men vi har en gemensam målgrupp. Och då ska jag visa lite om det här (visar på datorn).

Vi jobbar med en spetsmålgrupp, med image, det är Nation branding kan man säga. Och den kallar vi för connector. Här är vi som har jobbat med strategin (visar på datorn). Det är UD, Näringsdepartementet, Exportrådet, Svenska institutet och Invest Sweden.

Det vi måste göra det är att skapa den mentala bilden av Sverige och det är väldigt mycket. Då är det alla dem här uppdragen som jag nämde, attrahera turister, talanger, främja handel, som är i detta då. Så man kan säga att för vår del så handlar det om att den översta delen (visar på datorn, toppen av triangeln) är gemensamt för alla organisationer. Och då är det att få hit förändringsbenägna connectors som ligger i framkant. För Sverige, som ni kommer se här sen, är ju känt för att vi är väldigt innovativa, det är därför vi har nytänkande, ni frågade hur vi hade gjort varumärkesplattformen. Det utgår ju från konsumenten, vad man tycker. Eller vi vet vad man tycker om Sverige utomlands. Jag har jobbat på Absolut i många år och på slutet blev vi uppköpta av Pernot som är franskt. Då gjorde man studier på vad som är speciellt med Sverige och det är ju att vi är väldigt innovativa. Men det finns en källa här, en undersökning som är gjord som är bättre att hänvisa till, sen när det gäller det då.

Det här är Simon Anholt, känner ni till honom? Och det är hans modell (visar på datorn). Och då ser ni att investeringar är ju ISA, heter det inte, det är ju Invest Sweden, politik är UD, fast egentligen alla. Talang och utbyte har vi sett på Svenska Institutet. Sen har vi oss då, turism. Då får man ett samlat grepp. Och sen kan man ta ut varje del. Här har vi gjort vår (visar på datorn). Syns inte men jag kan förklara. Vi har delat upp vår verksamhet i olika målgrupper. Överst är det då image som man marknadsför via Nation branding, alltså Sverige bilden. Connectors har vi som målgrupp där. Sen har vi den globala resenären på olika nivåer. Längst ner här är destinationsmarknadsföring för oss (visar på datorn, i botten av triangeln). Hur vi når ut med mer taktiskt marknadsföring. Säljdrivande åtgärder kan man säga. Vi måste ju ha pengar för att kunna marknadsföra oss. Här ser ni målgrupperna (visar på datorn). Vad skulle vi göra med Nation branding då? Det är ju för att vi ska jobba mer gemensamt med Sverige bilden. Alla dem här olika instanserna och politiker med strategiska beslut. Att det är enklare samarbete. Idag om någon skulle jobba med oss kring mode t.ex. så springer de till exportrådet, de springer till oss, de springer till UD, de springer till alla och så. Samma personer blir uppsökta av sex olika organisationer och för samma sak. Det blir inte så effektivt. Och då får vi se om det lyckas nu. Det är ju det vi får se här med vårt arbete då. Så dels håller vi på att göra ett arbetsverktyg alltså hur vi ska få igenom det rent praktiskt. Och sen hur mäter vi Sverige bilden, håller vi också på att titta på i det här arbetet. Det här är varumärkesplattformen. Som ni undrade hur den var gjord. Då var ju inte jag här för jag började i april i år. Så det här är vad jag har fått återberättat kan man säga. Men då har vi via intervjuer och enkäter så det är ju inte bara desktop researches, det är bara sådant som redan finns. Det använder man sig av också. Naturligtvis också undersökningar för att se vad konsumenten tyckte utifrån. Och sen har man kommit fram till det då med gedigna workshops kan man också säga kom man fram till här. Varumärkesplattformen har ni ju sett för den har vi ju på nätet. Då kommer vi åter till spänsten här. Men här är ju styrkor då med, som har kommit fram (visar på datorn). Detta var från UD:s Sverige bilds studie som de gjorde. Vad Sverige har för styrkor och svagheter. Det har gjorts SWOT naturligtvis i det här arbetet, gedigna sådana. Men det är ju bl.a. för innovation och kvalitet och vårt öppna samhälle det är någonting som vi är kända för överallt. Eller överallt ska man inte säga på många, i många sammanhang så kommer det fram. Och det måste vi lära oss att kommunicera bättre också. För det är inte så lätt kanske att kommunicera på rätt sätt heller för det uppfattas på olika sätt i olika världsdelar och av olika personer, det beror på hur moderna de är i sig också. Levnadsstandard och livskvalitet. Och ni vet den svenska modellen det är ju något som många pratar om. Den svenska modellen och moderaterna pratar om nya modellen och sådär men vi kommer nog inte att använda oss av det begreppet för att det kan förväxlas. Kompetens hos det svenska folket. Svenska varumärken, vi har IKEA, vi har Absolut, vi har väldigt många stora svenska varumärken som är kända så det är ett väldigt bra sätt. Så där finns det ju bra saker. Men vi behöver mer kunna säga vad står vårt land för. Vi har ju inte som Paris, Eiffeltornet, vi har ju inget sådant, pyramiderna har ju Egypten. Så vi måste hitta något annat. Och då får vi se om vi kan hitta någonting som vi på ett bra sätt kan kommunicera tillsammans, vi i olika organisationer, så det är spännande tider. Och sen naturen naturligtvis. Det är det som dem flesta tänker på när de tänker på Sverige. Man kan se jag har gjort en graf här nu, många ser oss som kallt och de tror att det går isbjörnar på gatan, även i Frankrike som är ganska nära. USA de förväxlar oss med Schweiz hela tiden. Sådana där generiska. Och man säger att det är ett kallt samhälle och allt det här, men om man går då mot nytänkande och öppenhet som vi har i vår, för det tror vi, det är dit vi vill gå mot det. Den kommunikationen vi kommer att ta fram kommer att vara vägen dit. Svagheter ser ni här (visar på datorn), dyrt och höga skatter, kallt och mörkt, osociala och tråkiga besserwisser. Ofta att vi är lite självgod, i Sverige gör vi så säger vi, men vi lyssnar kanske intelika mycket på andra. Det är viktigt också när man gör kommunikation att man tänker på det. Så att man inte skriver folk på näsan. Här ser ni våra fina varumärken (visar på datorn). Här är den undersökningen jag pratade om. Och det är då Reinhart heter han som har gjort den här. Och han gör den här vartannat år. Här har vi då traditionella values och här är mer extrema ju högre upp man kommer. Här är självuttryck eller självförverkligande upp på den här axeln. Här är bara överlevnad sen så längre ut man är desto mer viktigt är det med självförverkligande. Då ser ni att vi ligger längst ut här vi är det mest innovativa, och progressiva kan man säga, landet i hela världen egentligen. Och nu är den här från 2005 så nu har det

kommit en ny men vi har inga, vi har inte fått den ännu. Det man tror är att Danmark skulle närma sig oss lite. Men vi vet inte riktigt. Här är en bra källa till det vi pratade om. Det finns ju fler men här är en utav dem som man använder mycket. Reinhart Engelhart. Jag ska ta reda på det så att ni kan få det.

Man kan säga att Simon Anholt han säger att det är en, ni frågade om spänning, det är att Sverige är sexy but yet resurser. Och då menar han just det här att det är tryggt och säkert men samtidigt har vi det här innovativa. Det är det som skapar spänsten i varumärkesplattformen. Att vi har både och. Ett exempel på det bara. Progressiv då det sammanfattar helheten av alla våra fyra kärnvärden. Och man kan säga t.ex. att progressiv aktivitet det är, eller ett sett att det kan vara t.ex. Lisbeth Salander att hon är den nya Pippi. Det är progressivt. Glada Huddik, det är ett exempel på ett progressivt sätt, spotify det är en teknisk innovation som är progressiv. Mindcraft det är också en svensk innovation som man också kan se som det. Och ni frågar hur man kommunicerar. Alla på VisistSweden jobbar ju med det här, det är ju ett kommunikationsbolag, så att alla ute på våra marknader och internt. Sen får man göra gemensam kommunikation utifrån detta. Och det är först då det blir riktigt starkt. Man kan säga att vi och svenska institutet är dem som mest har implementerat varumärkes plattformen, skulle jag säga. Och det är naturligt, vi är ett kommunikationsbolag så det vore konstigt annars. Och sen så försöker vi även att samarbeta med besöksnäringen. Och implementera det. Så vi har bl.a. en dialog då varje år, med regionerna i Sverige. De känner till det här väl också. Och sen destinationerna har inte jag jobbat med så mycket med nu, så jag kan inte prata så mycket om dem, men de känner också till den här väl. Sen vet jag inte jag menar svenska institutet de har 150 medarbetar och så har de ett kontor i Paris. Vi har tolv kontor utomlands, där känner ju alla till vår varumärkesplattform. Känner de till något så är det om kommunikation, och vi jobbar ju med internationell marknadsföring. Sen dem andra organisationerna, UD och Exportrådet. Jag tror de försöker jobba med det men det är inte så lätt heller de har ju hundra utlandsmyndigheter. Så deras utmaning är ju att implementera varumärkesplattformen och nya strategin då framförallt. De håller vi ju på med och se hur vi kan implementera det. Det är väl det som kommer att hända här framöver. Och att vi gör det tillsammans.

*Kan man säga att ni försöker få aktörer i branschen att de också ska använda de här kärnvärdena i sin verksamhet?*

Ja, men för mig är det ju självklart för jag är ju marknadsförare, men om man inte är det. Då är det viktigt hur man kommunicerar det här. Så nu håller jag på att se hur man kan göra det här på bättre sätt om vi ska ha ambassadörer som kan åka ut, som är experter på Sverige bilden. Som kan åka ut och ha workshop kanske på destination gotland kanske eller vart man nu är. Eller åka till STF och berätta om det.

*Så det är nånting som ni ser över nu hur ni mer konkret kan arbeta på?*

Ja eller vi håller på att ta fram verktyg på hur man kan implementera.

Här är vår målgrupp för connectors (visar på datorn), det är ju dem vi kommer att ha. Så det här är toppen där man har innovations och här är rese- och livsstilsfokus. Här är mest taktiskt. Och ju högre upp man kommer desto mindre taktisk blir det. Men egentligen kan man säga att normalt, där jag kommer ifrån där börjar man ju härifrån (nerifrån, tvärtom) för man har varumärkesplattform som man börjar med att tala med kärnan i målgruppen. Men den hade vi ju inte här för att Reserådet, som det hette förut, Sveriges rese- och turistråd, omförvandlades 2006 till en mer vanlig marknadsorganisation. Därför har man börjar underifrån för det var uppdrag från staten att hålla på med destinations marknadsföring. Nu börjar man där så får man bygga på med den biten. Så att det går ihop sen. Först nu de här två bitarna kommer til (nedre delen av triangeln).

Då har vi gjort olika livsstilsaktiviteter. Vi har haft fika square i London, fika som ett kulturellt fenomen. Sen samarbetar vi på olika marknader med NSU, men det är inte samordnat. Det är därför vi nu håller på med att göra det stora nu så att alla ska samordna. För att göra större grejjer. Färre men värre.

Simon Anholt säger att Nation branding är praktiskt i många länder, men i många länder är det inte det också. Många har ju gjort Nation branding strategier som det inte blivit så mycket a. Syftet är ju att öka Sveriges attraktion kraft och konkurrenskraft på lång sikt, det är Nation branding. För oss är det som resmål. För invest och för export är det att attrahera investerare, talanger, och gynna export för exportrådet. Men i stort är det att samordna och öka resurserna för internationell marknadsföring det är då man, istället för att alla gör olika spridda skurar, så går vi samman och gör stora gemensamma grejer.

Sen image, jämfört med destination, det är att man pratar mer till känslorna. En produkt eller vara eller tjänst har alltid både en emotionell del och en funktionell del. Det gäller att jobba med den emotionella delen också. Vilket

man kanske inte är så van vid på, man pratar inte om det i, upplever jag det, i den här branschen. Det handlar ju kanske om att man inte har jobbat med varumärkesbyggande på det sättet så länge, så att det kommer. Jag tror att ju större regioner som Skåne och västkusten, jag tror vissa har gjort det tidigare för att de är så stora och har mer pengar. Och de mindre, det är olika nivåer. Vi kan ju inte gå för fort fram heller. Det känns som att vi kanske ska vara drag, föregå med gott exempel och börja.

Här ser ni våra konkurrenter (visar på datorn), det är vad de har gjort med Nation branding. Finland utgår från folket, näringslivet och politiken. De hade en jättestor satsning, samordnad satsning, från hela regeringen. Tyvärr har det avstannat så att implementeringen har inte kommit igång. De hade väldigt bra början, men vi får se hur det går, de har liksom avstannat. "Consider it solved", världens problemlösare, var deras vision. Danmark de har ingen vision och hur har de gjort Nation branding som marknadsföring tvärssektoriella insatser. Jag är inte så insatt i de. men jag tror inte att det går så jättebra. Och de har nyligen omorganiserat. De har också satsat på kreativa näringar, det kan hända att det är därför vi också gör det, vet inte men man sneglar ju mycket på sina grannländer. Och sen norge och där har vi inte sett någonting när det gäller Nation branding än så länge. Vi har tittat mycket på Nya Zeeland bl.a. de är jätteduktiga deras och VisitBritain de är också bra.

Det här är (visar på datorn) vår huvudmålgrupp, höst upp connectors, det visar att det är ungefär 7 % av befolkningen. De drivs av innovation och förbättring, globala människor med mycket stora nätverk. Orädda livsnjutare som lever sin passion. Det är dem som vi vill ska bli Sverige ambassadörer, tala väl om oss och sprida vidare till andra målgrupper. Vad har dem för värderingar, de är förändringsbenägna, de är individualistiska och oberoende. För dem är det viktigt att vara sann mot sig själv. Där kommer självförverkligandet in igen. Och vad har de för livsstil, de har ett mycket socialt och aktivt nätverk, gemenskap, de tycker om att vara i stora gemenskaper. De är utan gränser, de är globala nätverkare, så de kan lika väl sitta i japan liksom och nätverka för Sverige. Experimentiell, skapande och innovativ, orädd. Det här är deras drivkrafter då (visar på datorn).

Ni frågade vad vi har gjort innan. Vi har gjort en SWOT, NSU tillsammans, innan vi satte igång då såklart. En svaghet är att många svenska varumärken inte använder sig av Sverige bilden t.ex. Det vill vi att de gärna ska göra och då är det bra om vi har några utbildade Sverige ambassadörer. Som kan åka ut. För vi hinne ju inte vi är några få kommunikatörer, vi hinner inte åka ut till alla företag. Men det håller vi på att titta på hur det skulle gå till. Men det vet vi ju inte ännu. Vi har ju inte så jättemycket resurser för att kommunicera ett helt land även om det är UD och det är finns så mycket annat man gör som kostar pengar.

Här har vi då lyft upp vissa styrkor och svagheter i vår SWOT. Innovation är ju stort för oss och det är en möjlighet, vi är väldigt duktiga på det. Det är många företag som skickar hit, vi är ett pilotland ofta kan man säga. Dels är vi ofta först med trender i Sverige ofta. Om man har människor man vill satsa på om man är ett internationellt företag så kan man Michelin så kan man skicka hit begåvade människor att sköta vårt land, för det är som ett minivärlden nästan. Sköta Sverige först bara för att de ska få erfarenhet. Nackdelen är då att man byter chef väldigt ofta. För de är bara här för att lära sig. Vi är ofta pilotland. IT undret, vi är väldigt duktiga på IT, vi har kommit väldigt långt vad gäller Facebook mognad, Twitter, LinkedIn, vi är ju långt före många andra länder. Så man kan inte ha oss som en mätsticka där, för att t.ex. mobiltelefonanvändare och allt sånt är väldigt högt för oss. Vi ska satsa på att göra Sverige mer synligt och känt i världen. Det kan man ju säga att alla är ju intresserade av det nu, det är ju i tiden. Så att jag hoppas eller det kommer nog att hända en hel del här framöver. På kort sikt. Styrkor då, Sveriges stabilt politiska system. Det har med den svenska modellen att göra, hur vi blev kända för det. Effektiva korruptionsfira myndigheter. Samförståndsanda men det skulle jag säga att det nog både positivt och negativt, om jag får säga det, men jag var inte med och gjorde den här. Språkkunskaperna är relativt goda. Svenskar är så kallade early adopters. Alltså vi är tidiga på att anamma trender. Det är en stor utmärkande sak för Sverige och svenskarna. Och god livsmiljö med närhet till natur, natur är väldigt viktigt.

*När ni arbetar med era samarbetspartners utvärderar ni då på något sätt vad de tycker om samarbetet?*

*Vilka samarbetspartners menar du då? T.ex. swedishlapland och visitgotland*

Det är jag inte lika bra på. Dem har vi det är partners, jag jobbar ju på Sverige kommunikation. Utvärderar, jag kan ta reda på det. Jag har inte kommit så mycket in i det, jag tillträdde som marknadsdirektör i november. Men det är klart vi har, jag ska vara med i workshops här nu med alla regioner i slutet på januari, då kommer, då sätter vi gemensamma mål tillsammans. Så det gör vi ju och då sätter man också en plan för dem närmast tre åren tillsammans vad man ska göra. Då var frågan hur man utvärderar det? Jag kan ta reda på det. Skriv frågor som ni inte fått svar på.



*Word of mouth, du pratar om sverige amvassadörerna och att ni vill att de ska sprida ordet vidare det är ju en slags word of mouth?*

Ja och det är jätteviktigt. Alla som för Sverige vidare på nåt sätt är viktiga. A och O. Hela Sverige är viktiga, alla invånare. Intern marknadsföring är också viktig i landet. Såklart. Men vårt uppdrag är internationell marknadsföring. Men vi har Corporate public affairs som är en avdelning som jobbar med det också, med bolaget VisitSweden.

*Arbetar ni något med att utveckla sveriges utbud?*

Med destinationer och så? *Ja*

Vårt uppdrag är inte att produktutveckla. Vårt uppdrag är internationell marknadsföring, hur man sköter kommunikationen.

*Så ni utgår från de attribut som finns?*

Vi har en säljavdelning och de jobbar med att titta på vilka destinationer som är exportmogna, som har de som turisten efterfrågar. Men vi är inget produktutvecklingsbolag.

*Ni säger inte åt t.ex Kiruna att ni borde ha t.ex. ett till hotell...*

Sälj gör ju mer det, men vi äger ett produktutvecklingsbolag, det är deras uppdrag att göra det. Vi utvecklar kommunikation. Vi har något som heter Academics of Sweden, Curators of Sweden sådana saker utvecklar vi.

*Om ni upptäcker nåt som saknas för ni vidrae det till nya bolaget?*

Ja, nu när vi tar fram kommunikation har vi en referensgrupp där Västsvenska sitter med. Swedish Lapland och Skåne t.ex. så att det är med och också känner sig hemma i det vi gör . På det sättet jobbar vi tillsammans, sen samarbetar vi med näringslivet också såklart .

## Bilaga nr 2 – Frågor till aktörer samt deras svar

### Frågor till aktörer i turismbranschen

1. Har ni ett samarbete med VisitSweden?
2. Hur startade ni ert samarbete?
3. Hur samarbetar ni med VisitSweden?
4. Varför samarbetar ni med VisitSweden?
5. Vad ser ni för fördelar med ett samarbete med VisitSweden?
6. Arbetar ni med gemensamma mål?
7. Hur ser ni på VisitSweden kärnvärden? Använder ni dem i er organisation på något sätt?



8. Utvärderar ni vad besökarna tycker om upplevelsen hos er och Sverige?

## Destination Uppsala

Stefan Pettersson, Chef Marknad & Försäljning/Manager Marketing & Sales, Destination Uppsala AB.  
Kontaktuppgifter: [stefan.pettersson@destination uppsala.se](mailto:stefan.pettersson@destination uppsala.se), +46 (0)72 222 87 28. Svarat den 11 December 2012.

1. Ja
2. Genom direktkontakt med dem och via kontakt med annonsförsäljning.
3. Privatturismsegmentet: Annonsering i Tyskland och USA- De är de prioriterade marknader där vi i nuläget syns genom Visit Swe:s Sverigemagasin.  
b. Mötesmarknaden- Genom medverkan på mässor.
4. Förutom att vi ser nätverkandet med Visit Sweden som ett bra nätverk för branschutbyte så har vi valt att samarbeta på de internationella marknader där vi själva inte har tillräckligt med resurser för att effektivt nå ut till utvalt målgrupp. Det är också kostnadseffektivare att samannonsera.
5. Se svar fråga fyra.
6. Uppsalas eget strategiska arbete med marknadsföring mot segmentet privatturism har vi valt att använda oss av det positionstema som Visit Sweden valt att kalla "Swedish Lifestyle"
7. Enligt de målgrupps- och positionstemedefinitioner som Visit Sweden använder så har Destination Uppsala valt att använda samma kärnvärden. Givetvis har Uppsala precis som andra städer sina egna exklusiva kärnvärden som lyfts fram i det egna varumärkesarbetet.
- 8.

## Glasriket

Stine Breaum Appelqvist, AB Glasriket. Kontaktuppgifter: [sba@glasriket.se](mailto:sba@glasriket.se), +46 (0)70 254 53 01.Svarat den 10 December 2012.

1. Ja, på danska och via länet även tyska marknaden
2. De erbjuder sina tjänster på utlandsmarknaderna
3. Det är lite olika år från år, ibland har vi varit i partnerskap med dem, ibland har vi köpt in oss i olika mediepaket och ibland bara vid enstaka aktiviteter
4. I vissa fall – fast inte i alla - når de ut på marknaden på bästa sätt
5. De har ett väl inarbetat arbetssätt på utlandsmarknaderna
6. Vi jobbar naturligtvis utifrån deras positionsteman och målgrupper
7. Vi jobbar i första hand med våra egna kärnvärden, men ett av dem sammanfaller med visit Swedens; Äkthet
8. Vi utvärderar hur besökaren upplever Glasriket

## Jämtland Härjedalen

Fanny Hejdström, Communications Officer, JHT. Kontaktuppgifter: [fanny.hejdstrom@jht.se](mailto:fanny.hejdstrom@jht.se), +46 (0)76 846 70 20.  
Svarat den 13 December 2012

1. Ja
2. Samarbetet har pågått länge under olika former, med olika landskontor på VisitSweden för olika marknader och med olika syften.
3. Vi arbetar med VisitSweden inom de internationella satsningar vi gör och på de marknader vi valt att bearbeta, för nuvarande är det ett antal kampanjer vi har igång inom det exportprojekt vi driver på JHT - Finland vinter, Danmark vinter, Holland sommar, Norge sommar samt Holland B2B är där satsningarna ligger främst för tillfället.
4. VisitSweden besitter marknadsspecifik kunskap om olika internationella marknader och är en essentiellt kanal där vi inte själva besitter kunskapen. De är en naturlig part att arbeta med då de är Sveriges internationella kommunikationsbyrå.
5. Ungefär som ovan, de har marknadsspecifik kunskap samt för att nå ut på internationella marknader - ju längre bort (avstånds-, kulturmässigt mm) det rör sig om desto mer måste vi samordna och rikta våra insatser.
6. Inom svensk besöksnäring arbetar vi alla efter den nationella strategin där gemensamma mål som berör oss alla finns. Inom varje specifik kampanj/samarbete vi har med VisitSweden har vi givetvis även specifika mål satta som vi samarbetar kring.
7. Inte i vår organisation specifikt, men såklart som grund inom kampanjer mm som vi gör tillsammans med VS.
8. Vi gör olika typer av gästundersökningar på destinationerna i Jämtland Härjedalen för att få feedback på deras upplevelse hos oss.

## Malmö Turism

Johan Hermansson, Turistdirektör/Director of Tourism, Malmö Turism.Kontaktuppgifter:  
[johan.hermansson@malmö.se](mailto:johan.hermansson@malmö.se), +46 (0)70 144 26 00. Svarat den 11 December 2012.

1. Absolut
2. Oj, det har pågått lång och jag skulle säga att det kom på plats i samband med att VS startade.
3. Vi kameran på utvalda marknader såsom Danmark, England och Tyskland
4. För att det är ett effektivt sätt att nå ut till marknader som vi annars inte skulle ha resurser att bearbeta.
5. Kostnadseffektivt. Finnas i ett större sammanhang
6. Ja. Ökad kännedom och lockelse till Sverige ger detsamma för Malmö
7. Många av dem går igen i Malmös värdebas.
8. Utvärderar ni vad besökarna tycker om upplevelsen hos er och Sverige? Ja, vi mäter vad besökarna tycker om Malmö.

## Region Blekinge

Hanna Nilsson, Region Blekinge. Kontaktuppgifter: [Hanna.Nilsson@regionblekinge.se](mailto:Hanna.Nilsson@regionblekinge.se). Svarat den 17 December 2012.

1. I dagsläget samarbetar vi med Visit Sweden inom olika specifika marknadsinsatser mot 2 av Blekinges prioriterade marknader, Tyskland och Danmark. Tidigare har vi ingått ett mer omfattande partnerskap mot Danmark, så kallat DK3 (Danmark i Kubik) Vad gäller tyskland köper vi in oss på den gemensamma satsningen ITB.mässan och Swedish workshop.
2. När jag började på Region Blekinge fanns ett upparbetat samarbete med VS DK, vad gäller tyskland är denna marknad så stor och för en liten region som Blekinge ohanterbar att själv lägga mf-satsning på. ITB och Swedish workshop är ett koncentrat av tyskland.
3. Se ovan.
4. Därför att samlade resurser är mer effektiva än enskilda. Särskilt vad gäller större marknader som tyskland. Turister bryr sig inte om kommun eller länsgränser, många åker till ett land eller en destination/specifikt resmål. VS öppnar också upp möjligheterna till ett effektivt samarbete mellan regioner i Sverige.
5. Se ovan
6. Gemensamma med vem? Med VS? Nja... Vi har en regional turismstrategi Attraktionskraft Blekinge, denna hittar ni på vår hemsida [www.regionblekinge.se](http://www.regionblekinge.se) här hittar ni mål och prioriterade områden som går i linje med den nationella Strategin 2020.
7. Blekinges varumärke är en process som är påbörjad och inom det turistiska perspektivet håller vi nu på att spetsa vårt varumärke. Vi använder inte samma begrepp som VS, men vi kan helt klart identifiera oss med dessa.
- 8.

## Regionförbundet i Kalmar län

Karin Ekebjär, Affärsutvecklare besöksnäringen, Regionförbundet i Kalmar län. Kontaktuppgifter: [karin.ekebjär@rfkl.se](mailto:karin.ekebjär@rfkl.se), +46 (0)709 229 435. Svarat den 9 December 2012 .

1. Ja
2. Vi har sedan många år varit med i deras B2B arbete i såväl Tyskland som Holland samt på olika turistmässor.
3. Vi har haft två partnerskap ett i Tyskland och ett i Danmark, Vi arbetar även just nu med B2B Tyskland och Swedish Hubb Jönköping.
4. De har det nationella ansvaret för att marknadsföra Sverige utomlands.
5. De har god kännedom om de olika marknaderna som vi vill synas på och kan ge oss olika erbjudanden om vilka marknadsföringskanaler som är bra för vår målgrupp.
6. Ja speciellt i de olika partnerskapen som vi haft.
7. Ja, vi lägger upp våra regionala och lokala marknadsplaner efter dem
8. Ja

## Region Gävleborg

Lena Andersson, Utvecklingsstrateg besöksnäringen, Regional utveckling och tillväxt, Region Gävleborg. Kontaktuppgifter: [lana.andersson@regiongavleborg.se](mailto:lana.andersson@regiongavleborg.se), +46 (0)26 65 02 24. Svarat den 12 December 2012.

1. Ja
2. År 2011 startade vi ett utvecklingsprojekt för besöksnäringen här i regionen. Syftet med projektet är att lägga grunden till en attraktiv, kompetent och lönsam besöksnäring i Gävleborg. Projektet arbetar inom tre områden; Destinationsutveckling, digital tillgänglighet och internationell marknadsföring. Innan projektet startade tog det fram en marknads- och utbudsstrategi för regionen och som stöd i framtagandet av den strategin använde vi oss av Visit Swedens kompetens och rapporter. Strategin fastställer att de marknader som är primärt intressanta för vår region är Tyskland, Holland, Finland, Danmark och Norge. På lite längre sikt är även Frankrike, Storbritannien, Polen, Kina

och USA intressanta. Inom ramen för projektet bestämdes att vi skulle påbörja arbetet på Holland och Finland. Vi tog då kontakt med Visit Sweden för att inleda samarbete på dessa marknader tillsammans med dem.

3. Inom ramen för projektet har vi ett B2B samarbete på den holländska marknaden och så har vi även två affärssamarbeten med sommarkampanj på holländska marknaden och vinterkampanj på finländska marknaden.

Utöver detta har vi regelbundna dialogmöten med Visit Sweden tillsammans med övriga regionala organisationer i Sverige, för att få och ge information om vad som händer ute på marknaderna, i de olika regionerna i Sverige och hur Visit Swedens arbete fortskrider.

4. Visit Sweden ägs till hälften av staten och till hälften av Svensk Turism och är utpekade som Sveriges marknadsföringsbolag. VS har stor kompetens, gör gedigna analyser och är de som har den bästa kunskapen om utlandsmarknaderna när det gäller turism. Vi har en gemensam nationell strategi för besöksnäringen i Sverige där VS har en stor roll och det är viktigt att vi alla drar åt samma håll för att uppnå målen i strategin. Det är de främsta anledningarna till att vi arbetar med VS.

5. Fördelarna är att de har en stor kompetens kring marknader och målgrupper, att de arbetar med att främja Sverigebilden och att de har de bästa marknadskanalerna på marknaderna. Dessutom har de uppdraget att marknadsföra Sverige internationellt vilket också är en stor fördel i samarbetet med dem.

6. Vi arbetar gemensamt mot målen i den nationella strategin. Sedan sätts mål upp inom ramen för de olika aktiviteterna som vi arbetar tillsammans med.

7. Kärnvärdena ger en bra känsla för vad Sverige står för, men vi har inte aktivt arbetat med dem i vår organisation ännu.

8. Vi har precis fått klart tre olika undersökningar i vår region. Den ena är en besöksundersökning som gjordes under hela sommaren där vi undersökte vilka besökare som kom till området samt vad de tyckte om olika saker och om värdskapet. Den andra är intervjuer med researrangörer och andra som arbetar inom näringen på de utländska marknader vi är ute på. Den handlar om kännedom och potential. Den tredje är en webbaserad undersökning på målgruppen i Holland (barnfamiljer) som också fick svara på frågor kring kännedom, resepotential mm. Vi planerar att göra sådana här typer av undersökningar med jämna mellanrum.

## Skansen

Paola Squassina, Marknadsförare/Marketing Manager, Stiftelsen Skansen. Kontaktuppgifter:

[paola.squassina@skansen.se](mailto:paola.squassina@skansen.se), +46 (0)708 73 64 97. Telefonintervju den 11 December 2012, klockan 11.25. Intervjun varade i ca fem minuter.

1. Ja

2. Vi samarbetar på olika fokusmarknader och då genom den stora samarbetspartnern Stockholm Visitors Board. Mest samarbetar vi med Stockholm Visitors Board. På grund av budgeten så jobbar vi mest med närmarknader; Finland, Italien, Tyskland och Ryssland. Samarbetet ser ut på olika sett beroende på marknader. Till exempel i Finland så jobbar vi med online kampanjer och med kryssningsindustrin som Viking Line och Silja Line. Vi jobbar också med resevärdar som till exempel Matka, Nordeuropas största resevärd. I Ryssland jobbar vi mycket med workshops.

3. Länge, ca 8-10 år.

4. och 5.

De har en extrem stor branshkunskap om marknaderna. Stor utlandskunskap i och med att de har utlandskontor. Vi vill kunna ta del av denna kunskap. Vara med på mässor och workshops till en mindre kostnad än om man hade ordnat det själv. Utländska aktörer vänder sig i första hand till VisitSweden.

6. Nej, Skansen en produkt som vänder sig till fem målgrupper ej bara till utlandet. Utlands segmentet, som är en liten del, försöker jobba utifrån VisitSwedens målgrupper. VisitSwedens visionen kommer ju från regeringen och går ut på att fördubbla övernattningsarna till år 2020. Skansen har ju inga övernattningsarna men vi vill ju öka antalet gäster på skansen. Effekten utav det.

7. Nej, inte dem orden. Jobbar mycket med öppenhet men vi har skapat egna kärnvärden.

8. Skansen är mer Stockholmsbaserat. Vi gör en publikundersökning ungefär en gång om året. Då brukar de flesta vara väldigt nöjda.

## Stockholm Visitors Board

Marcus Hammarström, Marketing Manager Leisure Travel, Campaigns, Stockholm Visitors Board.

Kontaktuppgifter: [marcus.hammarstrom@stockholm.se](mailto:marcus.hammarstrom@stockholm.se), +46 (0)8 508 285 32. Svarat den 12 December 2012.

1. Ja

2. Vi har i olika former samarbetat med Visit Sweden och de nationella marknadsföringsbolag som funnits innan Visit Sweden genom åren. I och med att samarbetet går så långt bak i tiden är det svårt att svara på hur det startade.

3. Vi går in i gemensamma projekt kring marknadsföringen av Stockholm på utvalda marknader / platser runt om i världen. Som regel sätter vi upp ett antal kriterier kring *vad* och *hur* vi vill lyfta fram Stockholm och vilka partners vi



har med oss i projektet. Detta formulerar vi i en brief kring projektet som Visit Sweden därefter tar hand om att projektleda. Det är också de som sköter de löpande kontakterna med till exempel lokala reklambyråer och pr-byråer och anpassar kommunikationen till den bild som finns av Stockholm och Sverige på den aktuella marknaden.

4. Resurserna för marknadsföring av destinationen är begränsade och vi ser oftast att vi får synergieffekter när *alla* som har ett gemensamt intresse går samman ekonomiskt och arbetar åt samma håll. Det gäller så väl offentliga som privata aktörer. En annan aspekt är kunskapen om den lokala marknaden där vi har hjälp av att Visit Sweden finns representerade på respektive marknad där vi arbetar.

5. Egentligen samma svar som på fråga fyra. Det vill säga synergieffekter av att arbeta tillsammans när man har gemensamma mål om ökat antal besökare och den lokala förankringen på respektive marknad.

6. Ja, vi arbetar mot samma övergripande målsättning. Det finns ett nationellt mål om en fördubbling av turismen fram till år 2020. Nedbrutet för Stockholms del är målet under samma period satt till en 50% ökning av antalet gästnätter på hotell från 10 – 15 miljoner gästnätter. När det gäller turismomsättningen är målet en 80% ökning. Med tanke på att Stockholm står för en betydande del av den totala besöksnäringen i Sverige spelar givetvis också våra resultat en viktig roll för hur det totala målet för Sverige ska uppnås. Våra mål är därför tätt sammankopplade. I och med att vi är två olika företag finns givetvis också interna mål som inte alltid behöver vara lika synkroniserade.

7. Både de kärnvärden vi arbetar med i varumärket Stockholm och våra målgrupper ligger nära de som Visit Sweden arbetar utifrån även om vi ibland använder andra uttryck.

Vi har under senare år genomfört ett genomgripande varumärkesarbete där vi jämfört våra besökares bild med vår egen av vad vi anser Stockholm står för och vad vi kan "leverera" till en besökare. De värderingar som vi vill att Stockholms ska genomsyras av är *öppenhet*, *utveckling* och *hållbarhet*. För att beskriva "Stockholms personlighet" använder vi ord som *innovativ*, *omtänksam* och *trendig*. Tillsammans anser vi att dessa utgör en bra grund till det som Visit Sweden beskriver som *progressiv*.

8. Vårt fokus ligger av naturliga skäl på hur besökarna upplever Stockholm. Ja, vi genomför årligen undersökningar bland besökarna om hur de upplever destinationen

## STUA (Sörmlands turismutveckling AB)

Pernilla Nordström, Communication & Business development, STUA (Sörmlands turismutveckling AB).  
Kontaktuppgifter: [pernilla@stua.se](mailto:pernilla@stua.se), +46 (0) 155 22 27 73. Svarat den 17 December.

1. Ja, vi samarbetar med VisitSweden i flera olika sammanhang.
2. Det startade 2003 med att vi gick med i Business to Business Tyskland, som då var ett projekt (som senare blev ett partnerskap) för att få fler researrangörer på tysktalande marknader att ta in sörmländska och svenska produkter i sitt sortiment.
3. Bl a genom deltagande i dialogdagar kring olika ämnen inom beöksnäringen med regionerna i Sverige, men också i form av marknadsföringsinsatser, som t ex workshops, mässor och tryckt material på tyska och brittiska marknaden. Vi har även deltagit i partnerskapet ovan mot tysktalande marknader. Utöver det har vi deltagit i pressresor och andra resor för att skapa kännedom om regionen och Sverige, t ex Culinary Academy of Sweden och Share Sweden (CommunityofSweden).
4. De har stor kunskap om olika utländska marknader som vi valt att prioritera att arbeta med, t ex Tyskland och Storbritannien. De har även ett uppbyggt kontaktnät och kanaler för att nå ut till rätt målgrupper. Det är också viktigt att som mindre okänd region synas i ett större sammanhang, vilket är möjligt genom deltagande i VisitSwedens olika aktiviteter.
5. Bra kännedom om marknader och målgrupper, som gör det lättare att anpassa turismprodukterna som finns här, att synas i ett större sammanhang är nödvändigt för mindre okända regioner, att VS har bra kanaler in på olika marknader.
6. Ja. Sedan 2010 har besöksnäringen i Sverige en samlad strategi med gemensamma mål för att fördubbla omsättningen inom besöksnäringen i Sverige till år 2020. VisitSweden är en av aktörerna bakom strategin, som ägs av Svensk Turism. Utländska besökares konsumtion ska öka till 200 miljarder kronor och resmålet Sverige ska vara ett naturligt förstahandsval för utvalda målgrupper. För att klara detta ska minst 35 exportmogna destinationer i Sverige kunna erbjuda attraktiva upplevelser som passar för internationella gäster. I utvecklingsarbetet ska också hållbarhetsfrågorna inkluderas.

Vi arbetar enligt de målen och Sörmland (genom Regionförbundet Sörmland) genomgår just nu en destinationsutvecklingsprocess för att bli en av de 35 exportmogna destinationerna. Sörmland har också en egen regional strategi för hur länet ska göra sin del för att fördubbla besöksnäringen. Sörmland har också som mål att arbeta med kvalitet och hållbarhet och är en av pilotregionerna i Hållbar besöksnäring, en viktig del att nå målet för en hållbar besöksnäring. Vi arbetar gemensamt för att Sverige ska bli mer känt som destination.

7. Kärnvärdena för Sverige är viktiga i hur vi gemensamt syns i utlandssammanhang. Sverige har en positiv bild hos utländska besökare och alla som arbetar mot utlandsmarknader ska arbeta med att stärka värdena Öppenhet, Äkthet, Omtänksamhet och Nyttänkande. Vi arbetar mycket att utveckla dess värden i turistprodukter tillsammans med

företagen inom besöksnäringen i Sörmland. T ex har vi arbetat med ett Ekoturismprojekt där vikten ligger vid att göra "äkta" produkter som lyfter svensk livsstil och natur och ger utländska besökare en äkta svensk upplevelse när de är här. Det kan handla om något som för oss är en självklar tradition, men som för en utländsk besökare är en fantastisk, exotisk upplevelse, som företag i Sverige kan sälja. Vi arbetar också med ett affärsutvecklingsprojekt för att skapa nya innovativa produkter inom besöksnäringen. Det kan också handla om t ex självklara saker för oss svenskar, men som kan göras till en säljbar produkt, t ex kräftskiva eller midsommarfest.

8. Vi arbetar endast Business to Business, d v s våra kunder är i första hand företag inom besöksnäringen som vi affärsutvecklar. Vi arbetar inte direkt mot besökarna (turisterna) som kommer hit. I de fall vi har researrangörer, press eller andra besökare på rundresa här följer vi alltid upp, t ex med enkät, hur de har upplevt sin vistelse i regionen.

## Swedavia

Mats Åström, Director Regional Partnerships, Swedavia AB. Kontaktuppgifter: [mats.aström@swedavia.se](mailto:mats.aström@swedavia.se), +46 (0)708 916 157. Svarat den 12 December 2012.

1. Ja, vi har samarbete med VisitSweden i Stockholm, Göteborg, Kiruna, Luleå, Visby och Åre Östersund
2. Samarbetet började för drygt 7 år sedan då vi på allvar började jobba med affärsutveckling i anslutning till våra flygplatser. Affärsutveckling i form av samarbete med besöksnäringen. Man flyger ju inte till en flygplats utan till en destination för att göra/utföra något i arbetet eller på fritiden.
3. I de flesta samarbetena handlar det om att vi försöker etablera ny direkt flygtrafik till våra flygplatser från marknader där VisitSweden och den lokala regionala besöksnäringen jobbar med att marknadsföra Sverige och svenska destinationer. Tillsammans tar vi fram analyser, affärs- och marknadsplaner och samverkar runt marknadskampanjer.
4. För att det ligger i vårt intresse att det reser fler människor via våra flygplatser och Sverige har de senaste åren varit duktiga på att locka utländska besökare bl a genom VisitSwedens marknadsföringsarbete.
5. De har bra analyser runt marknader och målgrupper och har dessutom bra nätverk på de marknader man jobbar på
6. Ja, definitivt i våra samarbeten (Partnerskap) där vi sätter upp gemensamma mål avseende flygpassagerare, nya charterlinjer, gästnätter m m
7. Vet inte direkt vilka kärnvärden du tänker på. Är det t ex "Natural playground" så är de helt ok men inget vi använder i vår organisation.
8. Ja, vi utvärderar regelbundet vad resenärerna tycker om våra flygplatser (utbud av matsställen, shopping, toaletter, information, renlighet m m)

## Vasamuseet

Mathias Andersson, Verksamhetsutvecklare Vasamuseet/ Head of Marketing Vasa Museum. Kontaktuppgifter: [mathias.andersson@maritima.se](mailto:mathias.andersson@maritima.se), +46 (0)8 51 548 79. Svarat den 7 December

1. Ja! Sedan många år har vi nära samarbete med VS i Stockholm och utomlands. Framförallt vad gäller PR, Säljledsbearbetning. Vi deltar vid mässor, work-shops och ibland i olika kampanjer.
2. För länge sedan. Vasamuseet är en internationell attraktion och en exportmogen produkt. Majoriteten av våra besökare kommer från utlandet.
3. Se ovan.
4. VisitSweden har det officiella uppdraget att marknadsföra Sverige i utlandet. De har kunskap och representation på plats. De erbjuder en arena för möten inom besöksnäringen, samordnar och utvecklar arbetet. Som partner får vi träffa relevanta köpare och komma till avtal.
5. Se ovan.
6. Ja! Att öka kännedomen om Sverige/ Vasa. Öka lusten till resor och beslut. Varumärkespositionering.
7. Känner till dem. Vasamuseet har egna kärnvärden och mål för vår verksamhet. De ser annorlunda ut, men de är inte oförenliga.
8. Ja genom besöksundersökningar, potentialmätningar, dialog med besökare/ brukare i sociala medier och genom bevakning av tripadvisor, flickr med flera. Vi kollar "vårt rykte på stan".

## Öland

Anders Nyholm, Näringslivschef på Ölands Näringslivskontor och Ölands Turistbyrå. Kontaktuppgifter: [anders.nyholm@oland.se](mailto:anders.nyholm@oland.se), +46 (0)70 525 20 95. Svarat den 10 December 2012.

1. Vi medverkar i satsningar via Regionförbundet i Kalmar, ej så mycket direkt.
2. Ölands Turistbyrå startade 2011 och vi arbetar med en turismstrategi för Öland i linje med VisitSwedens målsättning
3. Följer deras inriktning
4. De har den nationella uppgiften

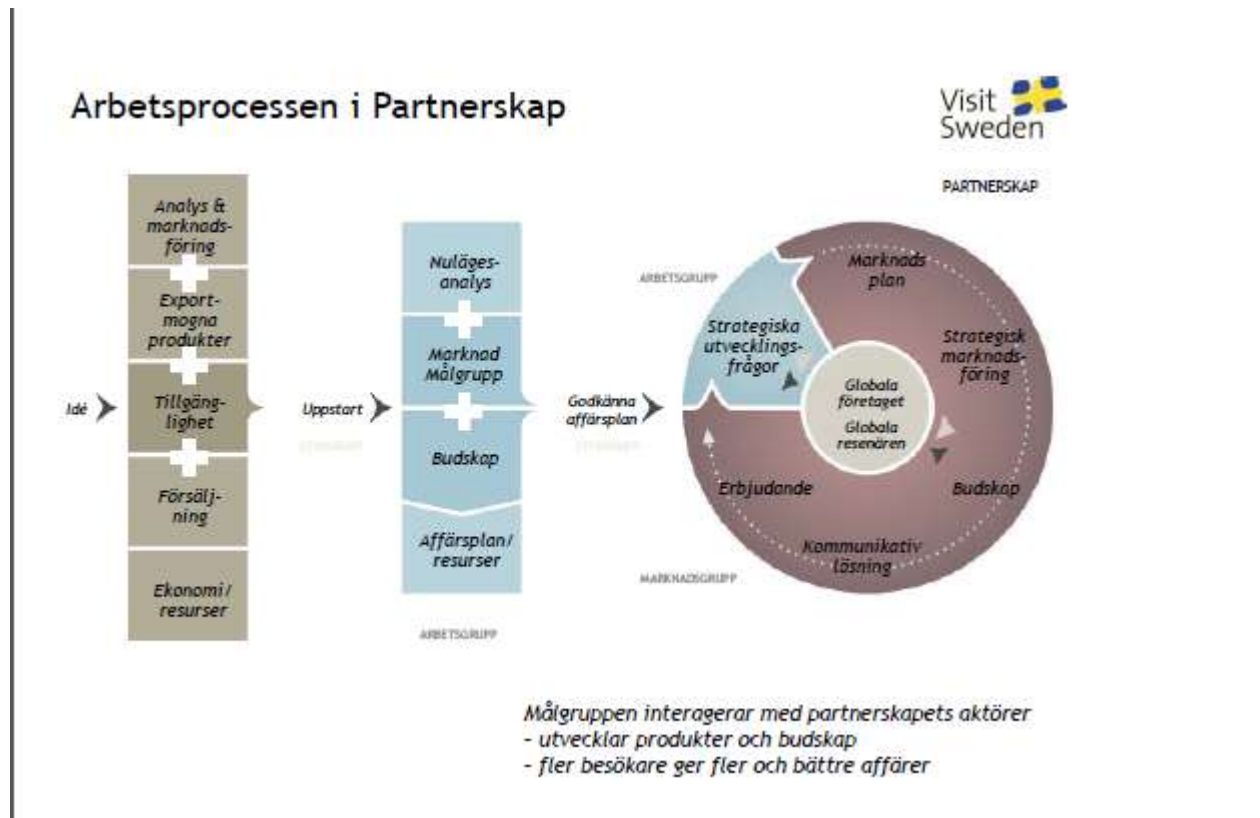
5. Se 4 ovan
6. Ja
7. Vi följer den
8. Ja

## Östersund

Camilla Olsson, VD/Managing Director, Östersund Turist & Kongress. Kontaktuppgifter:  
[camilla.olsson@ostersund.se](mailto:camilla.olsson@ostersund.se), +46 (0)70 583 82 80. Svarat den 14 December 2012.

1. Ja
2. Genom kontakt med huvudkontoret
3. Vi har ett partnerskap Åre-Östersund samt att VS är leverantörer i ett större exportprojekt inom ramen för Jämtland Härjedalen Turism
4. De är kunniga på våra aktuella exportmarknader
5. De är kunniga på våra aktuella exportmarknader
6. Ja
7. Ja
8. Ja

## Bilaga nr 3 – Arbetsprocessen i Partnerskap



Källa: VisitSweden (2011) Partnerskap (Elektronisk) Tillgänglig: <  
[http://partner.visitsweden.com/Documents/Partnerskap\\_visitsweden\\_2011.pdf?epslanguage=sv](http://partner.visitsweden.com/Documents/Partnerskap_visitsweden_2011.pdf?epslanguage=sv)  
<http://partner.visitsweden.com/sv/Startsida/Vart-arbete/Partnerskap/>> (2012-11-07)