Södertörns högskola | Institutionen för Naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 hp | Turismvetenskap C | VT 2013

Välkommen till Stockholm

En fallstudie om samarbete inom Stockholms hotellsektor

Av: Petter Back, Dan Dahlström

Handledare: Dennis Zalamans

södertörns högskola
SÖDERTÖRN UNIVERSITY

Sammanfattning
Syftet med denna studie är att utifrån ett destinationsutvecklingsperspektiv studera Stockholms hotellsektors samarbete med Stockholm Visitors board.
Det visas i studien att turism har stor betydelse för världsekonomin och Sverige. Destinationer, liksom företag, konkurrerar med varandra för att locka turister. För att bli mer konkurrenskraftig kan destinationen genom samarbete effektivisera sin marknadsföring av platsen och få alla parter att dra åt samma håll. Stockholm Visitors Board som har huvudansvaret för marknadsföring av Stockholm är då undersökningsobjektet. Eftersom det finns ett mål att utöka antalet gästnätter i Stockholm blev hotellen i Stockholms stad det andra undersökningsobjektet.
För att besvara studiens två frågeställningar har fyra hotell valts ut för att diskutera hotellens roll i samarbetet med Stockholm Visitors Board.
Slutsatsen som kan dras efter studien är att Stockholm Visitors Board delvis inte nått ut till alla hotell vilket kan bero på bristande i kommunikation, hög kostnad samt att ett flertal hotell inte ser nyttan av samarbetet.

Nyckelord
Kommunikation, Samarbete, Marknadsföring

Abstract
The purpose of this study is, from a destination development perspective, to study the hotel sector’s collaboration with the tourism promotion agency Stockholm Visitors Board, in Stockholm.
It is shown in this study that tourism is of great importance for the world economy, and for Sweden. Destinations, as well as corporations, are competing with each other to attract tourists. To become more competitive, the destination can, through cooperation, streamline their marketing to get all parties to pull together. Stockholm Visitors Board, who has the primary responsibility for the promotion of Stockholm, became the object under examination. Since there is a goal to increase the number of guest nights in Stockholm, the hotels in Stockholm became the second survey item.
To answer the study's two issues, four hotels have been chosen to discuss the hotels' role in the cooperation with Stockholm Visitors Board.
The conclusion that can be drawn from the study is that Stockholm Visitors Board did not reach out to all hotels which may be due to a lack of communication, high cost, and that many hotels do not see the benefits of cooperation.

Keywords
Communication, Collaboration, Marketing

Innehållsförteckning

Inledning 4
Bakgrund 4
Problemdiskussion 4
Syfte 6
Frågeställningar 6
Avgränsningar 6
Definitioner 6
Metod 7
Deduktiv/Induktiv 7
Kvalitativa/Kvantitativa 7
Intervjumetoder 7
Etik 8
Tillvägagångssätt 8
Respondenter 9
Analysmetod 10
Metodkritik 12
Teori 13
4P och 7P modellen 13
Turism som produkt 13
Intressetorier 15
Stakeholder theory 15
Involveringsgrad 15
Co-opetition 17
Spelteori 17
Robinson Crusoes Ekonomiska Modell 17
Samarbete och Nätverkande 19
Samarbete och Kompletterande Varor 19
Nätverk 19

Empiri 21
Stockholm Visitors Board 21
Hotell med befintlig relation och nära samarbete med SVB 23
Hotell med obefintlig relation samt saknad av samarbete med SVB 25
Analys 26
Resultat/Diskussion 26
Orsak – Kommunikation 26
Orsak – Process 27
Orsak – Samarbete/Nytta 27
Orsak – Physical evidence 28
Slutsatser 29
Referenslista 30

Inledning

I detta avsnitt kommer det ges en presentation och en beskrivning av samarbetens betydelse för ekonomisk utveckling samt en bakgrundsbeskrivning av turismens innebörd för ekonomin. Därefter kommer en problemdiskussion vilken tar upp varför samarbete är ett aktuellt och angeläget forskningsämne. Detta kommer följas upp av uppsatsens syfte och tillhörande frågeställning samt en avgränsning.

Bakgrund

Historiskt sett har turismen ökat gradvis i ekonomisk betydelse efter andra världskriget och är idag, enligt Karlsson (1994 s78), en av världens största näringar och under stor expansion (Se bilaga för statistik).

En stor näring innebär även stor konkurrens. Asplund et al (2011, s 22) menar att konkurrensen mellan platser är minst lika stor som inom affärsmarknadsföring (se bilaga för vidare information om place-marketing och konkurrens). Genom att flera turistföretag samarbetar och skapar ett konsortium kan de effektivisera marknadsföringen men ändå behålla en självständig ekonomi (Holloway 2004, s 222,308). Genom ett sådant partnerskap kan olika företag med gemensamma intressen dra nytta av varandra och på sätt vara konkurrenskraftiga (Holloway 2004, s 222). Även Elbe (2002 s 19-21) menar att relationer och nätverkande för en destination är av betydande vikt vid utveckling av ekonomin.

Problemdiskussion

Turism är värdefullt för svenskt näringsliv då den 2012 sysselsatte fler än 160 000 personer och står för cirka tre procent av Sveriges totala BNP (Regeringen 2012). Regeringen satsar 60 miljoner kronor mellan år 2010 och 2014 för utveckling av hållbara destinationer och de har förstärkt bidraget till kommunikationsföretaget för svensk turismnäring VisitSweden AB med 150 miljoner kronor för marknadsföring utomlands (Regeringen 2012). VisitSweden AB har även ett samarbete med Tillväxtverket där de betonar vikten av samverkan mellan myndigheter, nationella branschorganisationer och näringen för utvecklingen av turism i Sverige (Tillväxtverket 2012).

I stockholmsregionen har kommunen Stockholms stad två dotterbolag, Stockholm Business Region (SBR) och Stockholms Visitors Board (SVB). Förstnämnda av dessa två bolag har utvecklat ett gemensamt varumärke för huvudstaden med slagordet *"Stockholm - The Capital of Scandinavia"*(detaljerad info om slogneering finns i Bilga 1). Stockholm Business Region meddelar att detta varumärke kan användas av alla som *"vill medverka till utvecklingen av Stockholm som etablerings- och besöksort"* (SBR 2013).

Antalet gästnätter i stockholmsregionen ökade mellan åren 2002 och 2012 från cirka 5 miljoner gästnätter till drygt 10 miljoner (SBR, 2012). Stockholm Visitors Board har en målsättning att öka denna siffra med ytterligare 50 % till år 2020 (SVB, 2012) vilket skulle innebära 15 miljoner gästnätter årligen (Länsstyrelsen i Stockholms län 2012; SBR 2012). Utöver detta är även den genomsnittliga rumsbeläggningen bland hotell i Stockholm relativt hög. År 2011 låg rumsbeläggningen på 70 % (SBR 2012). Enligt SBR(2012) behövs det därmed fler hotell och

VD för Stockholm Visitors Board, Peter Lindqvist, menar att samverkan kring dessa frågor är helt avgörande för att kunna ta besöksnäringen vidare.

Lars Sandberg, ordförande för Sveriges hotell- och restaurangföretagare Stockholm har kommenterat SVBs målsättning så här:

”Endast genom att samverka och styra alla krafter inom besöksnäringen mot samma mål kan vi klara denna höga målsättning”

(Länsstyrelsen i Stockholms län 2012)

Katarina Kämpe, tf landshövding i Stockholms län har gett denna kommentar:

”Samverkan inom hela länet är en strategisk förutsättning för fortsatt tillväxt och för att befästa Stockholmsregionens redan starka ställning internationellt som destination”

(Länsstyrelsen i Stockholms län 2012)

SVB tillade även sin affärsidé i samma artikel som de två ovanstående citaten är hämtade ifrån. Denna affärsidé speglar även deras tillvägagångssätt och lyder:

”Stockholm Visitors Boards (SVB) affärsidé är att tillsammans med partners i besöksnäringen marknadsföra Stockholm med syfte att öka antalet gästnätter. Marknadsföringen sker under det gemensamma varumärket Stockholm - The Capital of Scandinavia.”

(Länsstyrelsen i Stockholms län 2012)

Markus Hammarström, marketing manager SVB, menar dock att implementeringen av varumärket hos företag i Stockholm har varit lägre än de förväntat (Intervju 2013-03-19).

Varför har denna implementering inte nått de förväntade resultaten när samverkan uppenbarligen är viktigt? Har SVB lyckats att skapa samarbeten med hotell runt om i Stockholm då detta är en viktig bransch för besöksnäringens utveckling och hur ser då detta samarbete ut?

Syfte

Syftet med denna studie är att utifrån ett destinationsutvecklingsperspektiv studera Stockholms hotellsektors samarbete med Stockholm Visitors Board.

Frågeställningar

1. Varför har inte samarbetsimplementeringen nått de förväntade resultaten när samverkan uppenbarligen är viktigt?
2. Hur fungerar samarbetet mellan Stockholms Visitors Board och Stockholms stads hotell?

Avgränsningar

Studien avgränsas till att undersöka samarbete inom Stockholms turistsektor, med inriktning på hotell belägna inom staden. Studien har avgränsats sig till fyra hotell som i olika grad antingen är med i ett samarbete eller hotell som saknar samarbete med Stockholms Visitors Board. Av dessa fyra har två hotell som har samarbete med SVB, och två hotell som inte har ett samarbete med SVB, valts ut till undersökningen. Detta speglar inte nödvändigtvis verkligheten, dvs. att hälften av Stockholms hotell är med i ett samarbete med SVB och den andra hälften inte är med. Poängen är istället att få lika många hotell med ett samarbete som utan, och därtill för att få en bra bild över båda sidors uppfattningar av situationen.
Studien är även avgränsad till att enbart beröra rubrikerna i studiens analysmodell (Ishikawadiagrammet). Dessa rubriker är Kommunikation, Samarbete, Process och Physical evidence.

Definitioner

Capital of Scandinavia kommer i denna studie förkortas som CoS.

Image ett uttryck för hur ett företag uppfattas, eller vill uppfattas av andra.

Stockholm Visitors Board kommer i denna studie förkortas som SVB.

Stockholm Business Region kommer i denna studie förkortas som SBR.

Segment kommer i denna studie att stå för de nätverksprojekt som Stockholm Visitors Board använder sig av. Dessa är Stockholm Convention Bureau, Stockholm Cruise Network och Stockholm Gay & Lesbian Network

Metod

I detta avsnitt kommer induktiv och deduktiv ansats samt kvalitativa och kvantitativa metoder att förklaras. Även de metoder som tillämpats och det tillvägagångssätt som använts för uppsatsen kommer att presenteras. Detta kommer följas med de valda intervjurespondenterna vilka kommer att bli introducerade och förklarade. I slutet kommer även kritik mot den valda metoden begrundas och en förklaring till studiens valda analysmetod.

Deduktiv/Induktiv

Ett mål inom samhällsvetenskaplig forskning är att integrera teori och empiri.
Deduktiv ansats står för att man testar en teori för att se om den stämmer genom empiriska data. Induktiv ansats är när slutsatser dras från empiriska data och på så sätt skapar teorier (Johannessen, Tufte 2010, s 35).

Kvalitativa/Kvantitativa

Kvalitativ och kvantitativ forskning är två olika forskningsmetoder. På en grundläggande nivå innebär *kvantitativ* forskning att forskaren arbetar med kvantifiering vid insamling och analys av data samt att man antar ett deduktivt angreppsätt i sin syn på teori. (Bryman 2011, s.40). Den *kvalitativa* forskningen fokuserar mer på ord och inte kvantifiering vid insamling och analys av data. Den kvalitativa forskningen ser relationen mellan teori och forskning med ett induktivt synsätt. Den arbetar även med ett tolkande synsätt och fokuserar på så vis hur individen uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Kvalitativ forskning ser den sociala verkligheten som en ständigt skiftande egenskap och hör till individernas skapande och konstruerande förmåga (Bryman 2011, s 41).

Intervjumetoder

Det finns flera typer av intervjumetoder, de mest använda metoderna är strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade (Bryman 2011, s 413). I den strukturerade metoden använder man sig av ett intervjuschema med helt bestämda frågor, medans frågorna under en ostrukturerad kan förändras, försvinna och ändras i ordningsföljden. Inom ostrukturerade använder man sig även bara av generella frågor som ställs utifrån ett speciellt tema (Ann Larsen 2007, s 83). Semistrukturerade intervjumetoden är en kombination av strukturerad och ostrukturerad intervju. Inom den semistrukturerade metoden utgår intervjun från ett antal teman, där respondenten har stor möjlighet till att svara på sitt egna sätt samt att det ger intervjuaren tillfälle att ställa följdfrågor. I detta fall kan frågornas ordningsföljd komma att ändras och möjlighet till förändra frågorna finns (Bryman 2011, s 415).

Etik

Det finns fyra generella huvudkrav när det gäller etiska riktlinjer för intervjuer som studien har valt att uppfylla. Dessa är informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet (Johannessen, Tufte 2003, s59-66).

Informationskravet handlar om att förklara uppsatsens syfte för de berörda respondenterna som är aktuella för intervjuer. Informationskravet innebär också att de intervjuade vet om att deras deltagande är av fri vilja och att de har rätt tacka nej när de vill. Respondenterna ska även få veta vilka beståndsdelar som finns med i uppsatsen. Konfidentialitetskravet går ut på att alla upplysningar om individerna som medverkar i uppsatsen ska behandlas med konfidentialitet. Det betyder att intervjupersonens personuppgifter bör bevaras på så sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Samtyckeskravet innebär att individerna som medverkar i uppsatsen har rätt till att själva bestämma över sin medverkan. I fall där respondenten är minderårig vänder den som intervjuar sig oftast till vårdnadshavare och på sådant sätt får acceptans och ett godkännande innan skribenterna kan intervjua individen ifråga. Den sista principen är nyttjandekravet, den innebär att uppgifterna som skribenterna samlar in om en respondent får endast användas för uppsatsens ändamål (Johannesse, Tufte 2003, s 59-66).

Tillvägagångssätt

Studien utgår från en kvalitativ samt en induktiv grund, för att på bästa få ett svar på studiens frågeställningar. Induktivt tillvägagångssätt kommer används eftersom studien kommer leda till en nyskapad teori och studien utgår inte heller från en hypotes. I studien kommer nya fakta samlas in via intervjuerna vilket härleder till en induktiv ansats.

Vid undersökningen kommer en kvalitativ metod användas eftersom det ger en djupare förståelse till studiens frågeställning. Det empiriska materialet har samlats in genom sex intervjuer, där den första är av ostrukturerad art, då skribenterna ville få en diskussion om bakgrundsfakta till SVB och information om deras samarbeten med hotellnäringen. Den ostrukturerade intervjun med SVB följdes senare upp med en e-postintervju där fler frågor tillades, då det kom upp fler följdfrågor under studiens gång.

De resterande intervjuerna var med hotellchefer och är av semistrukturerad art då det vill ges möjlighet till respondenterna att själva kunna reflektera över frågeställningarna. Detta ger även en möjlighet för respondenterna att bidra med annan tänkbar och relevant information, vilket uppskattades av respondenterna som gärna delade med sig av tänkbar och viktig fakta. En semistrukturerad intervju ger även möjlighet till följdfrågor (Kvale 1997, s 117).

Studien har följt de etiska riktlinjer som finns sett till informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet och nyttjandekravet. Genom att inför varje intervju har frågan om den berörda respondenten vill vara med ställts och samtidigt meddelar vad studien handlar om. Många tänkbara respondenter har i detta skede valt att inte ställa upp då det inte kände att de inte hade nått att tillägga i studien. Inga uppgifter som tex, mail eller telefonnummer har delats vidare till en annan part och ingen fakta som kommit fram under eller efter intervjuerna har används för nått annat ändmål än för studien.

När alla intervjuer var genomförda kopplades insamlade fakta ihop med valda teorier genom undersökningens analysmetod Ishikawadiagrammet. Teorierna valdes efter hur väl de kunde kopplas ihop med information från intervjuerna. Analysmetoden används för att på ett strukturerat sätt sortera, identifiera och tydligt illustrera orsaker till studiens problemformulering.

Respondenter

Skribenterna har valt att ha direktkontakt med SVB för att få en bra bild av SVBs syn på samarbetet. Studien har sedan tagit kontakt med ett flertal av Stockholm stads hotell där en majoritet av hotellen tackade nej till en intervju eftersom de inte hade ett samarbete och därmed ansåg att de inte heller hade någon relevant information till studien. Fyra hotell valde dock att ställa upp i studien. Två av dessa, närmare bestämt Adlon Hotell och Hotell Skeppsholmen har ett nära samarbete med SVB. De andra två, dvs. Hotell Söder och Hotell Hornsgatan, har båda ett, i princip, obefintligt samarbete med SVB.

Marcus Hammarström

Intervjun genomfördes med Marcus Hammarström, Marketing Manager från Stockholms Visitors Board (SVB). Motivet till att denna intervju är att respondenten är en representant för SVB. Denna aktör, dvs. SVB, anses vara en av de viktigaste aktörer i syfte med att marknadsföra Stockholms Internationellt. De är även kärnan i att få till ett samarbete mellan olika aktörer för att stödja denna marknadsföring. Första intervjun med Marcus ägde rum på Stockholms Visitors Boards huvudkontor i Stockholm 19 mars kl 15.00, medan den andra genomfördes via e-post den 14 maj. Stockholm Visitors Board är ett kommunalt bolag och dotterbolag till Stockholm Business Regions vilka ägs av Stockholm stad. Företagets huvudsakliga syfte är att marknadsföra Stockholm som turistdestination, samt tillhandahålla turistservice i staden.

Carina Lidforss/ Nina Kalian

Intervju genomfördes med Carina Lidforss, VD för Adlon Hotel samt med Nina Kalian, Revenue Manager på Adlon Hotell. Motivet till intervjun var att uppfatta vad denna aktör har för åsikt gällande deras relation och samarbete med SVB. Intervjun ägde rum på Adlon Hotell på Vasagatan 42, 14 Maj kl 14.30. Adlon Hotell är ett familjeägt affärshotell.

Joachim Olausson

Intervju genomfördes med Joachim Olausson, VD för Hotell Skeppsholmen . Motivet till intervjun var att uppfatta vad denna aktör har för åsikt gällande deras relation och samarbete med SVB. Intervjun ägde rum på Hotell Skeppsholmen på Gröna gången 1, 7 maj kl 15.00. Hotell Skeppsholmen är ett hotell med 81 rum av den övre prisklassen.

Peter Sundqvist

Intervju genomfördes med Peter Sundqvist, VD för Hotell Söder. Motivet till intervjun var att uppfatta vad denna aktör har för åsikt gällande deras relation och samarbete med SVB. Intervjun ägde rum på Hotell Söder på Tjärhovsgatan 20, 24 april kl 13.00. Hotell Söder är ett mindre familjeägt hotell med största del affärsresenärer.

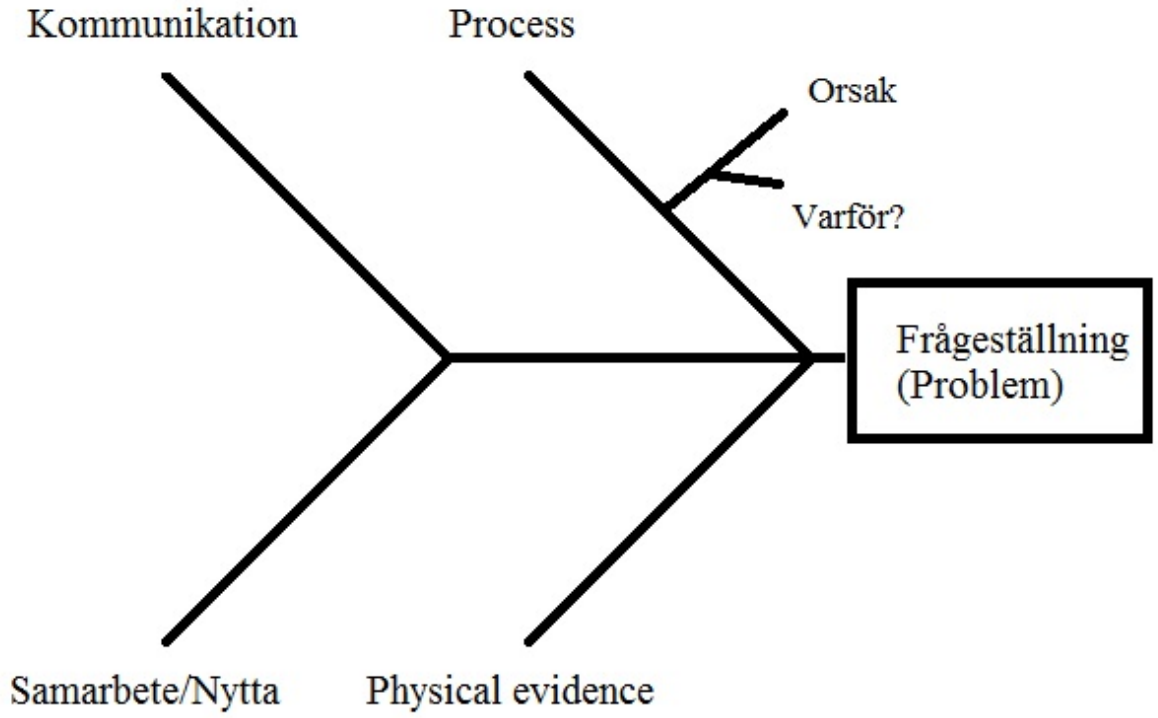
Clara Elinder
Intervju genomfördes med Clara Elinder, Hotellchef för Hotell Hornsgatan. Motivet till intervjun var att uppfatta vad denna aktör har för åsikt gällande deras relation och samarbete med SVB. Intervjun ägde rum på Hotell Hornsgatan på Hornsgatan 66b, 24 april kl 15.30. Hotell Hornsgatan är ett privatägt hotell med 22 rum. De är inriktade på privatresenärer och affärsresenärer från mindre företag.

Analysmetod

Studien kommer använda sig av Ishikawadiagrammet i analysen. Denna modell är även kallat för fishbone diagram, p.g.a. sitt distinkta utseende vilket påminner om fiskben, och för orsak-verkan-diagrammet, därför att orsaker tas upp som leder till en verkan.

Ishikawadiagrammet används för att på ett strukturerat sätt sortera, identifiera och tydligt illustrera orsaker till ett problem eller ett tillstånd. Metoden konstruerades av Kaoru Ishikawa och började användas i Japan på 1960-talet (Ishikawa Kaoru 1990, s 448)

Modell 1: Ishikawadiagram



Diagrammet består av ett ”huvud” där problemet skrivs in och en ”ryggrad” där ett antal ”fiskben” utgår där tänkbara orsaker till problemet skrivs in. Mindre delben ger mer detaljerad information om orsakerna till problemet. Ishikawadiagrammet besvarar frågor som, Vilka är de

tänkbara orsakerna till att […]? Vilka orsaker finns bakom […]? Varför har vi problem med […]?

Studien kommer sätta första frågan i frågeställningen som huvudproblem. Närmare bestämt ”Varför har inte samarbetsimplementeringen nått de förväntade resultaten när samverkan uppenbarligen är viktigt?”. Denna fråga hamnar i diagrammets huvud.

Ryggradens olika fiskben utgörs vanligen av fem M vilka står för Människor, Maskiner, Metoder, Material och Miljö (Ishikawa Kaoru 1990, s 448). Dock har rubrikerna i denna studie istället grundat sig på 4P modellen, Påverkan, Produkt, Process, Plats. I diagrammet är dock dessa P:n anpassade till att fungera med syftet vilket gör att rubrikerna blir följande:

Påverkan blir kommunikation, Produkt görs om till Samarbete, Process ändras inte och kommer i fortsättningen process. Istället för Plats används rubriken Physical evidence vilket härstammar från 7P modellen.

Både 4P och 7P modellen kommer presenteras i Teoriavsnittet.

Kommunikation

En stor del av samarbetet handlar om kommunikation mellan aktörer (Scott et al, 2008 s 1). Rubriken ”kommunikation” är vald för att se om det finns orsaker i inom detta område som leder till det angivna problemet.

Samarbete

Till val av denna punkt hänvisas läsaren till problemdiskussionen. Utifrån citatet från Lars Sandberg, ordförande för Sveriges hotell- och restaurangföretagare Stockholm, visas tydligt att samarbete är av yttersta vikt. Här följer en tillbakablick på citatet:

”Endast genom att samverka och styra alla krafter inom besöksnäringen mot samma mål kan vi klara denna höga målsättning”

Eftersom samarbete är en kärna i arbetet och att det betonas inom turistsektorn ett flertal gånger faller sig denna rubrik naturligt.

Process

Denna punkt är vald för att det är viktigt att se hur SVB jobbar för att få ut sin samarbetsimplementering till hotellen.

Physical evidence

De fysiska bevisen av vad samarbetet ger är viktigt för att hotellen ska veta om det är värt att vara med i ett samarbete eller inte med SVB.

Metodkritik

Valet av intervjumetod har generellt sett både för- och nackdelar. Till skillnad från en kvantitativ metod, exempelvis en enkätundersökning, ger djupintervjumetoder en bra möjlighet till följdfrågor och möjliggör en djupare förståelse från respondenternas egen kunskap inom ämnet. En kvantitativ enkätundersökning möjliggör dock svar från en större mängd respondenter, men ger inte ett lika stort djup och förståelse för individuella svar på ett sätt som en kvalitativ djupintervju kan ge (Alvesson M, Deetz S 2000, s 83). Studiens kvalitativa djupintervjuer har frambringat mer information per respondent men dock från färre antal respondenter.

Kvalitativ forskning har fått kritik, dels på grund av att den ofta saknar reliabilitet och validitet, och dels för att den visar en liten och ibland icke representativ del av befolkningen i statistisk mening (Ryen, s16-17; Trost, s16). Kvantitativa forskare riktar även kritik mot den kvalitativa intervjumetoden då den anses spegla respondentens subjektiva uppfattningar vilket bör tänkas på under transkriberingen (Alvesson M, Deetz S 2000, s 83)
Stockholm Visitors Board representerar statens intresse, vilket även bör läggas i åtanke.

Valet av litteratur har bedömts vara tillförlitligt och relevant inom det valda studieområdet, då författarna är välkända och välmeriterade.
Noggrant vald litteratur har haft en viktig betydelse för studiens teoretiska referensram. Den information som tagits del av från elektroniska källor har ansetts trovärdig då den framför allt publicerats under officiella organisationers hemsidor, eller andra trovärdiga hemsidor. Valet av elektroniska källor har på så sätt ansetts ha hög reliabilitet och validitet. Men som alltid måste studien ta med i bekantningen att de kan finnas agendor bakom texten (Leth, Thurén 2000, s 10).

Teori

Under detta avsnitt kommer tidigare forskning att framföras och förklaras. Den första teorin ”4P och 7P modellen” förklaras först eftersom den står till grund för analysmodellens rubriker. Artikeln ”turism som produkt” följer för att ge en inblick hur produkter inom turism och tjänstesektorn fungerar . Sedan kommer de övriga teorierna till uppsatsen presenteras i tematisk ordning med tillhörande introduktion.

4P och 7P modellen

4P modellen är ett marknadsföringsverktyg som innehåller ett antal punkter för att hjälpa organisationer att definiera sin marknadsföringsstrategi. Dessa punkter är Pris, Påverkan, Plats och Produkt. Till dessa punkter kan även tre andra P:n läggas till vilka är Personal, Process samt Physical evidence, modellen kallas då för 7P (Kotler et al 2010, s63). Marknadsföringsverktyget användas till att försöka generera det optimala svaret på en marknadsstrategi (Kotler et al 2010, s 63).

Pris: Baseras exempelvis på framställningskostnaden med påslag av marginal, konkurrenternas prissättning eller på värdet kunden upplever. Kundens kostnad för produkten eller tjänsten.

Påverkan: Aktiviteter för att nå kunden. Direkt kommunikation, masskommunikation, varumärkeshantering och företagsidentitet. Exempelvis via annonsering, PR och smakprov.

Plats: Var och hur verksamheten sker. Beskriver hur enkelt det är för kunden att konsumera tjänsten.

Produkt: Kundlösning. Vilket kundbehov löser den, hur är den utformad och vilka kringtjänster har den.

Personal: Grad av handlingsfrihet, kunnighet, servicenivå.

Process: Hur genomförs produktprocessen och i vilka steg.

Physical Evidence (Fysiska bevis): Bevis på att produkten fungerar eller inte fungerar.

Turism som produkt

En produkt kan vara av både materiell eller av immateriell karaktär (Baines et al, s 290) då den inte endast behöver vara en fysisk produkt utan kan även existera i form av tjänster, idéer, människor, platser och upplevelser (Baines et al 2011, s 290). Den materiella produkten kännetecknas av det faktum att den går att ta på och att det går att lagra den. Om produkten ifråga inte kan lagras och/eller inte röras, såsom resor, upplevelser, tjänster, etc. så är den av immateriell karaktär (Baines et al, 2011, s 290). P.Kotler och K.L Keller (2009 s 358) menar att en produkt är allt som kan erbjudas på marknaden för att tillfredställa ett behov eller en önskan.

Att likställa en resa som en enda produkt kan anses felaktig då den kan bestå av flera. Under en resa konsumeras en rad olika produkter från olika leverantörer exempelvis flygbiljett, övernattningar, mat, shopping etc.

J.Elbe (2002 s 28) väljer då att använda begreppet delprodukter. Istället för att identifiera var produkt för sig kan resan ses som huvudprodukten och det som konsumeras är delprodukter för att underlätta resandet (Smith 1994, s 582). Man kan i detta fall dela upp turismprodukten i två skilda nivåer bestående av en total nivå, vilket då är den totala reseupplevelsen, och dels en specifik nivå där alla delprodukter som konsumeras finns presenterade (J. Elbe 2002, s 28).

Intressetorier

Teorierna Stakeholder theory, eller Intressemodellen, och teorin om involveringsgrad är grupperade under temat interesseteorier. Dessa teorier förklarar fenomenet engagemang och intresse inom ett företag de är, eller potentiellt kan vara kund hos, samt hur bristande interesse kan vara ett fall för ett företag.

Stakeholder theory

Stakeholder theory eller Intressentmodellen, är en teori av Edward Freeman som tar upp begrepp som används till att upplysa vilka aktörer som har intressen i en organisation eller i ett företag. I den traditionella synen på vilka som påverkas och påverkar ett företag, ingår bara ägarna, men Freemans modell utvidgar synen på vilka aktörer som har inflytande i en organisation eller i ett företaget (Freeman 1984, s 46).

Freeman (1984 s 46) menar att en organisation kännetecknas av sina relationer med olika grupper eller individer där man räknar in anställda, kunder, leverantörer, stat, samhälle och medlemmar.
En intressent (Stakeholder) är en aktör som har intressen i en viss organisation eller företags verksamhet. För att kategoriseras som intressent måste aktören både kunna påverkas av verksamheten och kunna påverka den (Freeman 1984, s 46).

Intressenter är oftast bara intresserade av att främja och skydda sina egna intressen, vilket Stakeholder teorin ser som en negativ faktor för verksamheten. Enligt Freeman (1984 s 47) är det verksamhetens uppdrag att skapa ett starkt och bra värde för sina intressenter, alltså vad intressenterna vinner på detta. Men Freeman är även väldigt bestämd, verksamheten måste få sina intressenter att arbeta åt samma håll och mål, för om verksamheten inte lyckas med detta kan verksamheten aldrig bli framgångsrik under en längre period (Freeman 1984 s 47). En verksamhet behöver kunder som berättar vad de vill ha för produkt. Den behöver anställda som är motiverade till att arbeta och leverantörer som utvecklar sig själva till att bli bättre. Därtill behöver den en stat som satsar på branschen, invånare som är engagerade i verksamheten och att de är laglydiga. Verksamheten behöver medlemmar som vill vara med och påverka (Freeman 2009).

Involveringsgrad

En teori som har mycket gemensamt med den tidigare nämnda intressemodellen är teorin om engagemang hos kunden. Denna teori är i grunden riktad mot hur kunder tar beslut om vilken produkt de ska köpa men vi anser att den även visar en viktig del hur relationer kan förstärkas genom engagemang hos olika aktörer.

Kundinvolvering kan uppdelas efter den grad av engagemang som konsumenten ifråga förfogar över (Kotler et al 2009, s 255; Baker 2000, s 139-140; Petty et al 1983 s 135). Ju mer engagerad kunden är desto troligare är det att kunden är beredd att bearbeta information om det ämne kunden är involverad i självmant. Detta betraktas som aktiv inlärning (Kotler et al, 2009, s 255; Baker 2000, s 142). Vid lågt engagemang får dock konsumenten ifråga sin information på måfå och det går att tala i termer om passiv inlärning (Baker 2000, s 142; Krugman 1965, s 349). Vid

hög grad av engagemang hos en kund finns det större möjlighet att kunden är mottagbar för information och är villig att ha en relation med den aktör som kan tillfredställa kundens intressen eller behov. Hög grad av involvering kan även delas upp i två subgrupper; varande engagemang och situationsbundet engagemang (Baker 2000, s 140) Exempel på förstnämnda är engagemang inom en hobby eller ett intresse som kräver långvarig involvering medan en situationsbunden involvering kan ske vid t.ex. ett diskmaskin- eller tvättmaskinsköp. Kunden samlar mycket information innan köpet men engagemanget är (ofta) mycket lågt efter köpet.

Co-opetition

Begreppet Co-opetition är ett neologistiskt begrepp som uppkom i samband med von Neumann & Morgensterns (1944) bok ”Theory of Games and Economic Behavior” om spelteori. Ordet uppstod för att beskriva Co-operative Competition och ett flertal författare har behandlat ämnet i sin litteratur. Följande två artiklar förklarar begreppen Spelteori (Game Theory) vilket handlar om strategisk beslutsfattning där den andra artikeln, en ekonomiskmodell av spelteori, följer.

Spelteori

Spelteori är ett vetenskapligt fält vilket behandlar teorier som berör strategisk beslutsfattning. Detta i syfte med att beskriva fördelaktiga beteenden i samspel med andra aktörer (Myerson, 1991, s1).

Man kan identifiera två grundläggande begrepp i spelteorin; maximering av vinst eller tillfredställelse och att alla medverkande parter har olika intressen (von Neumann, Morgenstern 2004, s 1, s 8, s 10-11).

Med spel menar man alla sociala aktiviteter som består av minst två individer (Myerson 1991, s 2). Det finns två generella antaganden som spelteoretiker utgår från gällande spelarna; de är rationella och intelligenta.

Vid en närmare förklaring är en spelare rationell om hands handlingar grundar sig på att maximera vinst av egna intressen. Vidare är en spelare intelligent om han kan alla spelregler och kan därmed utföra alla drag som sin motståndare (Myerson 1991, s 2, s 4). Att man handlar efter egen vinning och kan alla regler betyder förvisso inte att man förstår hela spelets struktur (Myerson 1991, s 4).

Robinson Crusoes Ekonomiska Modell

För att förenkla förståelsen av ekonomi och handel har den s.k. *Robinson Crusoe economical model* tagits fram. Titeln syftar till romanen Robinson Crusoe av författaren D. Defoe där huvudkaraktären blir strandsatt på en obebodd ö utanför Trinidad. Det är därmed okomplicerat att förklara en ekonomisk struktur om det endast finns en aktör (von Neumann, Morgenstern 2004, s 9). Denna aktör är avskuren från resten av världen och kan därmed inte uträtta handel med andra parter, Crusoe är det enda ekonomiska ombudet och alla råvaror som finns tillgängliga är producerade på ön eller utvunna ur Crusoes redan existerande lager av varor.

von Neumann och Morgenstern (2004, s 9-12) tar upp modellen ur ett spelteoretiskt perspektiv. Crusoe är övergiven med ett begränsat antal varor och med sina behov som ska tillfredställas. Problemet är hur man uppnår maximal tillfredställelse av det begränsade utbudet. Han befinner sig i en värld utan valuta och utan påverkan av andra, men han har ett antal varor vilket kan hjälpa honom nå optimalt resultat. För att uppnå detta måste han skapa relationer med andra så att byteshandel kan förekomma.

Om två eller fler utför byteshandel kommer resultatet inte bara grunda sig på den enes handling utan den baserar sig på alla inblandade. Varje medspelare försöker maximera resultatet av en funktion fastän denne inte har möjlighet att påverka alla variabler. Alla medverkande drivs av egna intressen men ingen kan påverka de andra spelarnas intressen för att tillfredställa sitt egna.

Samarbete och Nätverkande

Detta tema är en fortsättning på Co-opetition och spelteori. Första artikeln behandlar Samarbete och hur kompletterande varor kan stärka ett företags tjänster eller produkter. Den andra artikeln beskriver fenomenet närverkande och dess betydelse för företag.

Samarbete och Kompletterande Varor

Co-opetition har sitt ursprung i spelteorin och är ett begrepp som förklarar hur konkurrenter eller andra aktörer på samma marknad kan dra nytta av varandra. Nalebuff och Brandenburger (1996 s 21) förklarar hur kompletterande varor och/eller tjänster kan ge mervärde åt en produkt.

Ett klassiskt exempel är hur hårdvara och mjukvara kompletterar varandra på datorområdet. Ju snabbare hårdvara man har desto mer krävande mjukvara kommer datoranvändaren att införskaffa (Nalebuf, Brandenburger 1996, s 21). Ett komplement till en produkt (vara eller tjänst) kan göra produkten ifråga mer tilltalande för konsumenterna än andra produkter som kanske saknar detta komplement, det skapar ett mervärde. Exempel på detta är TV-shower och TV-guide, korv och ketchup, spelkonsoler och spelutbud, resedestination och attraktioner, gin och tonic (för fler exempel av kompletterande varor, se bilaga om Co-opetition inom bilindustrin).

Nätverk

Enligt Scott et al, är ett nätverk ett förhållande som kopplar ihop föremål, personer och händelser (Scott et al 2008, s 2). Aktörer som är engagerade i ett nätverk är oftast beroende av varandra och därför ses nätverk ofta som ett ramverk där det skapas gynnsammare förutsättningar för informationsutbytte vilket gör relationen mellan organisationer och individer starkare (Scott et al 2008, s 99).
Scott et al (2008, s 19) visar att organisationer som kan överföra information effektivt mellan olika aktörer och där de samspelar och kommunicerar med varandra gör att de blir mer produktiva. Att samverka i ett nätverk ger även många andra fördelar enligt studierna, exempelvis bidrar det till att turister lättare kan ta sig dit de vill, och därtill möjliggör det även att turisten får en bättre upplevelse på sin resa (Scott et al 2008, s 17).

Scott et al (2008, s 3) menar att det är genom nätverksrelationen som det är möjligt för turismindustrin att leverera sina produkter. För att lyckas skapa dessa turismprodukter, krävs det samverkan och samarbete mellan de olika aktörerna på exempelvis en destination (Scott et al 2008, s 3). Detta eftersom turismbranschen alltid har varit en nätverksbransch med många relationer mellan olika företag och individer t.ex. transporter, hotell, turistbyråer, attraktioner, guidade turer och restauranger (Scott et al 2008, s 1).

En annan författare som tagit upp nätverk är Borell Johansson och Alm J som anser att företag börjar bli alltmer medvetna om att de måste arbeta effektivt. För att verksamheter ska kunna konkurrera globalt måste de samarbeta med den lokala omgivningen. På detta sätt kan de minska kostnader och öka resurser samt få tillgång till ständigt förnyad information. Enligt Johansson (1996 s 43) får den globala konkurrensen verksamheter till att bli mer lokalt effektiva. För att få

samarbeten att bestå bör aktörerna se till att de uppmuntrar till täta kontakter sinsemellan (Johansson 1996, s 43).

Alm (1996, s 38-39) nämner fyra kriterier för att upprätthålla ett nätverk. Det första är att en relation måste formas av ömsesidighet. Det andra att det måste finnas en jämvikt mellan givande och tagande. Det tredje är att det måste finnas flexibilitet och det fjärde och sista kriteriet så måste det finnas förtroende och tillit i relationen för att den ska kunna bestå (Alm 1996, s 38-39). Man måste vårda sitt nätverk hela tiden då en relation inte kan leva vidare om den inte hålls aktiv (Alm 1996, s 71).

Empiri

I detta avsnitt kommer information från studiens intervjuer att presenteras. Dessa kommer att delas upp i tre grupper varav den första redovisar de intervjuer gjorda med Stockholm Visitors Board. Sedan kommer denna följas upp med de resterande två delgrupperna där den första är hotell med befintlig relation och fungerande samarbete, och den andra är hotell som har en obefintlig relation och ett icke fungerande samarbete.

Stockholm Visitors Board

Den första intervjun är gjord med Markus Hammarström, Marketing Manager för SVB. Detta bolag är Stockholms officiella ”promotion agency” för turism vars mål är att öka antalet internationella turister i staden. Därtill försöker de främja Stockholm som en mötesplats och värd för kongresser, evenemang och dylikt.

För att vara konkurrenskraftig anser SVB att det finns ett ömsesidigt behov av samarbete mellan staden och näringslivet när det gäller att stärka Stockholms ställning som destination. Ökade satsningar som ger fler besökare leder till stärkt kundunderlag och ökade intäkter för de verksamheter som riktar sig till besökare. När fler resenärer väljer att besöka Stockholm ökar också behovet av att anställa personal. Fler anställda kommer bidra i det långa loppet till ett bättre skatteunderlag för staden då dessa är skattepliktiga. Bättre skatteunderlag möjliggör investeringar till befolkningens - och företagens fördel och detta stärker ytterligare platsens attraktionskraft, i detta fall skulle platsen vara Stockholm.

Hammarström menar att konkurrensen om besökare mellan olika destinationer är hård. Hammarström anser att antalet betydande investeringar inom turism i Stockholm framöver behöver tillta. Detta om destinationen ifråga ska lyckas nå målsättningarna om en 50 procentig ökning av antalet gästnätter fram till år 2020. Inom ramen för ett projekt kallat ”Stockholmsstrategin” diskuteras hur samarbetsformerna och finansieringen av aktiviteter ska se ut framöver.

Image

Tillsammans med syskonbolaget SBR använder SVB sig av imagen ”The Capital of Scandinavia”. Denna image vill både SVB och SBR att olika företag och organisationer i näringslivet runt om i Stockholmsområdet ska använda sig av. Enligt Hammarström kan i princip vem som helst använda sig av imagen om de vill. Däremot jobbar inte SVB och SBR aktivt med att få näringslivet att ta till sig imagen och använda sig av den. Trots detta finns det en vilja att fler företag och organisationer ska använda deras image då de menar att alldeles för få i dagsläget (framtill 2013) gör det.

Samarbeten och satsningar

SVB har nära samarbeten med vissa aktörer inom turismbranschen i Stockholm. Det finns emellertid en önskan om att ha ett bredare samarbete med fler företag än vad de har idag.

Bolaget SVB arbetar med, och erbjuder, tre olika nätverksprojekt där verksamheter av olika slag, bland annat hotell, kan gå in som partner. Detta i syfte att främja verksamheterna det nätverksområde de valt att samarbete inom. Projekten väljer företagen att gå med i under en treårsperiod åt gången. De tre projekten är indelade som Stockholm Convention Bureau, Stockholm Cruise Network och Stockholm Gay & Lesbian Network. Utöver detta arbetar SVB även tillsammans med partners i separata aktiviteter exempelvis kampanjer.

Utöver tidigare nämnda uppgifter erbjuder även SVB sina partners en utbildning i Stockholmskunskap och värdskap. Denna utbildning är riktad till frontpersonal som jobbar direkt med turisterna. De erbjuder också en rad frukostseminarier på olika kunskapshöjande teman för partners både inom nätverken och inom turism generellt.

Hammarström menar att det är en del i SVBs uppdrag att samla näringslivet för att gå ihop och dra i samma riktning samt samarbeta i gemensamma satsningar för att attrahera fler besökare till Stockholm. I den bemärkelsen ligger det ett ansvar på SVB att nå ut till exempelvis hotellen i Stockholm för att få dem intresserade av att gå med i satsningar.

Hotell med befintlig relation och nära samarbete med SVB

Två hotell som har en befintlig relation med SVB är Hotell Skeppsholmen och Adlon Hotell. Både Hotell Skeppsholmen (intervju gjord med Joachim Olausson) och Adlon hotell (intervju gjord med Carina Lidforss och Nina Kalian) framför att de betalar en årlig avgift till SVB. Denna årliga avgift går till att marknadsföra destinationen Stockholm i sin helhet och inte till att marknadsföra enskilda hotell eller företag som befinner sig i området. Detta samarbete med SVB ger även möjlighet för hotellen att gå med i de olika tidigare presenterade undersegmenten som SVBs ställer till förfogande. Joachim tar upp att Hotell Skeppsholmen har valt att vara aktiv inom undersegmentet Gay and Lesbian network, medan Adlon har riktat in sig på Stockholm Convention Bureau.

Eftersom Hotell Skeppsholmen är med i Gay and Lesbian network blir hotellet rekommenderad och länkad till, på SVBs Gay and Lesbian network-hemsida på internet. Detta undersegment till SVB är Joachim väldigt nöjd med och han tillägger att de får en hel del nättrafik från denna sida till deras hemsida (Hotell Skeppsholmens). Han ser detta som väldigt positivt för hotellet. Joachim berättar också att han även får möjlighet att resa iväg på marknadsföringsresor till olika länder för att profilera sitt egna hotell bland de utländska gästerna. Senast var han i USA för att profilera Hotell Skeppsholmen för olika Gay and Lesbian grupper.

Adlons del i Stockholm Convention Bureau gör att hotellet får vara en del av Stockholms marknadsföring till olika slags möten som exempelvis konferenser samt kongresser. Adlon får även möjlighet att skicka ut offerter till de möten som SVB lyckats få in till staden och på sätt få gäster till hotellet.

Joachim berättar att de på liknande sätt får ett flertal journalistförfrågningar via SVB. Han tillägger även att SVB rensar ut de oseriösa journalisterna som bara är ute efter en gratisnatt.

När det kommer till SVBs egna bokningskanal vid namn City Break anser Adlon att den fungerar synnerligen dåligt. Det kommer väldigt få bokningar via denna kanal. Förutom detta menar Adlon att City Break är väldigt dyr att vara en del av. SVB har flera gånger lovat att den ska förbättras men Adlon och flertalet andra hotellet tycker att det inte har hänt tillräckligt på fronten. Bokningskanalen ligger flera år efter i utvecklingen om den jämförs med andra bokningssidor, menar Nina Kalian från Adlon. Joachim nämner även att hotellet får väldigt få bokningar via City Break. Dock tror Joachim detta beror på att just Hotell Skeppsholmen har ett lite högre pris än många andra hotell i staden och därmed inte får bokningar via denna kanal då målgruppen inte bokar hotell med hjälp av den.

Hotell som är med i samarbetet får även möjlighet att ta del av olika slags utbildningar som SVB erbjuder. Dessa handlar för det mesta om att lära ut Stockholmskunskap till frontpersonal inom turistbranschen. Adlon är väldigt positiv till detta, då det är en bra chans för fristående hotell att få ta del av olika slags kurser, jämfört med kedjehotell som troligtvis kan klara av mycket av kurserna internt.

Både Hotell Skeppsholmen och Adlon tar upp att de är positivt inställda till Stockholms image som The Capital of Scandinavia. På liknande sätt tar de båda hotellen upp att det är en kvalitetsstämpel att använda sig av logotypen vilken turister kan se på dessa hotells hemsidor där namnmärket finns. Adlon ser det även som gratis marknadsföring för sin egen del då turister kan ha sett logotypen, på exempelvis SVBs hemsida, och för att sedan känna igen denna på Adlons hemsida. Detta skulle kunna ge turisten en slags trygghet att de är ett bra hotell de funnit. Joachim är i högsta grad tillfredsställd med Stockholms image, även om den kan irritera vissa. Dock är han besviken på att logotypen inte syns tillräckligt mycket i olika medier.

Adlon tar upp att de säljer SVBs ”Stockholmskort” vilket ger en turist tillgång till bland annat kommunalt transportmedel och museum. Adlon menar dock att det inte är något de tjänar pengar på utan ser det mer som en gästservice vilket Adlon gärna erbjuder sina gäster. Carina Lidforss menar emellertid att man gärna skulle vilja marknadsföra stockholmskortet mer men att lagar och regler utgör ett hinder för detta. Adlon har en förhoppning om att sälja logipaket där stockholmskortet ingår, men enligt bestämmelse måste det även ingå transport i paketerbjudanden. Detta anser Adlon är alldeles för krångligt för ett hotell att erbjuda. Här menar Carina att SVB borde jobba med en förändring inom området för att på ett eller annat vis göra det enklare att sälja och att marknadsföra stockholmskortet. Detta skulle anser Adlon att både hotell och SVB skulle tjäna på.

Både Hotell Skeppsholmen och Adlon Hotell är nöjda med samarbetet även om det alltid finns punkter som borde förbättras. Adlon skulle gärna se att SVB antingen la ner deras bokningssida City break och istället bara länkade till hotellens egna hemsidor, eller att SVB i hög grad satsade på denna bokningskanal för att göra den konkurrenskraftig. SVBs hemsida är förövrigt, enligt Adlon, väldigt bra och informativ.

Joachim understryker att SVB gör ett bra jobb med de knappa resurser SVB har. Enligt Joachim är det staten som måste börja förstå att turismbranschen är en viktig del av Stockholms framtid. Han menar även och att det finns stora summor skattepengar staten skulle kunna hämta in om bara skulle vilja satsa mer i turismbranschen.

Adlon påpekar att hotellet, åtminstone kortsiktigt, inte tjänar några större summor genom att samarbeta med SVB. De känner däremot att Stockholm i sig vinner på att Adlon går in och betalar för så att staden har möjlighet till marknadsföring utomlands. De säger att någon måste betala för marknadsföringen och då är Adlon gärna med och betalar för sig. Adlon anser emellertid att hotellet med ganska hög sannolikhet tjänar på ett samarbete i det långa loppet. Detta p.g.a. antalet besökare till Stockholm ökar genom mer marknadsföring, vilket tillslut kommer leda till att några av dessa besökare blir gäster hos Adlon.

Hotell med obefintlig relation samt saknad av samarbete med SVB

Clara Elinder från Hotell Hornsgatan anser att det saknas ett samarbete och att relationen med SVB fungerar dåligt. först och främst är Clara besviken på SVBs sätt att kommunicera. Det är även faktor som Peter från Hotell Söder tar upp. När man behöver broschyrer eller annan information om Stockholm som kan vara till nytta för både personal och besökare, behöver hotellpersonalen oftast själva hämta broschyrer hos turistbyrån. SVB har även beslutat att sluta med en broschyr som kallades ”What’s on”. Detta häfte blev utgiven varje månad och var, enligt Clara, ett viktigt redskap för personalen att hålla sig uppdaterade på det som sker i staden. Broschyren delades även ut till hotellets gäster som med hjälp av denna fick en bra bild av vad de kunde hitta på under sin vistelse. Idag skickas det istället ut en broschyr per år med information om de viktigaste händelserna med kort beskrivning. Enligt Clara är detta varken direkt intressegripande för deras gäster eller speciellt informationsrikt för hotellets personal. Clara menar att en broschyr som ges ut en gång om året omöjligtvis kan leva upp till en broschyr som ges ut varje månad. Det förra håller sig mycket mer uppdaterad.

SVBs tidigare nämnda bokningskanal City Break fungerar inte väl enligt Peter (Hotell Söder). Han berättar att hans hotell inte har fått en bokning från kanalen på tre månader. Även Clara menar att City Break fungerar dåligt och Hotell Hornsgatan har med detta som grund valt att inte vara kopplade till den. Den är onödig enligt Clara, då hon hävdar att turister oftare använder sig av SVBs hemsida för att ta del av olika fakta om Stockholm och för att se vilka attraktioner som finns i staden.

Peter ser inget större värde i att samarbeta med SVB, eller andra hotell för den delen. Han ser alla andra hotell som konkurrenter, vilka han inte vill hjälpa.
Clara anser att hon saknar en bra relation med SVB och skulle gärna välkomna en bättre sådant. Hon menar att ett stort intresse för en väl fungerande relation finns.

Clara från Hotell Hornsgatan säger att om man inte lyckas få hotellets gäster att vilja återvända till Stockholm ska hotellet åtminstone ge dem en så bra upplevelse som möjligt. Detta i hopp om att gästerna rekommenderar Stockholm till sin familj och vänner som då kanske väljer att resa till staden. Även om dessa potentiella turister ifråga inte väljer just Claras hotell så tjänar hela staden på att dessa personer väljer att resa till Stockholm. Clara säger att vi alla är ambassadörer för Stockholm och att alla borde inse detta. Hela staden vinner på att man lär sig mer, och samarbetar mer.

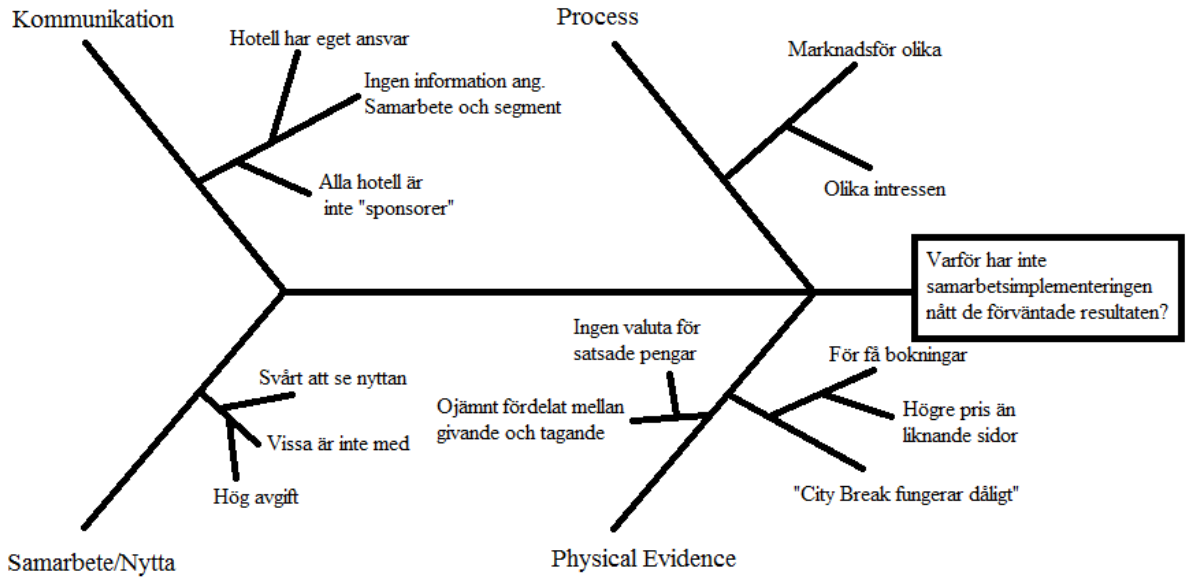
Angående Stockholms image som The Capital of Scandinavia är det inget som Peter ens kände till, i och med det har han ingen relation till denna image. Clara i sin tur tycker det är en bra och lite retsam image mot Sveriges grannländer, vilket hon tycker bara är kul.
SVBs sätt att kommunicera måste förbättras avsevärt enligt Clara. Resurserna som läggs på City Break borde läggas på annat. Clara är även positiv av att använda Stockholms image som Capital of Scandinavia och sätta upp en länk till SVBs hemsida, men då bara om relationen med SVB skulle bli bättre.

Analys

I denna del kommer studiens resultat att framföras och ställas mot presenterade teorier genom en analysering av insamlade data. Analysen kommer utgå från den analysmodell som presenterades i metoddelen av arbetet. Detta kommer sedan följas upp med de slutsatser som kan dras från resultatet av analysen.

Resultat/Diskussion

Modell 2: Ishikawadiagram med orsaker angivna



Orsak – Kommunikation

SVB upplyser inte marknaden om de olika samarbeten och segment de har förrän aktörer i marknaden är ”sponsor” till SVB marknadsföring av Stockholm och betalar en årlig avgift. De arbetar inte heller aktivt med implementeringen av CoS hos hotell. I detta fall får hotellverksamheten ta eget ansvar och nivån av engagemang avgör hur de får informationen om att dessa samarbeten existerar. Det kan hänvisas till teorin ”involveringsgrad”. De aktörer med lågt engagemang kommer då få denna information på måfå om ens de får någon information alls vilket är fallet hos ett undersökningsobjekt som inte kände till imagen CoS. Här kan en form av passiv inlärning nämnas. Om detta skulle gälla alla intressenter skulle det innebära, enligt intressemodellen, ett fall för samarbetet, speciellt om aktörerna inte är intresserade av samarbetet.

De aktörerna som handhåller en hög involveringsgrad kommer att aktivt söka efter information för bearbetning vilket gör att dessa kommer att vända sig till SVB för att samla information. SVBs tillvägagångssätt kommer då inte vara ett större hinder.

Scott et al, inom nätverksteorin är inne på att organisationer som kan överföra information effektivt mellan olika aktörer, samspelar och kommunicerar med varandra blir mer produktiva. Detta verkar inte vara fallet eftersom exempelvis Hotell Söder står helt utanför informationsflödet. Det finns ett intresse av att tillhandahålla information på ett effektivt sätt då Clara från Hotell Hornsgatan efterfrågar detta.

En av de undersökta aktörerna nämner att denne inte är intresserad av att vara med i någon promotion. Orsak till det är att aktören ifråga inte vill ge promotion åt andra intressenter. Detta kan ses som ett drag inom spelteorin om fördelaktigtbeteende och strategiskbeslutsfattning. Det anses enligt spelteorin att aktören handlar rationellt om det grundar sig på att maximera egen vinst.

Alla intressenter drivs av egna intressen, vilket Robinson Crusoes Ekonomiska modell visar, och ingen av intressenterna kan egentligen påverka varandras intressen. Är inte en aktör intresserad av att marknadsföra Stockholm finns det inte mycket man kan göra för att ändra denna intressents inställning.

Orsak – Process

Klara från Hotell Hornsgatan menade att alla aktörer i Stockholm arbetar som ambassadörer för Stockholm. Detta syftade även Marcus från SVB på när han nämnde att turistens upplevelser inte kommer från dem på SVB (förutom den Turistbyrå de har hand om) utan från alla aktörer turisten möter under sin resa. Problemet här, vilket speglas ur spelteorin, är att alla marknadsför olika och att alla har olika intressen och åsikter. Detta medför att alla aktörer hanterar turisten olika och ger olika bilder av Stockholm på gott och ont.

Scott et al, menar att det är genom nätverksrelationen som det är möjligt för turismindustrin att leverera sina produkter. För att lyckas med denna process krävs det samverkan mellan de olika aktörerna på destinationen för att ge den bild som aktörer i destinationen eftersträvar.

Orsak – Samarbete/Nytta

Ett flertal av Stockholms hotell är inte med i ett samarbete med SVB, många av dessa p.g.a. att de inte ser nyttan med att vara det. Både Adlon hotell och Hotell Hornsgatan påpekar att mindre hotell kan ha det svårt att betala den avgift som krävs vid de samarbeten som SVB erbjuder. Det blir en fråga om nytta där de är osäkra om de får något i gengäld utav samarbetet som överväger kostnaderna. Hotellen tvingas då till en prioritering. Detta samarbete kan ses som en produkt eftersom SVB tar en avgift och sedan erbjuder vissa tjänster samt marknadsför Stockholm (se ”turism som produkt”). Därtill erbjuder de även, mot ytterligare avgift, ett medlemskap i olika segment. För att få en produkt mer attraktiv krävs kompletterande varor eller tjänster för att få dessa hotell att överväga ett samarbete (se ”samarbete och kompletterande varor”). De komplementen måste förstås efterfrågas av kunderna annars finns det, enligt intressemodellen, risk att projektet inte kommer överleva. SVB borde, om man utgår från Borell Johansson och Alm Js teori, samarbeta med den lokala omgivningen om verksamheter ska kunna konkurrera globalt.

Orsak – Physical evidence

Hotell Skeppsholmen anser att SVB gör ett bra jobb med tanke på deras knappa resurser vilket Joachim syftar på att staten ska gå in med mer pengar då SVBs arbete ger resultat. Hotell Skeppsholmen berömmer även hemsidan och de segment SVB har. Joachim säger att City Break ger för få bokningar vilket han tror beror på högre pris än liknande hemsidor. Även de andra hotellen som finns med i empirin kritiserar City break för att fungera dåligt och att det inte ger bokningar. Adlon menar att man borde antingen satsa mer på City break för att nå upp till en högre standard eller att lägga ner det helt och hållet om resurserna är för knappa. Bland de undersökta hotellen verkar det inte finnas någon större efterfrågan av bokningssystemet City break vilket, om man ser till intressemodellen, kan leda till att City break inte kommer överleva i framtiden om inget görs.

Alm J har fyra kriterier för att upprätthålla ett nätverk. Den första är att en relation måste formas av ömsesidighet, och detta verkar finnas då hotellen i undersökningen är nöjda med att SVB finns. Sedan måste det finnas en jämvikt mellan givande och tagande. På denna punkt finnas det ett större problem då SVB tar höga avgifter för sina verksamheter och ett antal hotell verkar inte tycka att man får ut tillräckligt i gengäld för denna avgift. Den tredje är att det måste finnas flexibilitet. Flexibilitet finns det inom samarbetet då hotellen själva får välja i vilken grad man vill vara med i samarbetet, vilket gör att hotellen har stor valfrihet. Slutligen måste det finnas förtroende och tillit i relationen för att den ska kunna bestå.

Slutsatser

Det visas i inledningen av studien att turism har stor betydelse för världsekonomin och även Sveriges ekonomi. Destinationer, liksom företag, konkurrerar med varandra för att locka turister. För att bli mer konkurrenskraftig kan destinationen genom samarbete effektivisera sin marknadsföring av platsen och få alla parter att dra åt samma håll. Stockholm Visitors Board som har huvudansvaret för marknadsföring av Stockholm blev då undersökningsobjektet. Eftersom det finns ett mål att utöka antalet gästnätter i Stockholm blev hotellen i Stockholms stad det andra undersökningsobjektet.

Hur fungerar samarbetet mellan Stockholms Visitors Board och Stockholm stads hotell?

Stockholm Visitors Board erbjuder företag och hotell att delta i ett samarbete. Man skulle kunna kalla detta för en typ av sponsor då hotellen får, vid medlemskap, betala en årlig avgift. Denna avgift går till att marknadsföra Stockholm stad i sin helhet. När ett hotell väljer att betala denna årliga avgift kan de sedan välja att gå med i något av Stockholm Visitors Boards undersegment för en mer specifik målgrupp. Dessa segment är Stockholm Convention Bureau, Stockholm Cruise Network och Stockholm Gay & Lesbian Network. Segmenten är flerårsprojekt som hotellet binder sig till. Detta ger möjlighet att marknadsföringen når sin direkta målgrupp och enligt undersökningen gav även dessa segment bra resultat.
Utöver detta erbjuder även SVB utbildningar i bl.a. Stockholmskunskap.

Varför har då samarbetsimplementeringen inte nått förväntat resultat?

Att samarbetsimplementeringen inte nått alla hotell och att vissa hotell inte ser nyttan med samarbetet kan ses som ett problem när det kommer till marknadsföringen av Stockholm. En av orsakerna till detta verkar bero på bristande kommunikation mellan SVB och hotellen i de fall där hotellen ifråga inte har en närmare relation med SVB. Detta gäller även om hotellen utanför ett samarbete efterfrågar mer kommunikation och information. En bättre kommunikation med hotellen och mer information till hotellen skulle medföra att vissa hotell skulle överväga att gå med i samarbetet och hjälpa till att marknadsföra Stockholm.
Det är dock en stor kostnad för att medverka i samarbetet, framförallt för mindre hotell med lägre omsättning. Till en början ska en avgift för att få vara med betalas, sedan finns det en avgift om man vill använda sig av SVBs bokningssystem, kallat City Break. Ett bokningssystem som de flesta av de tillfrågade hotellen i undersökningen inte tycker att det är värt att betala för. Om ett hotell vill fördjupa sig och bli medlem i ett av segmenten tillkommer ytterligare en kostnad.
De tidigare nämnda bristerna i kommunikationen tillsammans med den höga kostnaden gör att många hotell har svårt att se den direkta nyttan med att samverka med SVB. De hotell som medverkar i samarbetet är i stort sett nöjda med samarbetet men är ändå inne på att många saker behöver förbättras samt att kostnaden är stor.

Referenslista

Tryckta källor

Alm. J. (1996) *Nätverksguiden – Att skapa relationer i privat- och yrkesliv.* Malmö: Liber-Hermods.

Alvesson M., Deetz S., 2000, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur,Lund,

Ashworth G.J, H. Voogd (1988*) Marketing the City; concepts, processes, and Dutch applications;* Town Planning Reviw

Asplund, C., Ikkala J., Preface by Kotler, P. (2011) *Place Management – New Roles for Place Managers in Rebuilding European Wealth*; Infotain & Infobooks Sweden AB Stockholm

Baines P, Fill C & Page K (2011) *marketing, 2nd edt;* Oxford University Press, Inc

Baker, M.J. (2000) *Marketing Theory; a student text;* Thomson Learning

Borell. K. & Johansson. R. (1996) *Samhället som nätverk – Om nätverksanalys och samhällsteori.* Lund: Studentlitteratur.

Bryman A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber

Elbe J. (2002) *Utveckling av Turistdestinationer Genom Samarbete,* Doctoral Thesis no. 96, Företagsekonomiska Institutionen; Uppsala Universitet

Fakta om svensk turismnäring (2007) 2007 års upplaga, Verket för Näringslivsutveckling, Stockholm,

Fothergill, S, S. Monk, M. Perry (1988) *Property and industrial Development*, Hutchinson, London

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

von Friedrichs Grängsjö, Y (2001) *Destinationsmarknadsföring; En studie av turism ur ett producentperspektiv;* Stockholms Univeristet; Avhandling; Företagsekonomiska Institutionen

Holloway, C. J. (2004) *Marketing for Tourism; Fourth edt;* Pearson Education ltd England

Ishikawa, Kaoru (1990); (Translator: J. H. Loftus); *Introduction to Quality Control*;
Johannessen, A., Tufte, P-A. (2010), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB

Karlsson S-E. (1994) *Natur och Kultur som Turistiska Produkter*, Sociologiska Institutionen, Göteborgs Universitet

Kotler P., Bowen J.T., Makens J. C. (2010) *Marketing for Hospitality and Tourism, Fifth Edt;* Pearson Education, New Jersey USA

Kotler P. & Keller K.L (2009*) Marketing Management; 13th edt;* Pearson Education, Inc; Upper Saddle River, New Jersey

Kotler, P., Keller, K.L., Brady, M., Goodman, M., Hansen T. (2009) *Marketing Management;* Pearson Education Ltd

Krugman, H.E. (1965) *The impact of television advertising: learning without involvement;* Public Opinion Quartery

Kvale S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Steinar Kvale och Studentlitteratur,Danmark,

Larsen, A-K. (2007) *En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö, Gleerups

Leth, G. & Thurén T. (2000) *Källkritik för Internet.* Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar

Myerson, R. B. (1991). *Game Theory: Analysis of Conflict*, Harvard University Press

Nalebuff, B J & Brandenburger, A. M. (1996) *Co-opetition* Doubleday/Currency, NY

von Neumann, J. & Morgenstern, O. (2004) *Theory of Games and Economic Behavior*, 60th edt, Princeton University Press

Petty, R.E., Cacioppo, J.T. & Schumann, D. (1983) *Central an peripheral routes to advertising effectiveness: moderating role of involvement;* Journal of Consumer Research

Ryen A. (2004) *Den kvalitativa intervjun*, Malmö: Liber

Scott, B., Baggio. R. & Cooper. C. (2008). *Network analysis and tourism – From theory to Practice.* Great Britain: Cromwell Press Ltd.

Selby M. (2004) *Understanding Urban Tourism;* I.B. Tauris & Co ltd London

Smith S (1994) *The tourism Product; Annals of Tourism research,* vol 21, nr 3

Trost J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur.

Elektroniska källor

Länsstyrelsen i Stockholms län (2012) Stockholmsstrategin 2020 – Så ska besöksnäringen öka med 50 procent; Tillgängligt: http://www.lansstyrelsen.se/stockholm/Sv/nyheter/2012/Pages/stockholmsstrategin-2020.aspx (2013-05-27)

Metropress (2010) Tourism industry generates 9% of global GDP and 8% of world employment; Tillgängligt: http://en.mercopress.com/2010/11/20/tourism-industry-generates-9-of-global-gdp-and-8-of-world-employment (2013-05-27)

Regeringen (2012) Regeringens Politik för Turism; Tillgängligt: http://www.regeringen.se/sb/d/2501/a/188956 (2013-05-27)

Spolight ideas (2010) *What is a Strapline?* Tillgängligt: http://spotlightideas.co.uk/?p=127 (2013-05-27)

Stakeholder Theroy with Freeman, R. Edward Tillgänglig: http://www.youtube.com/watch?v=bIRUaLcvPe8 (2013-05-27)

SBR (2012) Stockholm behöver fler hotell för att tillgodose efterfrågan; Tillgängligt: http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/stockholmbusinessregion/pressrelease/view/stockholm-behoever-fler-hotell-foer-att-tillgodose-efterfraagan-776767 (2013-05-27)

SBR (2013) Stockholm - The Capital of Scandinavia; Tillgängligt: http://www.stockholmbusinessregion.se/sv/Om-oss/The-Capital-of-Scandinavia/ (2013-05-27)

SBR (2013) *Varumärket – Stockholm the capital of scandinavia* Tillgängligt: http://www.stockholmbusinessregion.se/sv/Om-oss/The-Capital-of-Scandinavia/ (2013-05-27)

SVB (2012) Antalet gästnätter i Stockholms län fortsätter att öka; Tillgängligt: http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/stockholmvisitorsboard/pressrelease/view/antalet-gaestnaetter-i-stockholms-laen-fortsaetter-att-oeka-783756 (2013-05-27)

Tillväxtverket (2012) Samverkan; Christina Rådelius Tillgängligt: http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/besoksnaring/samverkan.4.74f57d0f1283a4f88ff800014141.html (2013-05-27)

Bilagor

Intervjuämnesfrågor

1. Hur ser samarbetet ut mellan er och SVB?
2. Vad tycker ni om imagen Captial of Scandinavia ?
3. Finns det något i samarbetet som kan förbättras?

Intervjuämnesfrågor riktade till SVB

1. Vilka segment är det hotellen kan gå med i, förutom gay and lesbian gruppen?

2. Har SVB något slags utbildning som ni erbjuder hotell att medverka i?

3. Känner ni att det är hotellen som ska ta kontakt med er för en bättre relation? Eller skulle ni vilja få mer resurser från exempelvis staten för att kunna erbjuda fler/billigare tjänster och på så sätt kunna skapa en bättre relation till hotellen?

Turism i siffror (statistik)

I Europa år 2006 ökade turismen med 4 % och i resten av världen under samma år ökade turismen med 4,5 % (Fakta om svensk turismnäring 2007 s7). Idag står turismen för cirka 9 % världens BNP och sysselsätter 8% av jordens befolkning dvs. cirka 235 miljoner jobb (Metropress 2010). Enligt UNWTO (2010) kommer antalet sysselsatta öka till 296 miljoner år 2019 (Metropress 2010).

Marknadsföring av Platser

Sedan 1970-talet har avindustrialiseringen varit ett faktum för Västeuropa både p.g.a. intensiv konkurrens mellan olika globala ekonomier och det faktum att ekonomiskt viktiga städer blev mindre attraktiva för de nya industrier såsom högteknologiska industrier och tjänstesektorer vilka uppkom vid tidpunkten (Fothergill et al. 1988). Under 1980-talet bytte man strategier och ägnade sig åt *place marketing*. Urbana policy-makers och lokala regeringar anammade en typ av *entrepenörsregering* (Selby 2004; s 14). Man försökte marknadsföra staden med hjälp av en *image* för att locka den målgrupp som önskades. I detta skede vände man sig inte bara till högteknologiska industrier och tjänstesektorer, utan också till turister då turismsektorn började utvecklas på samma basis (Selby 2004 s 14-15). Utvecklingen gick från en amatörsaktivitet till professionaliserad form av marknadsföring och place marketing (Selby 2004 s 14-15).

Enligt Ashworth (1988 s 68) är det är viktigt att hålla en geografisk *marketing mix* även om man kan anse att place marketing är en typ av platsfrämjande aktivitet mot alla målgrupper. Trots detta är det viktigt att man möter sin målgrupp genom marknadssegmentering när man marknadsför en plats som en produkt. Att marknadsföra en destination innebär även alltid en risk

då det handlar om ett abstrakt föremål. Platsen kan inte bli inspekterad eller testad av kunderna innan köp utan man måste besöka platsen för att kunna ta del av den (Holloway 2004, s 17).

Konkurrens

Kotler et al. (2010 s 86- 87) hävdar att företag får möta konkurrens varje dag i branschen. P.g.a. detta måste ett företag göra mer för att anpassa utbudet för sina kunder (Kotler et al 2010 s 87). J.Elbe (2002 s 12) tar upp begreppet *att en destination kan ses som en enhet i ett större system* där ett system kännetecknas av ett antal identifierade underordnade poster vilka har bestämda positioner. Man kan då jämställa destinationer som en form av företag bestående av mindre enheter som är relaterade till varandra. Därmed befinner sig destinationen i en marknadsmiljö där konkurrens råder vilket antingen ger destinationer möjligheter eller hot. Kotler et al. (2010 s 86-87) identifierar två subgrupper av marknadsmiljöer. Dessa kallas för *micro- och macroenviroment*. Det förstnämnda är ett rum där faktorer nära företaget påverkar dess förmåga att tillfredställa sina kunder, enheten själv, marknadskanalsfirmor, kundmarknaden och olika offentligheter. Det sistnämnda, dvs macroenvironment, är en miljö i ett större sammanhang där samhälleliga krafter påverkar hela macro och micro miljön. I båda dessa miljöer finns det konkurrens (Kotler et al. 2010 s 87)

Sloganeering

En del av marknadsföring för att lättare identifiera en produkt är *sloganeering*, där man använder en slogan (även kallad för tagline eller strapline) för att koppla en viss strof till en produkt. Det är debatterat om sloganeering i praktiken verkligen ökar försäljning av en angiven produkt eller inte (Spolight ideas 2010). En del slogans är dock så framgångsrika att man direkt vet vilken produkt de kännetecknar exempelvis ”Nike – *Just Do It*” *(se figur 1)* eller i form av en visuell slogan eller slogankombinerad logotyp som New York Tourism’s ”*I [Hjärta] NY” (se Figur 1)*

Figur 1: t.v Nike’s slogan och logotyp; t.h New York Tourism Logotyp

(http://www.notorietyinc.com/wp-content/uploads/2011/06/NikeJustDoIt.png)

(http://www.iloveny.com/)

Stockholm använder sig av en slogan som är utformat av Stockholm Business region (SBR) som använder denna vid marknadsföringssyfte (se figur 2). Varumärket *Stockholm - The Capital of Scandinavia* är gemensam för hela stockholmsregionen och kan användes av alla som vill utveckla Stockholm som etablering- och besöksort (SBR 2013).

Figur 2: Varumärket Stockholm – The capital of Scandinavia

(http://www.upthereeverywhere.com/wp-content/uploads/2012/03/stockholm_-_the_capital_of_scandinavia_medium1.jpg)

Co-opetition inom Bilindustrin

Inom bilindustrin är co-opetition en nödvändighet för överlevnad. Genom att dela teknik kan man dra ner kostnaderna och spara resurser. Även bilindustrin har komplement. Ett uppenbart komplement som Nalebuff & Brandenburger (1996, s 21-22) tar upp är asfalterade vägar. När biltillverkningsindustrin var ung väntade inte tillverkarna på att vägar skulle byggas fram med tiden utan de fick många stora vägbyggen att dra igång omedelbart, fastän de inte kunde bygga detta själva. Ett flertal aktörer (General Motors, Hudson, Goodyear Tires, m. fl.) skapade år 1913 bolaget Lincoln Highway Association för att få igång byggandet på USA:s första stora väg som skulle gå från kust till kust. Lincoln Highway Association lät bygga vissa delsträckor av den planerade vägen för att visa hur nyttiga de var för framkomligheten. Detta bidrog till att människor begärde att regeringen skulle bygga och asfaltera hela vägen genom delstaterna. År 1922 var de fem första transkontinentala riksvägarna färdigbyggda, där ibland, Lincolnvägen.

Ansvarsfördelning

Dan Dahlström har haft huvudansvaret för del 1 Inledning, 3 Teori, 5 Analys

Petter Back har haft huvudansvaret för del 2 Metod, 4 Empiri, 6 Slutsats

Även om en person har haft huvudansvaret över olika områden har båda skribenter haft stor delaktighet i alla delar av arbetet.