



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Hur kan destinationsutvecklingsorgans beslut och motiv att satsa på stora event förklaras?

-en fallstudie av Region Skånes satsning på
America's Cup i Malmö

Jayne Helmersson
Katja Melkersson
Karin Palm

Magisteruppsats
Vt 2005

Handledare:
Johan Hultman
Mia Larson

Sammanfattning

Titel	Hur kan destinationsutvecklingsorgans beslut och motiv att satsa på stora event förklaras? - en fallstudie av Region Skånes satsning på America's Cup i Malmö
English title	How may place marketing organizations' decisions and motives to commit oneself to host big events be explained? – a case study of Region Skåne's bet on America's Cup in Malmö
Nivå	Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
Författare	Jayne Helmersson Katja Melkersson Karin Palm
Syfte	Vårt syfte är att analysera varför destinationsutvecklingsorgan satsar på stora event, hur beslutsprocessen går till samt vilka strategier som ligger bakom och vi ska göra en fallstudie av Region Skånes satsning på eventet "Malmö-Skåne Louis Vuitton Acts 6 & 7 of the 32nd America's Cup Valencia".
Frågeställningar	Varför vill Region Skåne arrangera America's Cup? Hur fattade Region Skåne beslutet och vilka strategier låg till grund för det? Hur använder sig Region Skåne av eventet som destinationsmarknadsföringsverktyg? Hur använder Region Skåne sig av eventet för att förstärka/förmedla destinationens image?
Metod	Vi har i vår fallstudie använt oss av kvalitativa djupintervjuer, deltagande i en observation, informationsmaterial samt artiklar
Nyckelord	<i>Event, Destinationsutveckling, Image, Brand, Beslutsprocess</i>
Resultat & Slutsats	Vi har i vår uppsats funnit att den verkliga situationen för ett destinationsutvecklingsorgan som är i ett initialt skede av en eventsatsning är komplexare än vad den normativa teorin beskriver. Vår fallstudie påvisar tydligt att destinationsutvecklingsorgan inte alltid har strategier, mål och visioner för destinationsutveckling eller för hur de ska gå till väga i ett eventbeslut. Våra resultat tyder på att de som inte har några strategier som kan ligga till grund för sådana beslut styrs av irrationella ad hoc-beslut. För Region Skåne anser vi att det var "Chansen" som var det primära motivet till att satsa på America's Cup. Vi har genom vårt resultat dragit slutsatsen att inte alla destinationsutvecklingsorgan vet hur de ska gå till väga för att använda sig av eventet i avsikt att förstärka/förmedla sin image. I Region Skånes fall använder de sig av eventet som en innovativ marknadsföringskampanj för att bland annat förändra stereotypa uppfattningar om regionen men även som en generator för att locka besökare, invånare och näringsliv till regionen.

Förord

Vi vill tacka de personer på Region Skåne, Position Skåne och Sailing Region samt Richard Ek som vi intervjuat för vår uppsats och som även efter genomförda intervjuer varit behjälpliga. Vi vill också tacka våra handledare Johan Hultman och Mia Larson för deras råd, stöd och kritiska granskning.

Helsingborg 1 juni 2005

Jayne, Karin & Katja

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	America's Cup i Malmö	1
1.2	Introduktion till fallstudiens svenska och internationella huvudaktörer	2
1.3	Introduktion till event	3
1.4	Eventets problematik.....	4
1.5	Tidigare forskning	4
1.6	Syfte.....	7
1.7	Frågeställningar.....	7
1.7.1	Avgränsning.....	7
1.8	Definitioner av begrepp.....	7
1.9	Uppsatsens disposition.....	8
2	Metod.....	10
2.1	Kvalitativ fallstudie	10
2.1.1	Val av fallstudie.....	10
2.2	Djupintervju och Observation.....	10
2.3	Ansats.....	11
2.4	Tillträde till arbetsfältet	11
2.5	Genomförande av intervjustudie.....	12
2.5.1	Beskrivning av intervjupersoner.....	12
2.5.2	Förberedelse för intervju	13
2.5.3	Utformning av intervjuguide	14
2.5.4	Intervjusituation.....	14
2.6	Genomförande av observationsstudie.....	15
2.7	Kompletterande empirisk data.....	16
2.8	Tillförlitlighet och Generaliserbarhet.....	16
3	Destinationsutveckling, image och event	18
3.1	Destinationsutveckling	18
3.2	Destinationsmarknadsföring	19
3.2.1	Segmentering	20
3.2.2	Event som marknadsföringsinstrument	21
3.2.3	Är destinationsmarknadsföring alltid positivt?.....	21
3.3	Branding som ett steg i imageskapande.....	22
3.3.1	Branding	22
3.3.2	Image	23
3.3.3	Event som imageskapare	24
3.4	Event Management.....	25
3.4.1	Eventplaneringens processer	25
3.4.2	Att ge ett bud på att få arrangera ett stort event.....	28
3.4.3	Effekter av ett event.....	29
3.4.4	Sportevent som drivare av ekonomisk utveckling.....	30

4	America's Cup i Malmö: Vem? Hur? Varför?	32
4.1	Region Skånes destinationsutveckling	32
4.1.1	Region Skånes destinationsutvecklingsstrategier	33
4.1.2	Region Skånes segmenteringsstrategier	35
4.2	Event Management inom Region Skåne	36
4.2.1	Region Skånes syn på eventsatsningar	38
4.2.2	Hur såg Region Skånes beslutsprocess ut?	40
4.3	Motiv och effekter	44
4.3.1	Vad låg bakom Region Skånes beslut?	44
4.3.2	Positiva effekter av America's Cup	46
4.3.3	Negativa effekter av America's Cup	48
4.4	America's Cup – en förstärkt image för Skåne?	49
4.5	Hur ska Region Skåne använda sig av eventet?	52
5	"Nu fångade vi ett tillfälle i flykten, det kan man inte ha som strategi": en analys av Region Skånes satsning på America's Cup .	56
5.1	Region Skånes destinationsutveckling	56
5.1.1	Region Skånes destinationsutvecklingsstrategier	56
5.1.2	Region Skånes segmenteringsstrategier	58
5.2	Event Management inom Region Skåne	60
5.2.1	Region Skånes syn på eventsatsningar	60
5.2.2	Hur såg Region Skånes beslutsprocess ut?	62
5.3	Motiv och effekter	65
5.3.1	Vad låg bakom Region Skånes beslut?	65
5.3.2	Positiva effekter av America's Cup	68
5.3.3	Negativa effekter av America's Cup	70
5.4	America's Cup – en förstärkt image för Skåne?	71
5.5	Hur ska Region Skåne använda sig av eventet?	74
6	Stora event och destinationsutvecklingsorgan	77
6.1	Uppmärksamhet, Brand och Pengar	77
6.2	Irrationella ad hoc-beslut, Extremt snabb beslutsprocess och Avsaknad av strategier	78
6.3	Eventet som en generator, Innovativ marknadsföringskampanj och Ett avstamp för att lansera en förändring	79
6.4	Förknippa egen image med eventets, Visa upp regionen från ett annat perspektiv och Locka besökare för att se stadens förändring	79
6.5	Förslag till vidare forskning	80
7	Referenser	81
	Bilaga 1, Förteckning över förkortningar	A
	Bilaga 2, Malmö's "ambitionspyramid"	B

1 Introduktion

1.1 America's Cup i Malmö

Seglingstävlingen America's Cup har genomförts 31 gånger och det var först vid den senaste tävlingen i Auckland 2003 som ett europeiskt team lyckades vinna. Den regerande mästaren Alinghi, representerande den Schweiziska klubben Société Nautique Genève, har valt Valencia som arena för finalen 2007. Nytt inför finalen 2007 är att man från och med 2005 kommer att genomföra ett antal deltävlingar inför finalomgången. Dessa tävlingar kallas "acts" och kommer att genomföras i Valencia, Malmö och Trapani på Sicilien. Deltävlingarna ger viktiga poäng för utmanarna och titelförsvaren har en unik möjlighet att mäta sig med sina konkurrenter före själva finalen i America's Cup. Tävlingen i Malmö som genomförs 24 augusti – 4 september, 2005, är obligatorisk för att nå finalen.

Enligt America's Cup Management's pressansvarige var det från början fem städer som passade deras önskemål och som visade preliminärt intresse av att vara med och konkurrera om att få anordna deltävling 6 & 7 under hösten 2005: Portsmouth i England, Rostock, Kiel, Malmö och Göteborg. På hösten 2004 fick Öresund Yacht Club en första förfrågan från America's Cup Management om ett eventuellt värdskap för en deltävling i Malmö. Förfrågan gick vidare till Malmö stad och Region Skåne som tog beslutet den tredje februari 2005 att stå som värd för arrangemanget som ska drivas fram på sex månader mot ett och ett halvt år som är den vanliga förberedelse tiden för så här stora event. Satsningen innebär att Malmö Stad och Region Skåne investerar vardera 20 miljoner kronor på eventet. Malmö Stad har dessutom gjort ytterligare satsningar på nästan 20 miljoner på en ny kaj och pir i Västra hamnen. För att få en politisk majoritet för att acceptera värdskapet för seglingstävlingen har regionpolitikerna satt upp som villkor att eventkostnaderna på 20 miljoner kronor ska hanteras inom ramen för marknadsföringsbolagets (Position Skånes) nuvarande budget. För Region Skåne är insatsen tio gånger så stor som det man sponsrade golftävlingen Solheim Cup med. Konsultföretaget Inregia har på uppdrag av Region Skåne utarbetat en rapport som innehåller kalkylerade effekter av America's Cup. Trots att kalkylen är osäker bedömer Inregia att satsningen har ett betydande marknadsvärde för Malmö och Skåne eftersom det riktar sig till en relativt ung, välutbildad målgrupp med stort inslag av beslutsfattare i moderna branscher i näringslivet. America's Cup kallas av en del tävlingen om världens äldsta idrottstrofé och ett av världens mest mediebevakade idrottsevenemang. Med värdskapet för en deltävling i America's Cup kommer staden och regionen att hamna i strålkastarljuset för stora delar av världen och Malmö och Skåne blir massivt marknadsfört. Region Skånes styrelseordförande Uno Aldegren menar även att regionen blir en intressant plats att förlägga framtida event på. Både ordföranden och VD:n för marknadsföringsbolaget Position Skåne anser att event som America's Cup inte är vad de i första hand ska lägga pengar på, men det finns det vitt skilda uppfattningar om.

1.2 Introduktion till fallstudiens svenska och internationella huvudaktörer

Malmö Stad är med sina 269 142 invånare Sveriges tredje största stad varav 25 procent är födda utomlands. Malmö har under drygt tio år satsat på att utveckla staden i sin strävan att gå från industristad till kunskapsstad. Satsningarna har inneburit att centrum renoverats, gågator förskönats, parker och stränder förbättrats, 1997 öppnades Malmö högskola, staden har den stora återkommande Malmöfestivalen och det mångfaldiga Lilla Torg. De har även satsat på nya områden som Västra hamnen och Dockan och nu satsar de också på America's Cup – komponenter som tillsammans ska skapa bilden av ett Malmö som andas framtid (Malmö Stad, 2005).

Region Skåne styrs av Regionfullmäktige, till vilket skåningarna själva väljer sina representanter via allmänna val. Region Skåne har i likhet med tre andra försökslän, fått ansvaret för utvecklingen i sin region. Uppgiften att leda utvecklingsarbetet sträcker sig till och med 2006, och innebär att Region Skåne själv samordnar insatserna för att utveckla näringslivet, kommunikationerna, kulturen och samarbetet med andra regioner i och utanför Sverige. Region Skåne samverkar i många sammanhang med andra organisationer, företag, högskolor och Skånes 33 kommuner för att på bästa sätt främja utvecklingen i Skåne. Region Skåne är skåningarnas egen övergripande politiska organisation och deras vision är ett enat Skåne, där helhet och delar är i balans. Skåne ska vara en attraktiv region att leva och verka i för invånare, företag och organisationer. Välfärd, goda sociala förhållanden, jämställdhet, miljömedvetenhet, hälsa och trygghet ska råda i Skåne. (Region Skåne, 2005)

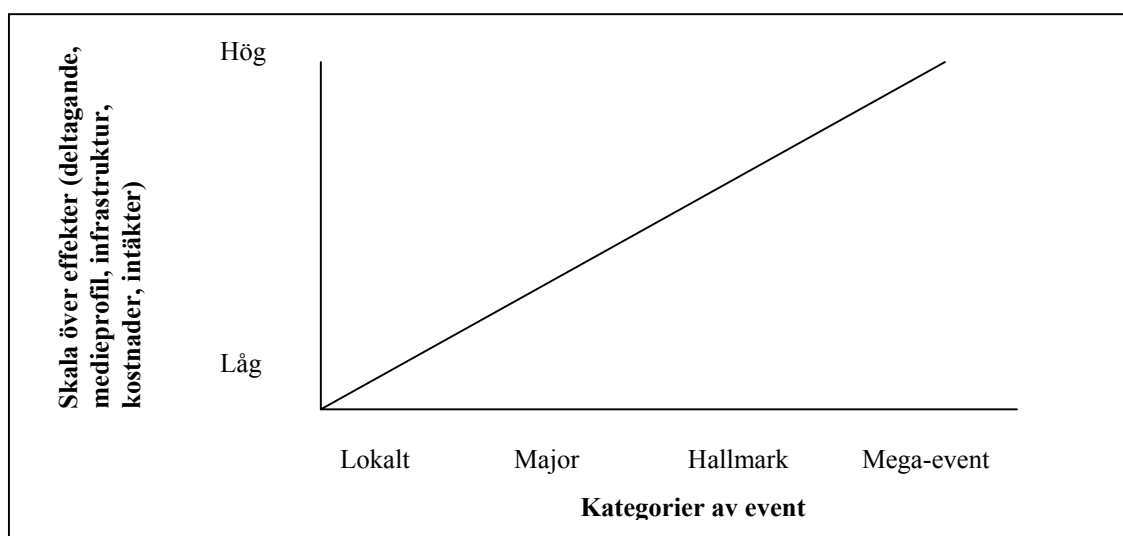
Position Skånes start den 1 januari 2003 innebar att Skånes Turistråds och Inward Investments verksamheter slogs samman. Skånes Turistråd var en ideell förening som ägdes av Skånes kommuner och Region Skåne. Inward Investment tillhörde Region Skåne. Position Skåne AB är Skånes marknadsföringsbolag för att främja turism och utländska investeringar i regionen. På så sätt ska bolaget bidra till en ökad tillväxt i Skåne. Bolaget har som främsta uppdrag att öka antalet besökare i Skåne, att marknadsföra Skåne för företagsinvesteringar samt att utveckla regionen som turistmål. Företaget ägs av Region Skåne (85 procent) och Skånes kommuner (15 procent) och har 19 anställda. När det gäller finansieringen av arrangemanget har regionstyrelsen bestämt att marknadsföringsbolaget, uppdelat på tre år, måste klara satsningen (20 miljoner kronor) inom sin ordinarie budget på 40 miljoner kronor per år, (Position Skåne, 2005). Det är andra året i rad som Region Skåne tagit beslut om att Skåne ska satsa på seglingsevent trots att inte Position Skåne ansett sig ha de ekonomiska förutsättningar som krävs. 2004 anordnade Region Skåne själva ÖMR vilket senare ledde till att de fick en förfrågan om att arrangera America's Cup som Region Skåne sedermera beslutade skulle finansieras från Position Skånes marknadsföringsbudget. (Respondent RS 1)

America's Cup Management som har sitt huvudsäte i Valencia är i form av eventets tävlingsorganisation ansvariga för alla arrangemang i vattnet. America's Cup Management har tagit ut en avgift, som inte offentliggjorts, av Malmö/Skåne för rättigheten att stå som värddestination för eventet.

Sailing Region är en projektorganisation som bildats på uppdrag av de tre svenska huvudmännen bakom eventet: Region Skåne, Position Skåne och Malmö Stad. I *Sailing Region* sitter ett femtontal personer varav majoriteten kommer från de tre huvudmännen. *Sailing Region* fungerar som eventets lokala arrangör och partner till America's Cup Management. *Sailing Region* står för landarrangemangen vilket innebär att de har ansvar för eventets genomförande, organisation och logistik, säkerhet, tillstånd, information och marknadsföring.

1.3 Introduktion till event

Allt fler destinationer satsar på event av olika anledningar. Effekterna av ett event kan vara både positiva och/eller negativa eller en kombination dem emellan (Ritchie, 1984). Eftersom allt fler destinationer satsar på event får de positiva effekterna anses överväga de negativa effekterna enligt dem. Event arrangeras och produceras av flera olika slags organisationer, både privata och offentliga, ideellt och för vinnings skull och de karaktäriseras oftast av sin storlek och effekt. Effekterna av event kan ses i relation till den påverkan de har på sin omgivning och de kostnader och intäkter de genererar (se Figur 1) (Allen, O'Toole, McDonnell, & Harris, 1999). Vanliga kategorier är lokala event, mega-event, hallmark event och major event, definitionerna är dock inte exakta och betydelserna blir diffusa.



Figur 1. Kategorisering av event. Not. Från Allen et al, 1999:12.

Mega-event är ett storskaligt evenemang som bland annat utformas för att attrahera turister och för att få massmedial uppmärksamhet (Larson, 2003) och de är så stora att de påverkar hela ekonomier (Getz, 1997). Exempel är Olympiska Spelen och världsutställningar och sådana event karaktäriseras av deras substantiella internationella attraktionskraft (Getz, 1997; Hall, 1992 i Kim & Chalip, 2003). De Olympiska Spelen är enligt Ritchie (1984) det enda självklara mega-sporteventet även om också fotbolls VM, Grand Prix racing och stora mästerskap i sporter som tennis och golf kan räknas dit. Att använda sig av mega-event för att förbättra en plats image är enligt Nielsen (2001, i Avraham, 2004) en gammal strategi. De eventen fokuserar intresset på en

speciell plats under en koncentrerad period, vilket låter staden marknadsföra vissa utvalda bilder till internationell media och kan användas för att förbättra en negativ image (Avraham, 2004). Enligt Allen et al (1999) är effekterna av ett event avhängiga eventets storlek.

Destinationsmarknadsförare tillsammans med marknadsförare av mega-event delar kravet att stimulera internationella besökare till sina event för att optimera eventets finansiella och turistmässiga utfall (Kim & Chalip, 2003). Effekten av mega-event på internationell turism är enligt Ritchie & Smith (1991, i Kim & Chalip, 2003) och Whitelegg (2000, i Kim & Chalip, 2003), till en del, en konsekvens av deras kapacitet att attrahera en internationell publik genom den media de skaffar sig. En del event har stark lokal eller regional lockelse och dessa definieras i regel som ”Hallmark event” och med det menas de event som blir så identifierade med den anda eller etos hos en stad eller region att de blir synonyma med namnet på den platsen och erhåller utbredd uppmärksamhet och erkännande (Allen et al, 1999). Ritchie (1984) har identifierat sju typer av hallmark event varav ett är stora sportevent. Major event är event som, med sin storlek och medieintresse är kapabla att attrahera ett betydande antal besökare, mediebevakning och ekonomiska intäkter. Många internationella världsmästerskap faller inom ramen för den här kategorin då de eftersöks alltmer och bjuds på i den konkurrenskraftiga världen av internationella stora event. (Getz, 1997)

1.4 Eventets problematik

Värdskapet av America’s Cup (hädanefter AC, för förklaring över alla förkortningar se Bilaga 1) är ett typiskt fall där destinationsutvecklingsorgan är villiga att satsa mycket pengar på att få ett stort event till sin destination. Ett exempel på att Region Skåne (hädanefter RS) inte är ensamma om att vilja arrangera sådana event är att stora sportevenemang nu anses vara en av turismindustrins snabbast växande segment. Från ett teoretiskt håll speglas motiven till att arrangera dessa evenemang av Getz (1997), Kotler, Bowens, & Makens (2001), Kim & Chalip (2003), Kotler, Haider, & Rein (1993) och Ritchie & Ritchie (1998). Författarna menar att satsningar på event kan ses som ett steg i hur städer, regioner och länder bör gå tillväga för att lyckas med sin destinationsutveckling och därigenom sin strävan att attrahera fler turister, företag och invånare. De framhåller även hur viktigt det är att ha ett förhållningssätt till utvecklingen som innebär att man har en klar strategi för hur arbetet ska framskrida. Destinationer av idag konkurrerar inte bara med andra regioner eller städer inom landet om konsumenterna. Genom globaliseringen och de billiga flygpriserna i dagens samhälle kan det vara lika billigt och snabbt att ta sig till andra sidan jorden för de upplevelser turisterna söker. Den ökande konkurrensen i kombination med att inkomsten från turism spelar en allt större roll för destinationer kan alltså ses som motiv till varför destinationer ska satsa på sin destinationsutveckling och därigenom event.

1.5 Tidigare forskning

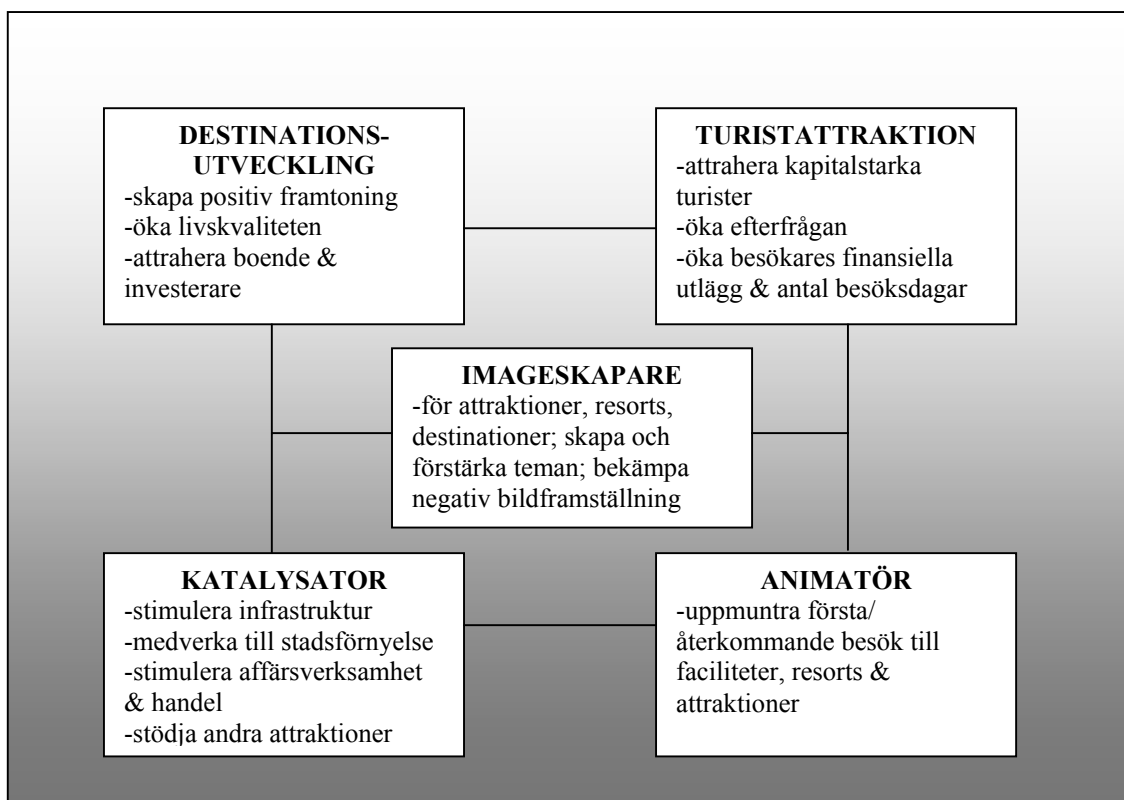
Ytterligare teorier om varför destinationer bör satsa på event kommer från Kent & Walker (2000) och Uysal, Gahan & Martin (1993 i Brown, Var, & Lee 2002) vilka

menar att skapandet av en image kan gå hand i hand med event. Att anamma och utveckla en destinationsutvecklingsstrategi för att förmedla sin image till utsedda målgrupper anses vara en nödvändighet för att kunna konkurrera effektivt enligt Morgan, Pritchard & Pride (2002). Vikten av att skapa en image som är bra nog för marknadsföringen av turistdestinationer har även belysts i en studie vilken noterar det starka sambandet mellan platsens image och turisternas köparbeteenden (Kent & Walker, 2000). Florida (2002) menar dock att det inte bara är köparbeteendet som styrs utav platsens image utan också människors vilja att bosätta sig, söka arbete och tillbringa sin fritid där. Han menar vidare att det är en livsstil starkt förknippad med den image platsen har som attraherar. Kotler, Asplund, Rein & Haider (1999) påtalar vikten, för destinationer som vill bygga en attraktiv image, av att hjälpa sin målgrupp att upptäcka den image. En strategi för detta är att uppmuntra besök till staden, till exempel genom event (Avraham, 2004). Även Brown et al (2002) talar om effekter av ett event. De menar att event i positiv bemärkelse kan leda till att en positiv image skapas på platsen, negativa påverkningar minimeras, det bidrar till en hållbar utveckling, det skapas bättre värd-gäst relationer, det hjälper till med att skydda känsliga naturliga, sociala och kulturella områden samt genererar pengar till den lokala ekonomin. Ett event skulle då, i bästa fall, medverka till ett stort antal positiva effekter för destinationen. Det finns även negativa effekter av ett event exempelvis förvärv av dåligt rykte om inte arrangemanget blir lyckat, miljöförstörelse, trängsel och kommersialisering av personliga och/eller privata aktiviteter (Ritchie, 1984). Det här innebär att destinationer inte enbart har något att vinna på att arrangera ett event utan faktiskt riskerar att förlora inte bara ekonomiskt på eventsatsningen utan också genom att det skapas en dålig image. Detta skulle i sin förlängning innebära att destinationer ändå tycker att det finns sådana motiv som legitimerar satsningen och att det är värt risken att satsa på event.

Andra forskare, exempelvis Brunson (1985 i Larson, 2003) hävdar att beslut inte alltid är rationella utan att beslutsprocesser i praktiken ofta är irrationella. Van den Berg, Braun & Otgar (2002) bidrar ytterligare till den diskussionen och menar att det inte alltid finns klara och väl övervägda motiv bakom beslut. De menar att det snarare är irrationella och ad hoc-beslut som ligger till grund för satsningar på event. De event som baseras på ad hoc-beslut kan vara svåra att implementera hos alla aktörer eftersom de har olika mål med sitt engagemang. Att då lyckas nå en enad front och få alla aktörer till en gemensam överenskommelse om vad som ska marknadsföras är enligt Ritchie & Ritchie (1998) en av de största utmaningarna för destinationsutvecklingsorgan. Trots det menar Van den Berg et al (2002) att de fångar tillfället i flykten så att det inte ska gå dem förbi. Vissa event skulle i den meningen vara värda att satsa på trots att det kanske inte finns strategier att falla tillbaka på som styrker beslutet. Det finns kanske heller inte en plan för att eventet ska generera vissa intäkter eller antal besökare men det anses trots det vara i princip omöjligt att tacka nej till.

Ett flertal forskare och marknadsförare poängterar möjligheten för destinationerna att genom event öka sitt ekonomiska kapital, förstärka destinationens image, ge tyngd åt sin destinationsmarknadsföring samt utveckla lokal stolthet. (jfr Gelan, 2003) Det finns alltså teorier om vad destinationsutvecklingsorgan har att vinna på event och varför de därför bör satsa på det. Getz (1997) ger en bra och överskådlig bild över motiven och målen destinationer är sagda att uppnå genom att arrangera event (se Figur 2). Däremot

finns det en avsaknad av material som behandlar aktörsperspektivet och därmed underlag för hur det går till i praktiken och vilka motiv som verkligen ligger bakom beslut att bjuda på ett event.



Figur 2. Ekonomiska roller av event. Not. Från Getz, 1997: 53.

För att förstå motiven till varför destinationsutvecklingsorgan vill arrangera stora event har vi genomfört en fallstudie på RS vilket då även till viss del inbegriper marknadsföringsbolaget Position Skåne (hädanefter PS) eftersom de till 85 procent ägs av RS. Under de senast två åren har RS gått in och tagit beslut oberoende av PS om att man ska arrangera två stora event, AC och Öresund Match Race (hädanefter ÖMR). PS är hela Skånes marknadsföringsbolag och därmed ansvariga för organiseringen av delar av destinationsutvecklingen i de 33 kommunerna. Deras arbete innefattar att marknadsföra Skåne med en satsning mot näringsliv, turism och evenemang vilket återfinns i ägardirektiven från RS och Kommunförbunden. ÖMR genomfördes utan inblandning av PS medan AC ska genomföras med hjälp av PS vilket inneburit att ägarna tvingat PS att finansiera eventet med medel från sin löpande budget. Trots att marknadsföringsbolaget alltså tackat nej till eventen har RS beslutat att eventen ska genomföras. Vilka motiv och mål som ligger bakom ett sådant beslut är något vi anser vara intressant då event har blivit ett allt vanligare sätt att marknadsföra en destination och något destinationsutvecklingsorgan konkurrerar med andra om.

1.6 Syfte

Vårt syfte är att analysera varför destinationsutvecklingsorgan satsar på stora event, hur beslutsprocessen går till samt vilka strategier som ligger bakom och vi ska göra en fallstudie av Region Skånes satsning på eventet ”Malmö-Skåne Louis Vuitton Acts 6 & 7 of the 32nd America’s Cup Valencia”.

1.7 Frågeställningar

Ovanstående problemdiskussion har lett fram till följande frågeställningar:

- Varför vill Region Skåne arrangera America’s Cup?
- Hur fattade Region Skåne beslutet och vilka strategier låg till grund för det?
- Hur använder sig Region Skåne av eventet som destinationsmarknadsföringsverktyg?
- Hur använder Region Skåne sig av eventet för att förstärka/förmedla destinationens image?

1.7.1 Avgränsning

Uppsatsens huvudsakliga fokus ligger på RS:s roll som destinationsutvecklingsorgan varför vi valt att framhäva framförallt deras synpunkter och tankar. Dessa har, förutom teori inom ämnet, kompletterats med PS:s och SR:s tankar samt tidningsartiklar i syfte att belysa omedvetna eller medvetna tankar och motiv som kan finnas hos RS.

1.8 Definitioner av begrepp

Vi kommer i uppsatsen använda oss av två engelska begrepp, event och brand/branding. Vi har valt att behålla de engelska namnen då vi anser att en översättning inte gör begreppen rättvisa eller ger rätt betydelse.

I vår inledande teori tar vi upp olika slags event, exempelvis Hallmark, Mega-, Major-, vilket kan uppfattas som förvirrande. Vi har därför valt att benämna dem med ett gemensamt samlingsnamn, event. Anledningen till att vi inte valt benämna dem som evenemang är för att vi anser att det begreppet ibland kan tillskrivas en betydelse som även innefattar mindre icke kommersiella tillställningar vilket är något uppsatsen inte har för syfte att belysa. Begreppet event anser vi istället i svensk mening uppfattas som ett stort kommersiellt evenemang, vilket AC enligt oss är.

När det gäller begreppet brand/branding så innefattar betydelsen mycket mer än vår svenska översättning varumärke (jfr Grönroos, 2002). Enligt Morgan (2003) betyder branding: att skaffa sig en identitet på marknaden, vilket är förknippat med att skaffa sig en image. För ändamålet med uppsatsen anser vi att det engelska begreppet brand passar bättre än det svenska varumärke, då det inte är eventets och destinationens varumärke vi

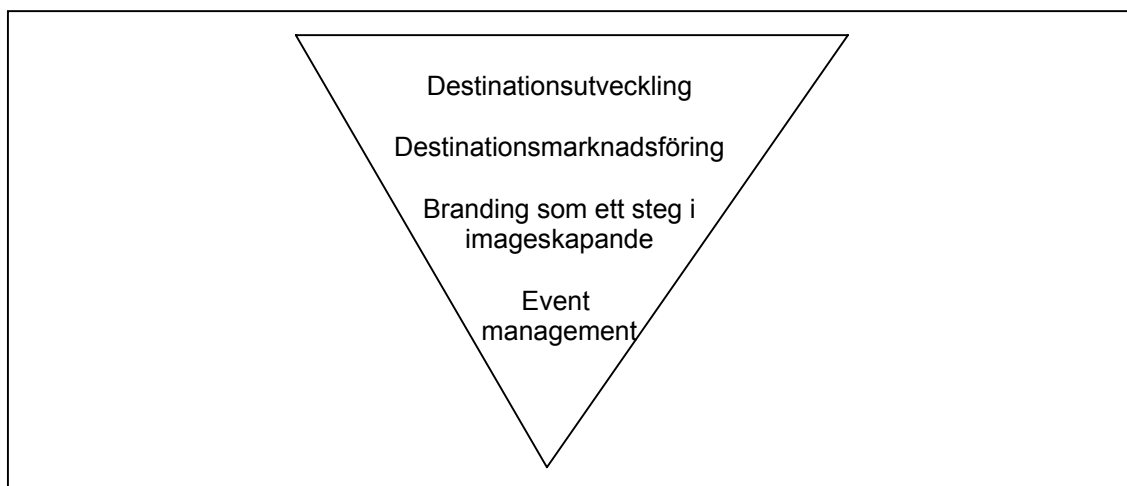
vill belysa utan hur de genom branding skaffar sig en starkare image och identitet på marknaden.

1.9 Uppsatsens disposition

I vårt inledande kapitel vill vi, genom en introduktion och en kort presentation av använd teori, ge läsaren en första inblick och förståelse för vad uppsatsen handlar om. Vår problemdiskussion leder sedan fram till vårt syfte och frågeställningar. Kapitlet avslutas med att förklara vilken avgränsning av uppsatsen vi valt att göra, definition av begrepp samt uppsatsens disposition.

Kapitel två beskriver metodvalet vi gjort och här presenterar vi det tillvägagångssätt som vi använt oss av för att nå vårt syfte och svara på våra frågeställningar. Eftersom en stor del av vår uppsats bygger på information som vi inhämtat ifrån fem djupintervjuer så innefattar metoddelen även en beskrivning av förberedelserna samt genomförandena av de här intervjuerna. Vi tar även upp tillvägagångssättet för vår observation.

I vårt teoriblock i kapitel tre har vårt syfte varit att börja utifrån ett bredare perspektiv vilket vi successivt smalnar av (Figur 3). Vi beskriver först destinationsutveckling eftersom det är grunden i destinationers fortlevnad för att sedan presentera destinationsmarknadsföring vilket är en viktig komponent i destinationsutvecklingen. Därefter skriver vi om imageskapande eftersom det är en förutsättning för att destinationsmarknadsföringen ska bli lyckad. Kapitlets sista del heter event management. Vi beskriver teorier kring vilka strategier och vilket ledarskap som krävs för att arrangera ett event samt vilka effekter det kan medföra. Ordet event återfinns som en röd tråd i alla delar av teorikapitlet och det beror på att det är ett fenomen som återkommer inom olika teorier.



Figur 3. Teoridisposition. Från ett bredare till smalare perspektiv.

I kapitel fyra redovisar vi den empiri vi samlat in vilken är uppdelad i fem teman som blev bestämda utefter de svar vi fick från våra respondenter: *Region Skånes destinationsutveckling*, *Event Management inom Region Skåne*, *Motiv och Effekter*,

America's Cup – en förstärkt image för Skåne? samt Hur ska Region Skåne använda sig av eventet?

I kapitel fem, som är uppdelad i samma teman som föregående kapitel analyserar vi den empiri vi samlat in och jämför den med teoretiska resonemang vilka vi presenterade i teoridelen. Vi introducerar också en figur som utgår från en figur gjord av Getz och som vi arbetat om för att den ska vara tillämplig på RS.

I vår slutdiskussion summeras våra resultat som analyserades i föregående kapitel. Den presenterade figuren, som är en hybrid mellan Getz' originalfigur och vår omarbetade figur skapad för att vara applicerbar på RS, är vårt bidrag till den komplexa motivbild som ligger till grund för destinationers val att arrangera event. Avslutningsvis rekommenderar vi vidare forskning kring vilka beslutsprocesser och motiv som i praktiken ligger bakom destinationers vilja att arrangera event.

Sist i uppsatsen återfinns källförteckning och bilagor.

2 Metod

2.1 Kvalitativ fallstudie

Syftet med uppsatsen är att analysera en komplex situation vilket kräver en metod som kan ge oss närhet till undersökningsobjekten samt en djupgående förståelse för aktörens motiv och tankesätt. (Yin, 1994) Med dessa aspekter i åtanke i kombination med att vi djupgående ville undersöka en avgränsad företeelse föll vårt val av metod naturligt på den kvalitativa fallstudien. Metoden har gett oss möjligheten att på flera sätt genom djupintervjuer, observation, informationsmaterial samt artiklar, inhämta information och kombinera dem för att få den helhetsbild vi behövde. Vi vill få en nyanserad syn på varför destinationsutvecklingsorgan satsar på event samt upptäcka tidigare okända förhållanden vilket vi anser att den kvalitativa fallstudien kan hjälpa oss uppnå. (jfr Merriam, 1994)

2.1.1 Val av fallstudie

Vårt val av fallstudie baserade sig till stor del på att beslutet RS tog att stå som värd för AC diskuterades livligt i media under samma tidsperiod som valet för uppsatsens ämne skulle fattas. Vårt intresse väcktes av de diskussioner som fördes kring vilket motiv som låg till grund för beslutet samt av att eventet ännu inte genomförts. Hade eventet redan genomförts skulle motiven till varför man arrangerade eventet ha kunnat justeras i efterhand. Att processen och arbetet med AC pågår under skrivande stund innebär att vi får möjligheten att studera de aktuella motiven bakom varför ett destinationsutvecklingsorgan anser det vara försvarbart att satsa på ett event i den omfattningen. Att ett så stort event som AC med en stark image och internationell prägel ska hållas i Malmö innebär för oss att valet blev än mer intressant.

2.2 Djupintervju och Observation

Vi har för avsikt att gå in på djupet inom ett snävt område där vi är intresserade av sammanhang och strukturer. Vårt syfte och våra frågeställningar kräver därför information vilken belyser destinationsutvecklingsorgans sätt att tänka och agera. Därför valde vi ett aktörsperspektiv där vi studerar organisationerna på ledningsnivå och där vår metod bestod av fem kvalitativa djupintervjuer varav en är en expertintervju. Den metoden ger oss en helhetsbild och visar på totalsituationen inom destinationsutvecklingsorganen samtidigt som den ger närkontakt gentemot de intervjuade respondenterna. Vi har även valt att komplettera det materialet med observationer samt medias framställning av eventet. Anledningen till detta berodde på att vi ville få en större säkerhet i vårt resultat och kunna finna olikheter i den information de olika respondenterna gav. Vi är intresserade av RS som destinationsutvecklingsorgan och deras bild av event som destinationsutvecklingsverktyg. I vår avgränsning har vi valt att i huvudsak fokusera på RS, som varit en av de drivande aktörerna gällande AC, samt deras marknadsföringsbolag PS vilka fick i uppdrag att finansiera deltävlingarna i Malmö och marknadsföra Skånes region i samband med eventet. Vårt val av metod

ansåg vi därför lämpade sig bäst då vi ville få en uppfattning om hur dessa aktörer tänker, känner, vilka erfarenheter de har samt hur deras föreställningsvärld ser ut.

2.3 Ansats

Vår utgångspunkt i teorin innebär att vi inledningsvis hade ett deduktivt angreppssätt. Teorin applicerades sedan på vår empiri och vårt undersökningsobjekt vilket resulterade i att vi uppmärksammade att det fanns en avsaknad av teori inom beslutsprocessen. Därmed tog metoden en annan riktning och blev mer induktiv då vi utifrån vår empiri inhämtade ytterligare teori. Därför kan vi närmast sägas ha ett abduktivt angreppssätt då vi varken gått strikt från teori till empiri eller tvärtom. Det utmärkande tillvägagångssättet kan dock sägas ha varit att genomgående under uppsatsens gång alternera mellan teori och empiri då tillämpningsområdet har utvecklats allt eftersom vi har fått mer teoretisk kunskap och empiriskt material. (jfr Alvesson & Skoldberg, 1994)

Vi har valt att presentera vår empiri i fem olika teman vilka skapades efter intervjuernas genomförande. I intervju svaren kunde vi uttyda återkommande mönster vilka fick ligga till grund för temaindelningen: *Region Skånes destinationsutveckling, Event Management, Motiv och Effekter, Imageskapande* samt *Användande av event*. Våra teman har också en djup förankring i teorin samt är en naturlig länk till vårt syfte och våra frågeställningar då dessa låg till grund för intervjufrågorna. Resultatet av våra intervjuer är i vissa fall applicerbara på mer än ett tema. Vi har då valt att i största möjliga mån endast ta upp informationen i ett av våra teman. I vissa sammanhang är det dock oundvikligt att informationen återkommer. På grund av vårt val att undvika upprepning i empirin blir analysen av våra teman gränsöverskridande.

2.4 Tillträde till arbetsfältet

Att få tillgång till det aktuella fältet kan ibland innebära en viss problematik bland annat på grund av organisationers policys och deras strävan efter att agera för företagets bästa. En annan anledning till att det kan uppstå problem är framförhållningen. Aktörer i dagens samhälle tenderar att boka upp sina kalendrar i god tid och ständigt sker det en kompromiss om vad som är mest viktigt eller givande att lägga sin tid på. Inte sällan innebär det nödlösningar eller andra inkörsportar till fältet. För oss har det varit av stor vikt att den verklighet som speglas är relevant då vår analys och våra slutsatser baseras på de empiriska data som vi samlat in. (Denscombe, 2000)

Vi anser oss haft en relativt fördelaktig väg in till fältet i och med den negativa bild som har skapats om eventet i media. De aktörer som arbetar med och runtomkring projektet har tagit sig tid till att bli intervjuade då de anser det är av stor vikt att de får förmedla sin egen bild. Generellt har de varit öppna och bistått med material samt tipsat vidare om andra relevanta nyckelpersoner. Såväl våra intervjuer samt vår observation kunde bokas in med relativt kort framförhållning. Ingen av de tillfrågade respondenterna har valt att tacka nej till intervju och de har efter intervjutillfällena varit villiga att bistå med kompletterande information. För forskare kan det ibland innebära en viss problematik

att erhålla särskild information. Problemen kan yttra sig i att materialet inte är officiellt eller att uppgiftslämnarna är osäkra på hur informationen kommer att nyttjas. För vår del stötte vi på en motgång vid vår förfrågan om en specifik internrapport skriven om eventet. De aktörer vilka inte sitter på en ledande position ansåg sig inte ha befogenheter att låta oss ta del av rapporten i fråga. Vi tyckte oss se att respondenterna gjorde en övervägning om huruvida rapporten var lämplig för våra ögon och om den kunde visas utanför det interna området. Förklaringen var att de inte hade tillgång till den samt att den nog inte var officiell och att det var någon högre uppsatt som fick ta det beslutet. Av högre uppsatt personal fick vi sedan motvilligt rapporten mot löfte att inte använda den i vår uppsats. Därför har vi valt att inte använda den i vårt arbete och vi vill inte heller nämna rapportens namn. Ytterligare motstånd stötte vi på under vår observation. Observationen utfördes under ett möte på Sailing Region (hädanefter SR) som vi uppfattade som väldigt tillrättalagt. De närvarande var noga med vad de kunde säga och inte säga. Vid flertalet tillfällen sa mötesdeltagarna: ”Det tar vi sedan.” Att de agerade på ett sådant vis har för oss inneburit att vi blivit tvungna att ta hänsyn till att den information som presenterades för oss var utvald och en del av en större helhet.

2.5 Genomförande av intervjustudie

Vi har utfört djupintervjuer med en respondent från marknadsföringsbolaget PS, två från destinationsutvecklingsorganet RS samt en från projektgruppen SR. Vi har även utfört en expertintervju med Richard Ek, forskare på Lunds Universitet, Institutionen för Service Management, som haft en kritisk syn på eventet från början och som gör en närmare granskning av projektet i vetenskapligt syfte. Ek är inte en del av fallstudien utan anledningen till varför vi valde att komplettera vår undersökning med hans expertis är för att han har djupa kunskaper om destinationsutveckling och institutionaliseringen av Öresundsregionen. Målet med hans deltagande var att diskutera motiven till eventsatsningen i ett större sammanhang, dels destinationsutvecklingsmässigt och dels ur ett Öresundsperspektiv men även utifrån ett tidsperspektiv.

Vi har valt att inte nämna våra respondenter vid namn då det är organisationernas roll vi vill analysera och inte respondenternas personliga insatser och betydelse för eventet. Alla våra respondenter har talat utifrån organisationernas ståndpunkt. Om vi då istället valt att nämna respondenterna vid deras riktiga namn fanns risken för att informationen skulle misstolkas som respondenternas egna åsikter vilket inte är syftet. Ytterligare en anledning är att vi vill hålla respondenterna konfidentiella för deras egen skull då de är offentliga personer.

2.5.1 Beskrivning av intervjupersoner

Respondent PS: Representant från PS med näringslivsansvar som i ett relativt tidigt skede hade kommunikation med RS om AC (28 april, 2005).

Respondent RS 1: Representant från RS med näringslivsansvar som varit drivande från början gällande eventet, samt har en god insyn i projektet och sitter med i SR:s ledningsgrupp (29 april, 2005).

Respondent RS 2: Representant från RS med utvecklingsansvar som varit drivande från början gällande eventet, har höga befogenheter samt en god insyn i projektet och sitter med i SR:s ledningsgrupp (3 maj, 2005).

Respondent SR: Representant från SR:s projektgrupp som arbetar aktivt med eventets PR och marknadsföring (17 maj, 2005).

För att få tillgång till lämpliga intervjuer har vi använt oss av snöbollsmetoden. (jfr Thomsson, 2002) Genom rekommendationer från Ek fick vi kontakt med Respondent PS. Respondent PS i sin tur rekommenderade både Respondent RS 1 och RS 2. Då vi insåg att vi behövde ytterligare information om arbetet med projektet och marknadsföringen av eventet och regionen fick vi rekommendationer av Respondent RS 1 och RS 2 att ta kontakt med Respondent SR.

Trots användandet av snöbollsmetoden har vi gjort ett strategiskt urval av intervjupersoner, ett val som föll sig naturligt då vi ville ha nyckelpersoner inom RS vilka delvis arbetar med projektet men också varit insatta redan från början samt varit drivande i frågan och dessutom kan RS:s strategier och visioner. Då våra respondenter för RS har höga befogenheter och sitter med i ledningsgruppen för eventet ansåg vi att de kunde ge oss den djupgående information som undersökningen kräver för att besvara våra frågeställningar. På så sätt kunde intervjuantalet regleras till en lagom hanterbar nivå. Med våra huvudintervjuer hade vi för avsikt att finna mönster i respondenternas svar för att sedan kunna applicera dem på ett större sammanhang. Respondent PS och SR har en kompletterande funktion i vår undersökning och har som syfte att göra den mer tillförlitlig. Då vår empiriska data kommit från olika håll och jämförts sinsemellan har det lett till att respondenternas resonemang styrks vilket vi anser ökar tillförlitligheten i vår undersökning.

Vi valde att utföra vår första intervju med PS eftersom Respondent PS var en av inkörspöarna till fältet och fortsatta intervjuer. Vi ansåg även att det lämpade sig bäst att få PS:s bild av det hela då de fått uppdraget men inte varit den drivande kraften. Nästa intervju utfördes med Respondent RS 1 som fick stå för RS:s åsikter om och motiv till eventet. De svar vi inte fick från Respondent RS 1 kompletterades sedan vid intervjun med Respondent RS 2 som haft en stor nyckelroll i projektet och är den från RS som är mest insatt samt har störst befogenheter. För att få ytterligare en bild av hur projektet fungerade och hur de arbetar valde vi att intervjua Respondent SR som sitter med i projektgruppen på SR. Vi ville också få en uppfattning om den bild de förmedlar av Skåne överensstämde med den image RS och PS anser att de ska förmedla. Dessutom ville vi veta hur de uppfattar Skånes image och hur väl de tycker att den överensstämmer med AC:s.

2.5.2 Förberedelse för intervju

När vi tog kontakt med respondenterna och gjorde vår förfrågan om en tänkbar intervju berättade vi om syftet till uppsatsen samt hur lång tid vi räknade med att intervjun skulle ta. Vi ville bli uppfattade på rätt sätt och inte tolkas som några kritiska granskare till den

politiska ”pajkastningen” som pågått, samt skaffa oss legitimitet. Innan varje intervju förberedde vi en intervjuguide, vilken endast var till för vår egen del. Målet var att vara väl förberedda på hur vi skulle ställa frågorna för att få fram avgörande svar för vårt syfte. Vi ville inte ge frågorna till respondenterna i förväg av den anledningen att vi önskade undvika inplanerade svar.

2.5.3 Utformning av intervjuguide

Utformningen av intervjuguiderna baserar sig såväl på vår teoribild som på våra frågeställningar samt vårt syfte. För att finna rätt frågor försökte vi själva ställa oss frågan vilken information våra respondenter kunde tänkas besitta, vilken kunde ligga till grund för att uppfylla vårt syfte och lättare besvara våra frågeställningar. Frågorna på vår intervjuguide utformades på ett öppet sätt vilka hade i syfte att få så uttömmande svar som möjligt. Vi undvek att utforma frågorna som påståenden då vi inte ville leda våra respondenter till någonting de annars inte skulle ha sagt. (Trost, 2005) Frågorna ställdes upp på ett A4-papper där de mer öppna frågorna stod överst för att sedan avsluta med de lite mer känsliga frågorna. Vi ville få respondenten att öppna sig och bli medgörlig istället för att få en tvärtom-situation där risken skulle vara att respondenten sätter upp en fasad och vägrar svara på resterande delen av frågorna. Intervjuguiden var utformad så att intervjun kunde vara flexibel. Syftet var mer att ha den som en inspirationskälla och mall än ett strikt frågeformulär. De frågor som inte respondenten automatiskt besvarat ställdes i slutet av intervjuerna.

Intervjuguiderna innehöll olika frågor beroende på vilken intervjuperson frågorna ställdes till. Vår första intervju gav en indikation på hur väl vår intervjuguide var utformad samt ledde till kompletterande frågor. Gemensamt för de fyra första intervjuguiderna var att vi frågade om uppsatta mål, strategier, segmentering, eventsatsningar och image. Intervjuguiderna till Respondent RS 1 och 3 kompletterades även med frågor om hur processen gått till. Intervjuguiden som riktade sig till Ek var upplagd kring frågan: *Varför gör Region Skåne detta?* och själva intervjun fungerade mer som ett samtal där vi diskuterade fritt kring ämnet och satte in projektet i ett större sammanhang.

2.5.4 Intervjusituation

Vid intervjusituationen valde vi att delta alla tre. Avsikten var att alla skulle få så stor kännedom om undersökningen som möjligt. Att vi var tre intervjuare kan medföra att respondenten hamnar i underläge. Å andra sidan utfördes intervjuerna på respondenternas respektive arbetsplats vilket gav dem ett övertag. Den aspekten har vi varit medvetna om men anser inte är någonting som speglar de svar intervjuerna medfört. (jfr Thomsson, 2002) För att underlätta för såväl oss själva som för respondenterna utsåg vi en utav oss till att leda intervjun. De andra två gruppmedlemmarna förde under tiden anteckningar och kom med kompletterande frågor vid lämpliga tillfällen.

Vi valde att använda oss av en blandning mellan semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer (jfr Yin, 1994). Upplägget hade som syfte att låta respondenten svara så fritt som möjligt samt ge uttömmande svar. Intervjuaren tog därför god tid på sig mellan frågorna och inväntade respondentens svar och i åtanke fanns också att inte avbryta intervjudeltagaren för att minimera risken för att missa avgörande information. För oss spelade ordningsföljden på frågorna inte så stor roll utan viktigare var att alla frågor besvarades på ett eller annat sätt. Ett annat syfte var också att respondenten skulle få möjlighet till att delge oss viktig information som vi inte på förhand haft möjlighet att utforma frågor till. (Denscombe, 2000)

Våra två huvudintervjuer med RS registrerades med hjälp av bandupptagning för att vi ville få möjligheten att gå tillbaka och lyssna på dem efteråt ifall det var någonting som vi inte uppfattade under intervjusituationen. Vi valde också att komplettera bandupptagningen med att föra anteckningar för den händelse att någonting oförutsätt skulle inträffa, samt att registrera gester vilka inte kommer med på en bandupptagning. (jfr Trost, 2005) Registreringen av gester och tonlägen har vi använt oss av för att tolka vad som sades och om det var några uttryck som styrkte respektive talade emot det respondenterna sade. Vi valde dessutom att transkribera intervjuerna för att lättare kunna använda oss av citat vilka speglar organisationernas ståndpunkter. Transkriberingen gjorde också vårt arbete mer lättöverskådligt samt underlättade för indelningen av våra teman. Anledningen till att vi inte valde att registrera de andra tre intervjuerna med hjälp av bandupptagning berodde främst på att de själva valde tid och plats för intervju med så kort varsel att en inspelningsanordning inte fanns att tillgå. För vår del kan detta ha medfört att respondenterna talade mer fritt då de inte blev inspelade. Det kan också ha inneburit att vi inte fokuserat lika mycket på deras gester och tonlägen. Vi anser dock att det inte har haft något utslag för vårt resultat då deras roll var mer kompletterande samt att vi var tre stycken som var med under intervjutillfället. Alla intervjuerna varade mellan en timme och en och en halv timme.

2.6 Genomförande av observationsstudie

Då vårt syfte och våra frågeställningar krävde en mer djupgående undersökning av studieobjektet valde vi att komplettera våra djupintervjuer med en observation. Vi ville se huruvida den information vi fått från intervjuerna överensstämmer med det verkliga arbetet för projektet. Vårt val av observationsobjekt föll på ett möte hos SR (den 17 Maj, 2005) eftersom det är de som är genomförandeorganisationen för eventet. Vi valde ett av deras informativa veckomöten därför vi ville att så många aktörer som möjligt från olika områden (ansvariga inom: information, press, väg & vatten, marknadsföring/PR, marknad) skulle närvara. För oss var det viktigt att studera hur gruppen arbetar med projektet, hur besluten fattas, samt om de arbetar mot samma mål, visioner och image som RS och PS.

För att få närvara vid mötet tog vi kontakt med en av de drivande aktörerna i projektgruppen som har befogenheter att låta oss genomföra observationen. Vi var noga med att presentera syftet med uppsatsen och förklara varför vi ville närvara under mötet. Vi skickade ut en presentation av oss själva och uppsatsen till samtliga mötesdeltagare

för att klargöra anledningen till vår närvaro. Att aktörerna fick reda på vår närvaro redan innan mötet kan ha haft både positiva och negativa effekter. Rent praktiskt kunde inte en dold observation utföras varför vi valde att vara så öppna som möjligt. De positiva effekterna kan vara att mötesdeltagarna inte behövde fundera på vad vi gjorde där samt vad de hade tillåtelse att säga och inte säga. Negativt för oss kan vara att de i förväg valt att utelämna all känslig information och alltså sådan information som kunde ha varit relevant för oss. Detta kan ha varit fallet då vi tror de hade för avsikt att skydda sig själva och kanske var osäkra på hur vi skulle vinkla och använda informationen. Det var just den känslan vi fick då vi presenterade oss för mötesordföranden och han kallade oss för spioner.

Innan observationen hade vi bestämt oss för att koncentrera oss på olika områden. En person i gruppen utsågs till att anteckna vad som sades i syfte att fånga upp så mycket relevant information som möjligt. En annan utav oss koncentrerade sig på vem som sade vad och om någon information kunde utläsas bakom det som sades. Den tredje noterade hur informationen förmedlades samt hur besluten fattades.

2.7 Kompletterande empirisk data

För att styrka vår empiriska undersökning har vi analyserat ytterligare material vilka kan relateras till fallstudien. Vi fann material på AC, PS, RS samt Malmö stads hemsidor. Den information som på hemsidorna varit relevant för oss är att organisationerna uttrycker sina strategier och positionering samt sitt förhållande till eventet AC. Resultatet har kompletterats med artiklar från Metro och Sydsvenskan vilka tydligt speglar den bild som förs ut i media. Att vi endast fokuserat på artiklar skrivna i regionen beror på en avsaknad av information om eventet i andra delar av landet. Vi har även tagit del av tidigare och nyskrivna rapporter framtagna bland annat för att utvärdera ekonomiska effekter av och för AC. Rapporterna är skrivna av Market Economics Ltd, KPMG med samarbetspartners¹, Jens Nilson & Olle Löfgren för Inregia², Mårten Hedlund i samarbete med Starcom³ samt Lars Paulsson & Hans Remvig, för Resurs AB⁴. Ytterligare information från RS i form av en internrapport kompletterar tidigare nämnt material. De dokument som vi har tagit del av är i huvudsak skrivna för att analysera de lokala effekter som AC för med sig på en destination.

2.8 Tillförlitlighet och Generaliserbarhet

Vi har genom en fallstudie tittat på ett destinationsutvecklingsorgan och har därmed fått djuplodad kunskap inom området. Att vi använt oss av en fallstudie för ett specifikt ändamål innebär att vår studie kan användas av andra forskare i jämförande syfte. Då vår fallstudie varit fokuserad på RS i kombination med AC, som är ett speciellt event, kan det vara svårt att göra jämförelser med andra utvecklingsorgans motiv för varför

¹ Återfinns under namnen Lantero, M. E. & Mascuñano, P. J. i referenslistan men som KPMG i den löpande texten.

² Återfinns under namnen Nilsson, J. & Löfgren, O. i referenslistan men som Inregia i den löpande texten.

³ Återfinns under namnen Hedlund, M. i referenslistan men som Starcom i den löpande texten.

⁴ Återfinns under namnen Paulsson, L. & Remvig, H i referenslistan men som Resurs i den löpande texten.

man väljer att vara värd för ett event. De specifika motiven skiljer sig från fall till fall vilket gör att våra slutsatser om RS:s motiv ej kan ses som generella. Däremot att vi kan påvisa att det är en mycket komplex situation bestående av olika aktörers viljor och motiv som tillsammans bidrar till ett icke normativt förfarande gör att vår studie kan appliceras på liknande fall.

Vi har hämtat in information från flera olika källor, oberoende av varandra, vilka tillsammans har givit oss möjligheten att få en helhetsbild av situationen. Under vår första intervju förde vi endast anteckningar vilket gör att svarens tillförlitlighet är lägre än på de andra intervjuerna då de bandades och transkriberades. Under intervjun fördes parallella anteckningar vilka sedan låg till stöd för resultatet från den första respondenten. Den intervjun har en stödjande funktion i uppsatsen vilket innebär att vi tagit hänsyn till ovanstående problematik i vår framställning av det materialet samt i våra analyser och slutsatser. Vi valde att ha en öppen observation vilket kan ha inneburit att de medverkande valde att inte framföra viss information. Detta har vi tagit i beaktande i den mån att den erhållna informationen från observationen inte är tyngdpunkten i uppsatsen. Vi har inte kunnat påverka om respondenterna valt att inte delge oss viss information. Däremot anser vi att vår informationsinsamling från olika håll stärkt vårt empiriska material.

3 Destinationsutveckling, image och event

3.1 Destinationsutveckling

Städer och regioner över hela världen förändras snabbt, influerade av kraften bakom ekonomisk och kulturell globalisering samt av pressen från ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Hall, 2001). Det här betyder i sin förlängning att europeiska regioner tävlar allt mer om att attrahera och behålla bofasta, entreprenörer och besökare. Samtidigt baserar människor mer och mer sina val på mjuka faktorer som en plats image, identitet och varumärke, det vill säga dess rykte (Morgan et al, 2002). Det här har fått till resultat att allt fler regioner har anammat och utvecklat en destinationsutvecklingsstrategi. Regioner kan enligt Placebrands (2005) avgränsas av politiska och administrativa gränser, historiska, geografiska, kulturella eller ekonomiska förhållanden. På grund av de här faktorerna kan regioner sägas vara känsliga för politiska spänningar, maktkamper och skiftande lojalitet. Det anses också vara anledningen till varför de kan gagnas av ett klart definierat syfte och en stark långsiktig strategisk vision för deras destinationsutveckling. Termen destination inbegriper ett land, en region inom ett land, en stad eller en kustremsa (Lumsdon, 1997). Varje plats eller destination är på något sätt unik samtidigt som alla har vissa saker gemensamt. När det gäller destinationsutveckling är det snarare strävan efter att förstärka sin ”unikhet” som ligger till grund för framtida satsningar än försök att satsa på sådant som är gemensamt för många regioner. (Avraham, 2004) Det finns ett flertal forskare som menar att kärnan, det unika och det som ger de ekonomiskt framgångsrika regionerna sin identitet är de större städerna och dess närmaste omgivning (Jönsson, Tägil & Törnqvist, 2000). Förutom att förstärka det som är unikt inom destinationen ligger fokus även på att bestämma vilka det är man strävar efter att attrahera till sin region. Enligt Hospers (2004) är det tre grupper av ”kunder” som är relevanta; invånare, företag samt besökare.

Uppgiften ligger i att övertyga största möjliga mängd människor att det här är destinationen för dem. Enligt Avraham (2004) så bidrar den ökande globaliseringen till att konkurrensen mellan städerna kommer att bli allt hårdare vilket i sin tur leder till mer emigration, investeringar och jobb utanför staden man bor i. Föregående resonemang resulterar i att många städer/regioner försöker ”ompaketera” sig själva och sina resurser i syfte att skapa eller förändra en image i en strävan att presentera en mer attraktiv image. Exempel kan vara att gynna nya kommersiella och industriella områden vilket genererar en bättre ekonomi till regionen (Davidson & Maitland, 1997) och att satsa på speciella event (Morgan et al, 2002). Detta görs för att konkurrera framgångsrikt om internationell status som kan hjälpa till att attrahera, inte bara bofasta, företag och besökare, utan även konferenser, sportevenemang, entreprenörer och globalt kapital (jfr Avraham, 2004). För att lyckas med den processen krävs ett stabilt och enat ledarskap eftersom responsen från marknaden med en ökad efterfrågan på turismaktiviteter ofta kan leda till oacceptabla och ogynnsamma påverkningar för miljön, för den lokala ekonomin och/eller för värdsamhället. Problemet för ledarskapet är att hitta bra lösningar för hur ett ökat besöksantal ska kunna hanteras utan att destinationen tar skada. Ledarskapet behövs även för att skapa själva destinationen. Det kan handla om

att ta tillvara på gamla industristäder och göra dem attraktiva för turister eller att sätta upp långsiktiga strategier, turismpolicy, för hur man ska använda sina resurser på bästa sätt för att utveckla destinationen. En av funktionerna med en turismpolicy är att försöka förena skilda intressen hos de olika aktörerna parallellt med att försöka arbeta i harmoni med den nationella turismplanen så långt som det utifrån de lokala tillgångarna är möjligt. (Davidson, & Maitland, 1997)

Ledarskapet och medlandet behövs för att skapa en vision av vad som är möjligt. Det handlar om att identifiera hur det är möjligt att uppnå visionen genom speciella projekt och utveckling och att skapa tillgångarna och resurserna för att komma dit. (Davidson, & Maitland, 1997) Davidson & Maitland (1997) anser att ledarskapet är det absolut viktigaste bakom destinationsutvecklingen medan D'Hautesserre (2001) istället menar att turistdestinationer snarare lider mer av att deras existens ignoreras av potentiella kunder än ineffektivitet i ledarskapet.

När strategierna för destinationsutvecklingen framarbetas bör hänsyn även tas till att utvecklingen av en destination inte bara medför förändringar för platsen utan även för dem som bor och verkar i den. Därför är lokalbefolkningens syn på turism i den egna närmiljön en viktig komponent i turismsatsningar. En positiv inställning från befolkningen bidrar till att besökare tas emot på ett bättre sätt och det är lättare att motivera investeringar och andra satsningar på turism. Vid en undersökning som gjordes 1999, av Åre Marknadsfakta AB på uppdrag av ETOUR, av 1200 slumpmässigt utvalda svenskar mellan 15 och 74 år svarade en överväldigande majoritet att de är positiva till såväl svenska som utländska turister på den egna bostadsorten. Skälen till att man var positiv till turism var både ekonomiska (exempelvis att turismen genererar pengar till orten, och skapar nya arbetstillfällen) och sociala (trevligt att träffa människor från andra städer/länder, bra för staden/landets anseende). (Sahlberg, 2001)

Flera kritiker uttrycker hur man ska gå till väga för att lyckas med sin destinationsutveckling (Morgan et al, 2002; Avraham, 2004 och Hospers, 2004). Gunnarsson & Graffman (1998) speglar denna teori på ett tydligare sätt genom att hävda att destinationsutveckling bör ses som en process som förväntas ha sin utgångspunkt i ett flödessynsätt, där man arbetar sig igenom ett antal faser och steg i en given ordning för att lyckas. De anser även att dialog, delaktighet och samverkan är nyckelord för att lyckas.

3.2 Destinationsmarknadsföring

Brown, Chalip, Jago & Mules (2004) menar att det är svårt att besöka en destination idag utan att bli konfronterad av en lång lista av sport- och kulturevent som tävlar om att fånga turisternas intresse. Eventen kan ses som ett tillägg till destinationens normala urval av attraktioner och söker oftast aktivt mediebevakning i marknadsföringssyfte i hopp om att fler besökare ska bli uppmuntrade att besöka destinationen i framtiden. Morgan et al (2002) menar att viljan att marknadsföra destinationer så att de skiljer sig från sina konkurrenter och uppfattas som unika är större än någonsin.

En destinations marknadsföring skiljer sig av naturen avsevärt mycket från marknadsföring av en traditionell produkt (Ritchie & Ritchie, 1998; Lumsdon, 1997). Enligt dem kan det vara så att den primära skillnaden relateras till grunden för vad som marknadsförs. En traditionell produkt går oftast att ta på, är en väl definierad enhet och levereras av en enskild firma eller grupper av företag med väldigt lika intressen och karaktäristika. Inom turismen marknadsförs inte bara en mycket komplex och olikartad produkt utan också något som levereras av många olika aktörer som är väldigt olika i termer av funktioner och förmågor. Morgan et al (2002) sammanfattar resonemanget med att det kan vara svårt att applicera vissa marknadsföringsstrategier på en destination eftersom den inte är en enskild produkt utan består av en rad olika komponenter. Detta gör att destinationsmarknadsföring och destinationens varumärkesuppbyggnad är mycket mer splittrad som fenomen än vad som vanligtvis återfinns i en normal marknadsföringssituation.

En av de största utmaningar destinationsutvecklare står inför när de ska marknadsföra en destination är att uppnå en gemensam överenskommelse om vad som ska marknadsföras. (Ritchie & Ritchie, 1998; Goldblatt, 2002) Olika platser lockar olika turister. Det är enligt Ritchie & Ritchie (1998) inte ovanligt att finna destinationer där man inte har en överenskommelse om vad destinationen erbjuder eller ska erbjuda, eller vad dess ideala image bör vara på marknaden. Risken är i dessa fall överhängande att det skapas en klart övervägande potential till otydlighet och ineffektivitet. Enligt Kotler & Gertner (2002) måste en destination inte bara vara väldigt specifik med vad den vill marknadsföra för att bli framgångsrik inom turistindustrin utan även till vem. Morgan et al (2002) menar att hänsyn även bör tas till hur destinationen uppfattas av dem som man vill ska komma dit för att kunna bestämma hur destinationen ska marknadsföras. Turister av idag är mer krävande vilket sätter en högre press på destinationerna. Det räcker inte med att presentera en glättig broschyr, destinationen måste kunna leverera en upplevelse vilken gör starka intryck på turisten. Eftersom turismindustrin har förhållandevis lite pengar att spendera på marknadsföring jämfört med andra multinationella företag i världen, måste de för att bli framgångsrika skapa innovativa marknadsföringskampanjer samt utnyttja olika medier maximalt. (jfr Morgan, Pritchard & Piggot, 2003)

3.2.1 Segmentering

Dolnicar (2004) menar att en av de mest avgörande strategiska marknadsbesluten, på lång sikt, som en destination eller organisation gör är marknadssegmentering. Det är därför av yttersta vikt att utforska marknadsstrukturen så noga som möjligt för att kunna rikta in sig mot de mest lovande segmenten med hänsyn till segmentets attraktionskraft och matchningspotentialen mellan segmentets behov och destinationens styrkor. Det är viktigt att tidigt bestämma vilket segment som marknadsföringen ska riktas mot samt att differentiera sig i förhållande till sina konkurrenter (Morgan et al, 2002; Kotler et al, 2001). Dolnicar (2004) menar dock att de konkurrensfördelar som kan uppnås genom att göra en grundlig marknadsstrukturanalys inte till fullo utnyttjas i nuläget. Fokus bör inte endast ligga på att välja ut ett eller flera segment, eller för den delen att välja bort segment, utan det är viktigt att förstå hur man ska nå de utvalda segmenten (jfr

Lumsdon, 1997). Vad en individ väljer att ta emot marknadsföringsmässigt menar Smith (2005) är i regel kopplat till vad den bryr sig om, vilka individens behov är och vilka önskemål den har. Detta resonemang stöds av Kotler et al (2001) som menar att en grundlig marknadsanalys underlättar arbetet med att differentiera marknadsföringen. Det innebär att de olika individerna får marknadsföring speciellt riktat till just sin grupp, vilket visat sig generellt leda till högre försäljning än icke differentierad marknadsföring.

Kent & Walker (2000) argumenterar att det kan vara möjligt att använda en enkel positioneringsstrategi för destinationsmarknadsföring. Brand New Zealand (hädanefter, BNZ) är en sådan strategi som är designad för att upprätta en image som innefattar väldigt mycket av Nya Zeeland på den globala marknaden. Tanken bakom var att de skulle utveckla en kampanj där de skulle erbjuda en enad, konstant och övergripande image av landet. Över 170 partners har anslutit sig vilka innefattar individer, firmor, industriorganisationer, event, vintillverkare tillsammans med titelförsvaren av AC 1999. Genom att strategiskt använda sig av ambassadörer och event har BNZ med hjälp av sina partners lyckats bidra till en förhöjd profil såväl på turismmarknaden som bland potentiella nyetablerare.

3.2.2 Event som marknadsföringsinstrument

Många regioner/städer försöker förändra sig från att uppfattas som en gammal industriregion till att vara en serviceregion (Ward, 1998). Ofta ligger inte förändringen i staden utan i att förändra de stereotyper som finns om destinationen (Morgan et al, 2002). Gemensamt för de här före detta industriregioner är att de satsar allt mer på en begynnande turism, vilket inkluderar satsningar på kulturella attraktioner och värdskap av stora event och då framförallt sportevent. Ward (1998) och Getz (1997) menar att speciella event kan användas för att förändra de generella uppfattningar som finns om en plats varför städer ägnar allt mer ansträngningar till att marknadsföra event och att ge anbud för att få arrangera stora event. Ward (1998) menar också att vara värd åt speciella framstående sportevent, som till exempel Olympiska Spelen, kan hjälpa till att höja platsens attraktivitet vilket enligt Kotler & Gertner (2002) även kan lyfta en destinations image. Sydney Organizing Committee höll inte ett utan en rad små event för att fira att de skulle hålla OS i Sydney, Australien. Med hjälp av fyrverkerier påbörjade de en marknadsföringsprocess i syfte att identifiera Sydney som nästa värdstad för de Olympiska Spelen, ett arbete som lyckades över förväntan (Brown et al, 2004). Event eller en serie event kan således användas som marknadsföringsinstrument för att marknadsföra en turistdestination (Ward, 1998).

3.2.3 Är destinationsmarknadsföring alltid positivt?

Destinationsmarknadsföring när det är som bäst innefattar enligt Lumsdon (1997) ”*planerat samarbete, koordinering och länkar mellan turismorganisationer inom en region*”, inte minst när det gäller att generera eller attrahera kapital genom vilket destinationen kan marknadsföras gemensamt. Avraham (2004) menar att all destinationsmarknadsföring syftar till att förbättra en destinations image och

allmänhetens uppfattningar. Det är dock inte självklart att den publicitet som ges av destinationen alltid är positiv. När till exempel lokal media är kritisk mot eventet och deras uppfattning reflekteras i nationell och internationell media kan det leda till en negativ image (Mossberg & Hallberg, 1999). Det finns lite konsensus om hur medieuppmärksamheten kan komma att påverka attityder gentemot värdsamhället till det bättre, och i så fall sporra ökat besöksantal och investeringar på lång sikt (Van den Berg et al, 2002). Det är även så att ett dåligt genomfört event kan påverka uppfattningarna om destinationen till det negativa. Det blir då ännu svårare för destinationen i framtiden att lyckas implementera en positiv image genom marknadsföringen (Allen et al, 2002; Kotler et al, 1999). Enligt Morgan et al (2003) kommer slaget om morgondagens kunder inom destinationsmarknadsföringen inte handla så mycket om traditionell marknadsföring utan mer om brand management. Brands har sociala, emotionella och personliga värden och gör att produkten/tjänsten i sig blir ännu mer åtråvärd. När konsumenten gör sitt val av "brand" beträffande produkten (exempelvis destinationen) markerar den också sin livsstil eftersom den inte bara köper en image utan en känslomässig relation. Turister använder sina resor för att uttrycka vilka de är till sina vänner och andra iakttagare.

3.3 Branding som ett steg i imageskapande

Att skapa ett varumärke, en image eller ett brand som ett led i att framställa en unik identitet för sin destination kan i dagens globala marknadsplats ses som en nödvändig strategi för överlevnad. I en globaliserad värld måste varje plats kämpa mot alla andra platser för sin andel av välstånd och uppmärksamhet, menar det brittiska företaget Placebrands på sin hemsida (Placebrands, 2005). Destinationens brand förmedlar ett löfte om en minnesvärd reseupplevelse vilken är unikt associerad med destination; det står också för sammanförandet och förstärkandet av ihågkommandet av angenäma minnen från destinationsupplevelsen (Ritchie & Ritchie, 1998).

3.3.1 Branding

Branding är engelska och betyder att skaffa sig en identitet på marknaden. När det gäller branding av en destination handlar det om att göra sin destination så känd att människor och företag vill slå sig ner där. Branding, eller brand, handlar om att locka till sig de starka, friska och rika genom olika slags marknadsföring (Morgan et al, 2003). Enligt Caldwell & Freire (2004) bör man vid utarbetningen av en destinations branding tänka på en viktig aspekt, nämligen att försöka förstå hur destinationer blir på modet och sen försvinner. Detta för att få en långsiktighet i sin planering.

Lumsdon (1997) menar att det är svårt att applicera branding på en destination eftersom; destinationen är en sammansättning av många brands och det är svårt att forma en brandidentitet baserat på ett levande och dynamiskt samhälle. Många anser att branding inte är tillämpligt på destinationer eftersom de anser att platser är för komplexa att inkludera i branding-diskussionen då destinationer har många intressenter och relativt liten manager-kontroll, har outvecklad identitet och inte upplevs som brands av allmänheten. (Morgan et al 2003) I näringslivet är det inget konstigt att alla anställda

måste ställa upp på firmans brand, men destinationen är inget företag. Morgan et al (2002) med flera menar tvärtom att platser kan vara världens största turismbrands. Det första steget i processen att bygga eller förbättra en destinations brand är att etablera kärnvärdena hos destinationen och dess brand, vilka ska vara hållbara, relevanta, kommunicerbara och vara framträdande för potentiella turister, företag och invånare.

Det går dock inte att luras, brandingen måste avspegla verkligheten. På något sätt måste man därför ta reda på vad som är destinationens själ, så att man kan koncentrera den till ett kort och tydligt brand. En destinations branding försök tar väldigt lång tid och innebär att man får slåss om konsumenternas uppmärksamhet med en mängd andra fenomen i media, varför det är oerhört viktigt att dess varje framträdande i media ständigt och noggrant förstärker ett par enkla, grundläggande, sammanhängande sanningar om destinationen. Görs inte detta är det högst osannolikt att en homogen image någonsin kommer skapas i konsumenternas sinne. (Morgan et al, 2002) Om inte alla enligt och konsekvent förmedlar samma brand kommer människor i omvärlden att bli förvirrade och undra vad destinationen och dess brand egentligen står för, varnar Placebrands (2005).

Turism, konferenser och event är oftast de mest använda och omfattande uttrycken av en destinations brand. Att attrahera privata, professionella och kända besökare, tillsammans med sport och kulturella event till en destination, är enligt Placebrands (2005) väldigt viktigt för den lokala ekonomin. Det finns flera exempel på regionala brands där turismen är en drivkraft bakom brandskapandet, som i fallet med Alperna i Frankrike. (Placebrands, 2005)

3.3.2 Image

Kotler et al (1999) menar att en plats image är summan av vad människor tror om platsen, vilka idéer och intryck de har om den. En image skiljer sig från en stereotyp på det sättet att en image är en mer personlig uppfattning om platsen, som kan variera från person till person medan en stereotyp är en mer generell image som är skev och alltför förenklad samtidigt som den är bärare av positiv eller negativ fördom. Olika människor kan alltså ha olika image av samma plats varför destinationer som vill bygga en attraktiv image bör hjälpa sin målgrupp att upptäcka den imagen. Därför bör en destination ha en strategi för hur de ska lyckas med detta. En strategi är att uppmuntra besök till staden för att upphäva effekten av stereotyperna om platsen. Denna mediestrategi riktas till att övertyga beslutsfattare, offentliga opinionsskapare och andra att komma till staden för att se ”med egna ögon”. Många städers stereotyper kommer från deras ökända förflutna, så även om en positiv förändring skett, kvarstår ogynnsamma uppfattningar (Avraham 2004). Att locka dit besökare kan ske genom event, konferenser, utställningar, nya attraktioner, föreläsningar och presskonferenser. Enligt Kotler et al (1993) bör mer pengar generellt investeras i att utveckla nya attraktioner för att förbättra livskvalitet och stadens attraktionskraft för att förbättra en destinations image när det gäller investeringar, affärer och nya invånare. Smith (2005) påtalar i sammanhanget hur sport, som är så populärt i dagens samhälle, kan utnyttjas för att förändra destinationens image. Valet och utformningen av attraktionerna beror på

vilken typ av målgrupp staden är intresserad av att attrahera. Av opinionsskaparna finns det enligt Avraham (2004) ingen tvekan om att journalisterna är de allra viktigaste. Att locka dem till en stad kan vara väldigt välgörande för arbetet med att förbättra en destinations image.

En viktig fråga att ställa sig är, vad är vår brand image? En destinations image bör ses som att ha ett stort inflytande på de potentiella "kundernas" val. Att konstant arbeta med detta kallas Strategisk Image Management och är en ständigt pågående process med att undersöka destinationens image bland sina olika målgrupper. För att lyckas skapa en effektiv image måste den enligt Kotler et al (1999) överrensstämma med fem kriterier: den måste vara gällande, trovärdig, enkel, den måste ha attraktionskraft och den måste vara särpräglad. Även om Avraham (2004), Kotler (1993) och Smith (2005) påtalar olika sätt att förändra en image (se ovan) så sker de flesta imagekampanjerna enligt Kotler et al (1999) genom slogans, reklam, broschyrer och videos. De menar dock att ett väl genomfört event kan "branda" en destination och dess image för alltid.

3.3.3 Event som imageskapare

Getz (1997) menar att en positiv image kan skapas eller förstärkas genom publicitet, och speciellt genom att man drar till sig mediabevakning av eventen man har. En del event har till exempel inte potentialen att attrahera speciellt många besökare eller för den delen turister, men de lockar dit pressen. Anledningen, till att man ändå vill arrangera dessa event menar Getz (1997), är primärt för att man vill öka kännedomen om destinationen och förstärka dess image, varför dessa event ofta kallas media-event. Med global mediauppmärksamhet fokuserad på värdsamhället, även för en relativt kort tid, är marknadsföringsvärdet enormt, och vissa destinationer använder sig endast av detta faktum för att rättfärdiga stora utlägg för att attrahera event (Getz, 1997). Återkommande event på en destination anses kunna påverka en image i högre utsträckning än ett engångsevent eller ett event som går av stapeln på olika platser. Oktoberfesten i München och filmfestivalen i Cannes är två exempel på återkommande event vilka associeras till destinationerna (Mossberg & Hallberg, 1999).

I en undersökning gjord av Chalip, Green & Hill (2003 i Smith, 2005) om eventmarknadsföringens effekt på Australiens Guldkusts image anser de att relationen mellan destinationens image och eventets image är en avgörande framgångsfaktor. De menar vidare att det event destinationen är värd för påverkar dess image men att effekterna är beroende av jämförbarheten mellan destinationens image och eventet. (Smith, 2005) Brown et al (2004) framhåller en liknande syn på relationen mellan destinationens och eventets image då de uttrycker: för att ett event ska ha en effekt på en destinations image måste eventets image "rubba av sig" på destinationens image. De starkaste möjligheterna för brand image från ett event uppkommer när konsumenterna uppfattar en matchning mellan eventets image och destinationens.

3.4 Event Management

Event har blivit en allt viktigare komponent inom destinationsmarknadsföring (Kim & Chalip, 2003; Westerbeek, Turner & Ingerson, 2002). Enligt Larson (2003) kan event ses både som redskap för destinationsmarknadsföring samt fungera som katalysatorer för exempelvis infrastrukturella satsningar inom det område eventet arrangeras. Ett flertal forskare menar att det finns en mängd anledningar till att hålla i ett event. Det kan exempelvis bidra till en förlängning av turistsäsongen, sporra en statisk attraktion eller facilitet, hjälpa till att forma en image av värdsamhället, agera som en katalysator till stadsförnyelse och utveckling, och skapa alternativa turismmöjligheter (jfr Getz, 1991, i Brown et al 2002; Kim & Chalip, 2003). Ek (personlig kommunikation) menar att det är tre faktorer som ligger till grund för destinationers vilja att arrangera event. Två av dem är sammanlänkade för att i slutändan nå fram till den tredje faktorn. Den första faktorn fokuserar på att få uppmärksamhet riktad mot destinationen och ett steg i att göra det är faktor två, branding, vilket ligger i tiden och förespråkas av många forskare i kampen om turister, företag, invånare och investeringar. Den slutliga faktorn och den som ligger till grund för satsningarna är pengar. Samma resonemang för Mayfield & Crompton (1995, i Brown et al, 2002) som menar att det är möjligheten till en hög avkastning på investerat kapital och resurser som är den främsta anledningen till att iscensätta event som en kommersiell händelse. Den destinationsutveckling och de effekter som ett event frambringat beror i mindre eller högre utsträckning på hur många besökare eventet genererar.

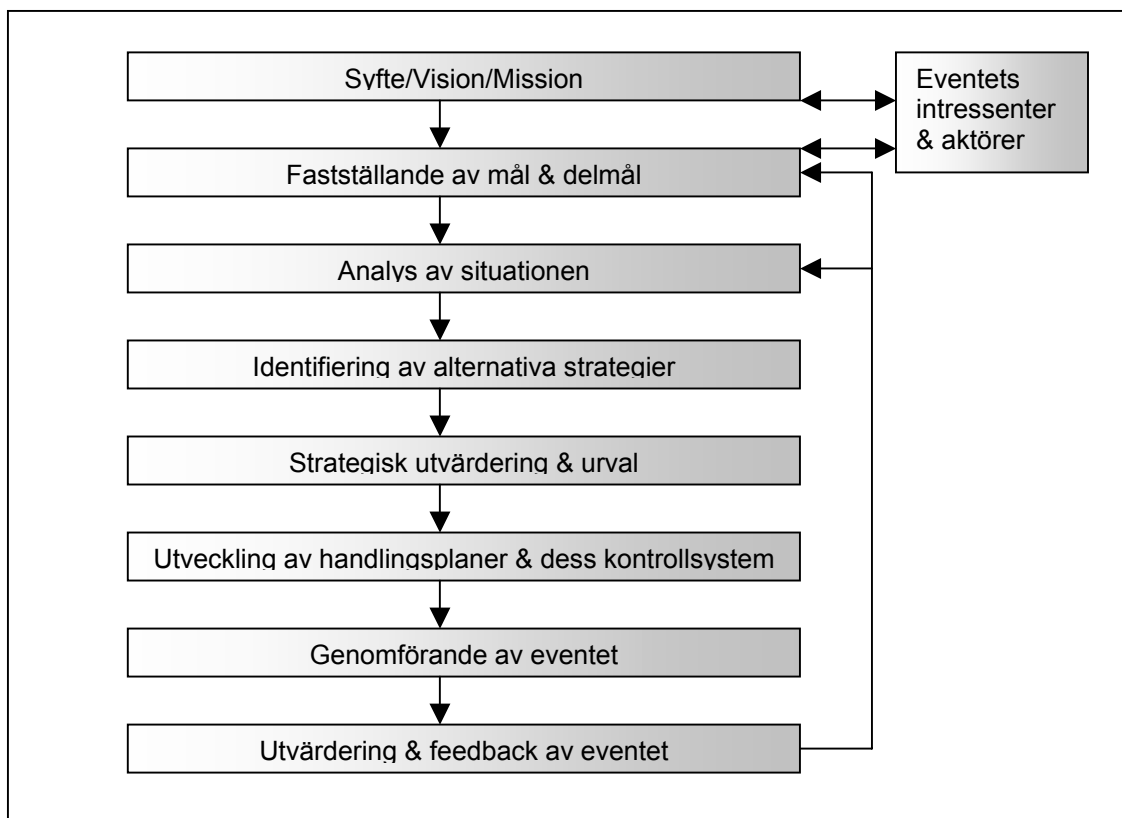
Det har visat sig att valet att besöka en destination eller en kombination av destinationer är beroende av blandningen av attraktioner som destinationer kan erbjuda (McGuirty, 2004). Det är därför värdefullt för marknadsförare att se på event som en av många attraktioner som en destination kan erbjuda för att locka besökare. Precis som attraktioner kan locka turister till destinationer kan destinationer erbjuda attraktioner vilka lockar besökare till ett event och som övertygar eventbesökarna att stanna över perioden för eventet. Det finns bevis för att eventdeltagare kan bli attraherade av möjligheter för icke-eventturism som finns tillgänglig på värddestinationen. Carmichael (2002, i McGuirty, 2004) visade att ju längre besökare hade rest för att gå på ett event desto större var sannolikheten att de kompletterade besöket med icke-eventturismaktiviteter. Den beklagliga faktorn är dock att destinationsmarknadsförare och eventarrangörer ofta misslyckas med att arbeta tillsammans på ett sätt som gör eventet gränsöverskridande med andra attraktioner på värddestinationen. En anledning till detta misslyckande verkar vara att destinationsmarknadsförarna och organisatörerna för eventet inte har upptäckt meningen med samverkan. För att en värddestination och ett event ska kunna fungera tillsammans måste deras attraktioner kombineras på ett lämpligt sätt. (McGuirty, 2004)

3.4.1 Eventplaneringens processer

Watt (1998) menar att *varför*, troligen är den viktigaste frågan av alla när det gäller att arrangera ett event. Det måste finnas ett verkligt skäl till varför man ska spendera tid, energi och pengar på det. Genom att formulera en eventstrategi, vilket varje destination bör, enligt Getz, (1997) så har man arbetat fram svaret på varför destinationen ska satsa

på event och hur. Eventet måste ingå som en del av en mer övergripande strategi och plan. Det måste passa in i destinationens avsikter och målsättning och koordineras inom hela destinationen (jfr Getz, 1997). Inom strategin ska eventturismens vision, mål och syfte arbetas fram. Enligt Ritchie (1994) ska destinationens vision definiera vilka de långsiktiga stora utvecklingarna som behövs är, såsom faciliteter och event som kan forma destinationen i många år. Visionen ska sedan fungera som en riktlinje för utvecklingen av eventturismstrategier. Inom ramen för visionen arbetar man sedan fram ett flertal mål som enligt Getz (1997) ska innehålla: till vilken utsträckning befintliga event ska utvecklas och marknadsföras som turistattraktioner, till vilken utsträckning support kommer ges för att utveckla eller medverka i skapandet av nya event och budgivning för event, rollen event ska spela i skapandet och förstärkandet av destinationens image, rollen event ska spela i främjandet av konst, sport och samhällsutveckling samt den acceptabla kostnaden associerad med utvecklingen och vem som ska betala för den. Ett exempel på ett mål är att skapa en positiv image vilket uppnås genom att: attrahera och skapa stora event för att maximera positiv medieexponering med mål att: bjuda på och vinna ett mega-event varje årtionde; uppnå tv-bevakning av stora existerande event eller öka medvetandet om destinationen med 50 procent i viktiga segment. (Getz, 1997) När strategin är framarbetad krävs en policy, ett handlingsprogram som styr kommande beslut, för att implementera den. Enligt Getz (1997) är det dock förvånande få destinationer som har strategier eller policys för eventturism.

Strategiprocessen handlar om att bedöma den aktuella situationen sett utifrån ett event. Inledningsvis ska syfte, vision och mission klargöras för att ligga till grund för de mål och delmål som intressenterna och aktörerna vill uppnå (Allen et al, 2002). Målsättningarna bör vara enkla och tydliga för att missförstånd och förvirring ska undvikas. Det är många olika aktörer (exempelvis, kommun, sponsorer, näringsliv, turistorganisationer, hotell) som engagerar sig i att arrangera och marknadsföra ett event och som alla har egna syften och målsättningar (Larson, 2003). I produktionen av ett event utmärker sig främst tre intressegrupper: den regionala och/eller lokala samhällsorganisationen, lokalt näringsliv och eventorganisationen (Mahoney & Oh, 1996 i Larson, 2003). Getz (1997) har gett exempel på olika mål som aktörerna har. Organisatören av eventet vill utveckla det och tjäna pengar, samhället strävar efter att uppnå positiva sociala och kulturella effekter samt ekonomisk utveckling genom turismen och sponsorerna vill marknadsföra och sälja sina produkter/tjänster. Inom alla evenemang finns det olika intressen men olikheterna blir ännu tydligare i stora (mega) event (Larson, 1997). De första två stegen i strategiprocessen arbetas fram och leder till en situationsbaserad analys (Figur 4). Därefter identifieras alternativa strategier vilka sedan utvärderas för att finna den bäst lämpade. Det sista momentet innan eventets genomförande innebär att det utvecklas handlingsplaner och kontrollsystem kopplade till de mål och delmål som har satts upp. Efter genomfört event ska en utvärdering och feedback av eventet ske vilkas lärdomar sedan kan användas vid framtida event vid fastställande av mål och delmål men även vid situationsanalysen. (Allen et al, 2002)



Figur 4. *Strategisk planeringsprocess för event*. Not. Utvecklad modell från Allen et al 2002: 105.

Getz (1997) och Watt (1998) framhåller behovet av långsiktiga strategier att luta sig mot i arbetet med att arrangera och attrahera event. De menar att en väl utvecklad turismstrategi ska ligga till grund för de beslut man tar i samband med event. Brunson (1985 i Larson, 2003) hävdar å andra sidan att beslutsprocesser i praktiken ofta är irrationella eftersom endast ett fåtal alternativ analyseras, endast de positiva effekterna av valda handlingar uppmärksammas och målen sätts först efter att handlingarna genomförts. Flera författare har påpekat hur irrationalitet, istället för grundlig planering, tenderar att åtfölja strävan efter att arrangera event (Armstrong, 1985 och Butler & Grigg, 1987 i Getz, 1997). I sådana fall är det troligt att det blir spänning eller öppen fiendtlighet mellan förespråkare och de som insisterar på detaljerade utförbarhetsstudier och kostnad-intäkts-utvärdering (jfr Getz, 1997).

På liknande sätt pekar Roche (1994) med ett citat av Hall, på att beslut är irrationella och framhåller, istället för de traditionella teorierna kring planering, betydelsen av ett politiskt synsätt för att förklara produktionsprocesser vid mega-event:

Hallmark event are not the result of a rational decision-making process. Decisions affecting the hosting and the nature of hallmark event grow out of a political process. The process involves the values of actors (individuals, interest groups and organizations) in a struggle for power (Hall, 1989 ur Roche, 1994:6).

Även i Van den Berg et al (2002) undersökning av sportens position inom stadsmarknadsföring och utvecklingsstrategier pekar resultatet på att det verkar som att det ofta är ad hoc och reaktiva beslut och inte väl övervägda beslut grundade på

maximering av ekonomisk potential som ligger till grund för att satsa på sportrelaterade event.

3.4.2 Att ge ett bud på att få arrangera ett stort event

Event föregås normalt av en budgivningsprocess vilken karaktäriseras av olika destinationers försök att marknadsföra sig på bästa sätt. Sparrow (1987 i Getz, 1997) menar att det finns flera olika steg i budgivningsprocessen vilket han baserat på sin erfarenhet från AC i Australien 1987. Först gäller det att få en föreställning om hur själva eventet ser ut och hur man kan få det, vilket sen måste "säljas" till viktiga myndigheter. Ett godkännande av idén baseras troligtvis på åtminstone en inledande utförbarhetsstudie, vilken anger preliminära förväntade kostnader och fördelar. Om man beaktar det faktum att idén är genomförbar och att riskerna acceptabla, så krävs ett formellt åtagande. Därefter måste en budgivningsgrupp, och eventuellt en separat marknadsföringsgrupp, etableras för att göra och sälja "budet". Konkurrenssituationen om eventet måste utvärderas och motstrategier måste utvecklas och framarbetas. En variation av formella och icke formella marknadsföringsaktiviteter kan användas, inklusive turer för beslutsfattarna för att de ska lära känna området, lobbying och värvning av inflytelserika personer, speciellt framstående politiker, som talesmän. Slutligen, om budet accepteras, blir en utförbarhetsstudie fundamental och en komplett planerings- och marknadsföringsprocess måste slås fast. Enligt Sparrow (1987) så kräver det här steget att man utser en huvudperson eller grupp som styr processen.

I många fall är det inte ens nödvändigt att vinna "budgivningen" om eventet för att erhålla positiv marknadsföring. Att tas som en seriös deltagare i diskussionerna om eventet kan gagna platsen nationellt. I ett led att uppnå just detta har sådana "budgivningar" för speciella event ökat drastiskt över en kort tid. Tävlan om de mest prestigefulla eventen har blivit minst lika intensiva som de om mer omfattande investeringar. (Ward, 1998).

Getz (1997) menar att en utförbarhetsstudie har flera bibetydelser, men att den ofta syftar på endast en bedömning av lönsamhet och förväntade kostnader. Men det måste även vara en omfattande utvärdering av önskan och lämpligheten med ett eventförslag. Det föreslagna eventet ska inte bara spela en roll i destinationens turismplan utan även vara acceptabelt och stödbart för "värdsamhället". Det måste inte bara vara ekonomiskt säkert, utan de totala kostnaderna och vinsterna bör utvärderas. En annan viktig fråga är huruvida eventet passar in på platsen. Punkter att tänka på vid detta:

- Har man tidigare meriter från att arrangera event?
- Befolkningssammansättning (kosmopolitanism, förmögenhet, intresse, mottaglighet för nya idéer)
- Hur är tillgången på volontärer, ledare, sponsorer och supporters?
- Politik och ideologi
- Hur kvalificerad är man på att organisera event?

3.4.3 Effekter av ett event

Det finns både positiva och negativa effekter av ett event. Positivt kan vara de ökade arbetsintäkterna medan den ökade avfallshanteringen kan ses som negativt (Brown et al, 2002). Det är viktigt att destinationen har stöd både före och under själva eventet av såväl de som är direkt involverade i arrangemanget som av allmänheten (Westerbeek et al, 2002). Arrangören av eventet måste övertyga de lokala policyansvariga och invånarna att de kommer att dra nytta av eventet för att uppnå de obligatoriska tillstånden, licenserna och support från samhället. När väl de har blivit övertygade och inser att det kommer att vara till nytta för dem blir det desto lättare att dels få de tillstånd som krävs från myndigheter, dels hitta arbetskraft till eventet, samt att marknadsföra det lokalt. Enligt Brown et al (2002) så rapporteras den ekonomiska påverkan i termer av genererad försäljning eftersom en sådan presentation har benägenhet att visa de högsta siffrorna. Dessvärre så är försäljningsstatistiken inte relevant för dem som författar policys och invånarna då det inte direkt påverkar deras levnadsstandard. De är mer intresserade av att veta hur mycket extra inkomst och hur många jobb värdstaden får ut av de pengar som besökarna spenderar.

Enligt Ritchie (1984) kan sex olika effekter, positiva (p) och negativa (n) av event urskiljas:

- ekonomiska (p: fler arbetstillfällen, ökad konsumtion, n: prisökningar under eventet, fastighetsspekulationer).
- turistiska/kommersiella (p: ökad uppmärksamhet av regionen dels som turistdestination dels som destination att investera i för näringslivet, n: förvärv av dåligt rykte om inte eventet blir lyckat, negativa reaktioner från de existerande företagen i regionen som får ökad konkurrens).
- fysiska (p: infrastrukturella förbättringar, n: miljöförstörelse, trängsel).
- sociokulturella (p: förstärkning av regionala traditioner och värderingar, n: kommersialisering av personliga och/eller privata aktiviteter).
- psykologiska (p: ökad stolthet för regionen/destinationen bland lokalbefolkningen, ökad förståelse för andra kulturer n: vid kritik av arrangerandet kan istället en negativ försvarsattityd skapas, om det rör sig om en mindre värddestination som tar emot ett stort antal turister med olika värderingar och beteenden så kan missförstånd lätt uppstå som gör värdarna/besökarna fientliga).
- politiska (p: tillfälle att dels exponera destinationen internationellt för att förbättra dess image både kommersiellt och som turistmål och dels föra fram privata personers eller lokala/nationella organs politiska värderingar, n: ekonomisk exploatering av lokalbefolkningen för att tillfredsställa den politiska elitens ambitioner).

De positiva effekter som de flesta organisatörer vill uppnå genom att arrangera ett stort event är ökad kännedom och förhöjd image av värddestinationen på den internationella marknaden (Ritchie & Smith, 1991). En studie av Selwood & Jones, 1991, gjord fyra år

efter AC i Freemantle 1987 ger indikationer på att det inte bara är det som händer före och under eventet som har positiva effekter på värddestinationen. De poängterar att Freemantle's profil som destination förhöjdes avsevärt av den uppmärksamhet den fick. 1989 besöktes Freemantle av 83 procent av internationella besökare som rest till västra Australien och 13 procent av alla internationella besökare i Australien, vilket är en högre proportion än året innan eventet. Staden lämnades med ett arv som bestod av infrastruktur och faciliteter för turism som man antingen tog initiativ till eller som påskyndades på grund av eventet. AC satte också Freemantle på kartan för världsegling, vilket gjorde dem till arrangör av Whitbread Round the World Race och det lockade regelbundet världens ledande seglare till Perth. (Allen et al, 1999)

Även Ritchie & Smith (1991) studerade hur ett mega-event påverkade den internationella kännedomen och imagen av värddestinationen när de gjorde en fem år lång studie av 1988 års Olympiska Spel i Calgary. De kom fram till att arrangemanget dramatiskt ökade kännedomen och modifierade imagen av Calgary. De menar dock att det finns starka bevis som pekar på att destinationer som arrangerar så stora event måste göra sig förberedda på en nedgång beträffande kännedom och image efter att eventet är slutfört och att de arbetar för att nedgången inte blir alltför stor, om de vill fortsätta vara synliga och konkurrenskraftiga i den internationella marknaden. Det är alltså inte alltid så att destinationer som arrangerar stora event automatiskt förstärker/förbättrar sin image eller kännedom. Mossberg & Hallberg (1999) kom i sin undersökning av effekterna av VM i friidrott i Göteborg 1995 fram till att kännedomen om värddestinationen inte ökade trots att det kom nästan 1 000 journalister till platsen. Anledningen till detta var bland annat att journalisterna som var där var specialister inom sport och således rapporterade endast ur ett idrottsperspektiv.

3.4.4 Sportevent som drivare av ekonomisk utveckling

Enligt Van den Berg et al (2002) finns det nu fler städer än någonsin som identifierar sportevent som drivare av ekonomisk utveckling och förändring och som därför försöker marknadsföra sig och skapa en ny image via dem (Smith, 2005). Definitionen "sport reimagining" kan ses som en process där de lokala eller regionala beslutsfattarna ensamma eller tillsammans med privata aktörer medvetet utnyttjar sport för att förändra en plats image (Smith, 2005). Det som lockar människor att besöka en destination är ofta ett (sport)event snarare än själva platsen (Westerbeek et al 2002). De som marknadsför eventet betonar möjligheterna för destinationen att locka turister och tjäna stora pengar på dem. Dessa pengar kallas för "new money" och stimulerar den lokala ekonomin. Förutom finansiella vinster så kan event bidra till att destinationen utvecklar lokal stolthet och förstärker sin image (Gelan, 2003). En undersökning av Olympiska Spelen i Sydney visade på positiva effekter i form av att det stora globala sporteventet hjälpte till att skapa patriotism och en "vi-känsla" i den etniskt uppdelade staden. En destination kan ta till vara på möjligheten att få människorna att (åter)etablera tillhörighet till platsen de bor på (Waite, 2003). Getz (1997) menar att specifika evenemang är betydelsefulla redskap för att nå ut till vissa önskvärda turistsegment.

Sportevent har setts som ett effektivt tillägg till den ekonomiska utvecklingsmixen av städer och regioner. Sportevent kan precis som arrangerandet av andra event leda till ökad planering för att förbättra faciliteterna och affärsaktiviteterna i en stad eller region, förbättra en stad eller regions position på marknaden, öka det totala antalet besökare som en stad eller region attraherar, och reducera säsongerna för turistbesök (McGuirty, 2004). Putsis (1998, i McGuirty, 2004) gjorde 1995 en modell för vilken ekonomisk påverkan som Special Olympics World Games hade på värdstaden, och fann att lokala konstruktioner och affärsverksamheter tjänade på spelen, men handeln i de nedre skikten försämrades då de lokala invånarna åkte iväg under arrangemanget, och eventbesökarna och de tävlande gjorde majoriteten av sina inköp på eventsidan. En jämförbar effekt demonstrerades i värdstaden på Nya Zeeland under de nationella rugbymästerskapen (Gamham, 1997 i McGuirty, 2004).

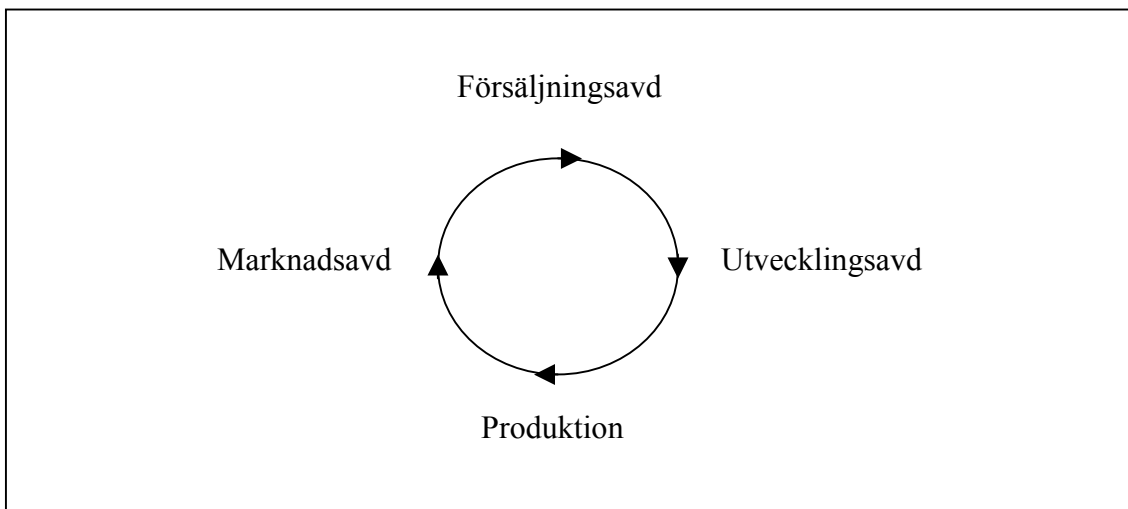
1996 års Olympiska Spel i Atlanta är ett exempel på ett sportevent som blivit kritiserat för att ha prioriterat eventets image så mycket att destinationens utveckling blev lidande. Enligt kritikerna berodde det här på att det var en övervägande del privata företag involverade som prioriterade företagets egen image. Det här visar att positiva effekter av ett event inte nödvändigtvis är kännbara för städerna själva. Jennings's (1996 i Smith, 2005) slutsats är att de imagefördelar som skapas genom att arrangera stora sportevenemang ofta tillfaller internationella politiska och kommersiella intressenter istället för värddestinationerna. Även Higham är pessimistisk till stora evenemang: "*cities staging major event stand to lose more than they can gain in terms of destination image*" (Higham, 1999:84 i Smith, 2005). Effekter av evenemang kan således bli såväl positiva, negativa eller inga alls (Smith, 2005).

4 America's Cup i Malmö: Vem? Hur? Varför?

4.1 Region Skånes destinationsutveckling

Inom RS finns det inga nedskrivna strategier för destinationsutveckling. De menar dock att de tankarna ändå finns: *"/.../ egentligen gör det ju inte det här hos oss, utan de strategierna ska ju finnas hos PS, men det klart att det är ju en del av det tänk vi har ändå /.../ (Respondent RS 1) och /.../ Inte tillräckligt bra kan man säga. Men vår ambition är att det bör vi ha. (Respondent RS 2)*

RS mål när det gäller destinationsutveckling är att ha en helhetssyn, ett koncerntänkande där man kan se att utveckling, produktion, marknadsföring och försäljning bildar en evig cirkelrörelse. (Figur 5)



Figur 5. Destinationsutveckling enligt RS.

"/.../ Det som marknadsavdelningen och företag och det som försäljningsavdelningen ser på marknaden ska återinföras till utvecklingsavdelningen så att de kan förändra produktionen så att det överrensstämmer med marknadens behov, och det är den processen vi har diskuterat ända sedan PS startade, men som vi kanske inte lyckats komma igång med tillräckligt bra. (Respondent RS 1)

Inom RS anser de att det är PS som ska ha strategier och tankar för destinationsutveckling eftersom det är de som vet vad marknaden vill ha. I kombination med den vetskaper förväntas PS sedan samarbeta med de andra 33 kommunerna i regionen för att tillsammans med dem utveckla regionen vidare.

När det gäller att utveckla destinationsorten Skåne så är det ju framför allt kommunerna som gör utvecklingen. De bygger arenor och konferenslokaler och de saker som används och krävs för att man ska

kunna vara mottagare av stora event och då skulle man kunna se det som att det där (strategier för destinationsutveckling) bör vara ett samspel mellan kommunerna och PS. Det har väl blivit så just i fallet med AC att där landade frågan hos oss och då tyckte vi att allright då skulle vi försöka få PS att ta det, men det fanns inte med i deras verksamhetsplan och sådär så då kunde de inte det /.../ (Respondent RS 1)

RS menar att de har ett samspel med kommunerna, kanske framför allt med Malmö, som de anser vara den starkaste destinationen, när det gäller destinationsförstärkning. Malmö till skillnad från RS har arbetat fram en marknadsplan, Malmö – den nya europeiska destinationen och mötesplatsen, där stadens övergripande utvecklingsmål finns framarbetade. Malmöborna skall enligt marknadsplanen uppleva staden som berikande och attraktiv genom ett förbättrat utbud av såväl kommunala som externa arrangemang. (Marknadsplan Malmö, 2004) Inom RS finns det en tanke om att Malmö är bra på det de gör:

Jag tror att de grejerna kommer utvecklas mera framöver i Skåne. Just den delen som handlar om destinationsförstärkning. Där har vi ju också ett samspel med kommunerna, kanske framför allt med Malmö, som är den starkaste destinationspunkten, och de som äger frågan. /.../ Lars Carmén på Malmö Turism, han är bra /... /de har en tanke bakom hur de satsar på event. (Respondent RS 1)

4.1.1 Region Skånes destinationsutvecklingsstrategier

Anledningen till att RS anser att PS ska vara de som utvecklar destinationsutvecklingsstrategier och mål är bland annat de ägardirektiv, en överenskommelse mellan kommunförbundet och RS om vad de vill att PS ska jobba med, som finns från PS:s start. Det första ägardirektivet från 2003 innehåller direktiv om förväntat resultat av marknadsföringen, vilket är:

Att generera fler besökare/turister, fler företagsetableringar och evenemang, ökade investeringar inom forskning och utveckling samt produktion, fler arbetstillfällen samt fler inflyttande boende. (Ägardirektiv, 2003a)

Direktivet innehåller även andra grundläggande principer för PS:s verksamhet genom vilket RS och Kommunförbundet vill understryka betydelsen av att PS utvecklas i enlighet med andra mål och styrdokument som upprättats för Skånes utveckling. Därför finns det ett antal utgångspunkter som RS vill ska vara vägledande i PS:s arbete och som står förklarade i ägardirektiven (2003a; 2003b).

- *Skånsk livskraft* – PS:s verksamhet ska ses som en integrerad del av en större regional helhet. Marknadsföringen är bara ett av flera verktyg som står till förfogande i syfte att främja Skånes utveckling. Skånsk Livskraft är ett

utvecklingsprogram med fyra övergripande mål; tillväxt, attraktionskraft, bärkraft och balans vilka PS ska bidra till att uppnå.

- *Samverkan* - PS ska ta på sig samordningsansvaret mellan de samarbetsstrukturer som finns på lokal, delregional och regional nivå, och svara för att hela Skånes kvaliteter som besöks- och investeringsregion marknadsförs.
- *Varumärket Skåne* - PS ska vårda, stärka och utveckla varumärket Skåne. Utgångspunkten ska vara att varumärket Skåne ska fungera som plattform för olika gemensamma övergripande satsningar som görs i samverkan med regionens olika aktörer.
- *Evenemang* - Ett starkt intresse från RS är att PS medverkar till att utveckla och marknadsföra Skåne som evenemangsregion och kraftfullt verkar för att större mässor, kongresser och evenemang förläggs till Skåne.

Från PS:s sida anses ägardirektivets grundläggande principer inte alls fungera som ett styrdokument för destinationsutveckling utan snarare som en ram inom vilken de har frihet att upprätta sin verksamhetsplan. De strategier och mål de arbetar med och efter, är satta av PS och innebär att de satsar på att marknadsföra Life science, IT och Food ur näringslivssynpunkt främst mot Investsidan med mål i x antal företag att attrahera. På turistsidan är det en större satsning mot golf, mat och lite natur. Målet är att stärka varumärket Skåne som begrepp, med hjälp av kärnvärdena: genuint, nära, mångsidigt och nyskapande, vilka de arbetat fram. De arbetar även med uttrycket, ”Det bästa av två världar”. Grundtanken i verksamhetsplanen anses av PS vara att de ska satsa på investerare och turister, inte så mycket på invånare för tillfället, samt på varumärket Skånes förstärkning, vilket innebär en del av det förväntade marknadsföringsresultatet i ägardirektivet:

Att generera fler besökare/turister, fler företagsetableringar, /.../ ökade investeringar inom forskning och utveckling samt produktion /.../
(Ägardirektiv, 2003a)

PS:s verksamhetsplan låg till stor del till grund för deras nej till AC. Enligt verksamhetsplanen hade PS redan bestämt vad de skulle satsa på i år och hur mycket pengar som skulle satsas på vad. I de nya ägardirektiven för 2005 står det att PS ska tillse att fria medel i rimlig omfattning finns tillgängliga för att tillgodose behov som uppstår under löpande verksamhetsår avseende medverkan i evenemang och annan projektverksamhet. Dessutom återfinns information om att initiativ till gemensamma satsningar och till gemensamt deltagande i evenemang och projekt kan komma från både PS och ägarna. (Ägardirektiv, 2005)

Att destinationsutvecklingsarbetet inte fungerar för RS och PS är relativt klart inom båda organisationerna. Inom PS är de på det klara med att de sysslar med det som det är meningen att de ska göra medan RS anser att PS inte har rätt fokus i sitt arbete. Ambitionen är dock från RS:s sida att det är något som ska åtgärdas i framtiden:

Det finns planer på olika nivåer, eller en ambition som är självklar som vi har att när allt har lagt sig, när det börjar lugna ner sig och de (PS) har en VD som ska sitta kvar. Nu har de haft en som har avgått och sen har de haft en som var tillfällig och nu en som är i blåsväder. Och så fort han har kommit ur stormen då är det meningen, och det har det varit från början, att vi ska ha regelbundna träffar mellan ledningsgrupperna hos oss med näringslivsutveckling och hos PS för att koordinera det här. Så här gör vi och hur bör vi göra, hur ska vi utveckla det vi gör? Vad är det som saknas? Vad ska vi trycka på kommunerna om att utveckla i paket, kanotturismen eller bör vi trycka på kommunen att bygga mer hotell och så vidare. Det är ju så det ska fungera. (Respondent RS 2)

RS ska snart göra en utvärdering angående PS och samarbetet dem emellan men menar samtidigt att anledningen till att det ser ut som det gör i dagsläget är:

Man kan säga att när man bildar ett bolag på det här sättet som får ett uppdrag så är det viktigt att man försöker tydliggöra vad som är deras uppdrag och vad gör vi själva. Det är alltid svårt att göra en knivskarp gräns där och när vi nu ska utvärdera det här ganska snart, vad är det nu vi har gjort av detta och vilka eventuella förändringar skulle man kunna göra för framtiden så är det viktigt att tänka igenom det, var går den gränsen och vad är tydligt, vad gör dom och vad gör vi? Där finns lite att resonera kring. (Respondent RS 2)

4.1.2 Region Skånes segmenteringsstrategier

Enligt den rapport RS beställt från Inregia så påpekas att värdet av att arrangera AC är särskilt stort eftersom den riktar sig till den målgrupp som är viktig för Malmöregionens utvecklingsstrategi, nämligen en relativt ung, välutbildad målgrupp med ett stort inslag av beslutsfattare i moderna branscher i näringslivet. Marknadsföringen stödjer därmed regionens övergång från industri till kvalificerade tjänster. På RS menar de att eventet sannolikt även lockar nya grupper av danskar till Malmö och Skåne, vilket i sin tur skulle bidra positivt till integrationen (Inregia, 2004). Inregias påstående stämmer väl överens med de tankar man har inom RS angående vilka det är man ska rikta in sig på att attrahera till regionen:

/.../ Sen är det naturligtvis väldigt mycket sponsorer inblandade i AC och där finns ett internationellt näringsliv som är väldigt starkt till exempel inom livsmedelsbranschen och inom IT-branschen och det är viktiga näringar för oss här och det blir en mötesplats för näringslivet i och med en sån satsning. (Respondent RS 2)

Att arrangera AC är enligt RS en satsning på ett nytt segment och de menar att det här är något långsiktigt:

ÖMR är ju det som ska vara den blå bandslinjen i det här, men det finns ju ett vidare perspektiv på det här och det är ju att vi i ett interregionalt sammanhang ska etablera Öresund som en internationellt högtstående seglingsarena. (Respondent RS 1)

Det finns dock inga specificerade segmenteringsstrategier inom RS relaterade till satsningen på AC utan de menar att eventet i sig attraherar de som är intressanta för dem och att AC genererar fler internationella besökare till regionen än vad något event tidigare gjort:

Teamen kommer ju från hela världen. Deras sponsorer, gäster, medarbetare plus AC:s eget folk. Bara det är tusentals personer och de kommer från hela världen, de är naturligtvis viktiga, de är inte direkt besökare i den meningen men de är viktiga gäster i vår region och kopplat till det finns ju ett antal aktiviteter där de bjuder in internationella journalister, internationella företagsledare, dom kommer med sina familjer och så /.../ De sista två var Kina, som i sig är oerhört intressant, det kommer att innebära att ett antal från Kina kommer hit. Det innebär att Tyskland med dansk skeppare kommer hit och drar folk från både Tyskland och Danmark och det klart att det här ger ett större tillresande av internationell publik än något annat evenemang vi någonsin haft. (Respondent RS 2)

På PS är man dock av den åsikten att AC inte alls innebär en satsning på ett nytt segment:

Ingen har tittat på segling innan. Finns det tillräckligt att jobba med till exempel? Golf och mat är ju mycket mer Skåne, det representerar hela regionen. (Respondent PS)

Däremot menar PS att de kan använda sig av AC för att locka fler besökare ur den målgrupp de redan vänder sig till. PS har i sitt arbete gjort en utförlig segmenteringsanalys och de största marknaderna är hemmamarknaden, danskar och övriga (tyskar och briter).

4.2 Event Management inom Region Skåne

Utöver det mer generella uttalandet från RS i ägardirektivet finns det inga strategier relaterade till att bli en större eventdestination. De menar dock att det är mycket viktigt att ha en strategi:

Jag tycker att det är viktigt i förlängningen att ha en strategi för vad det är för typ av event man vill ha hit, för att kunna vara aktiv i den rollen. Nu fångade vi ett tillfälle i flykten, det kan man inte ha som strategi. (Respondent RS 2)

Det är RS tillsammans med Kommunförbundet som ska komma överens om hur den strategiska planen ska se ut och vilka event de ska sträva efter att få till regionen:

Deras (PS) huvudsakliga finansiering är ju i huvudsak från vår sida så det är ju inte så konstigt om vi i RS vill ha ett säg i vad de använder våra pengar till. Det kan inte direkt betraktas som något övergrepp. Jag menar det är ju trots allt ett bolag som inte har några som helst egna intäkter. De behöver helt pengar från oss och kommunförbundet. Och är det så att kommunförbundet eller ägarna och 100 procent finansiärerna vill att de ska göra en viss speciell sak så är det inte speciellt förvånande, detta tankesätt. Ganska självklart. (Respondent RS 1)

Det finns massor av event men man måste bestämma sig vad som är ens inriktning, hur den strategiska planen ser ut och vilka evenemang man vill få hit. Där måste diskussionen föras med alla ägare och man måste bli överens på något sätt. (Respondent RS 2)

Samtidigt som RS alltså vill vara med och bestämma vilka event man ska sträva efter att få så anser de att det är PS som ska arbeta fram strategin för att bli en större eventdestination och de menar även att det redan borde finnas inom PS:

/.../ det är PS som ska ha det och i deras strategi tycker vi inte riktigt att vi kan se det. Och det kommer vi som ägare i nästa omgång ägardirektiv att påtala väldigt tydligt att vi vill det. Och vi har till exempel i vår budget för 2006 skrivit att vi vill satsa på event, men det är ju i lite mer generella termer för vi tycker nog att det är den organisationen som ska jobba med strategin lite mer konkret /.../ (Respondent RS 2)

/.../ Däremot hade vi ingen riktig kompetens för evenemang och det var tanken att de (PS) skulle utveckla det. Det har kanske inte blivit det fokus vi hoppades på, de hade lite dålig start av olika skäl och därför har den delen inte blivit utvecklad annars hade det varit naturligt att det hade funnits några strategier nu. (Respondent RS 2)

I framtiden kommer RS genom ägardirektiven se till att en viss del av PS:s budget åsidosätts för event:

En viss del av budgeten, det kommer vi att diskutera, men i princip en del av budgeten. Vi har haft en del problem /.../ Den massmediala uppmärksamheten har inte varit till vår fördel om man säger så /.../ Det andra har varit att PS som organisation egentligen har motarbetat projektet och det beror ju delvis på att vi beslöt att de skulle göra det inom ramen för sin budget. (Respondent RS 2)

PS menar att det ännu inte har ingått i deras strategier att satsa och bjuda på event. PS är bara två år och det har tagit tid att strukturera organisationen. Det har funnits planer, men inget initiativ har tagits. Det kommer i och för sig att dröja nu eftersom PS dräneras på pengar på grund av AC-satsningen. På PS har de en plan för framtiden för hur eventsatsningen ska gå till. De har arbetat fram en idé till eventstrategin som är mer långsiktig, upplagd på fem år. Den ska bygga på en "eventpyramid" eftersom de vill bygga upp eventmarknaden sakta, för att sedan när de har skaffat sig tillräcklig erfarenhet och blivit etablerade på marknaden kunna arrangera ett riktigt stort event. Ett sådant stort event ska sedan kunna arrangeras cirka vart femte år kombinerat med andra mindre event. En organisation som har en utvecklad eventstrategi och som RS ser upp till är Malmö Stad. "Ambitionspyramiden" (Bilaga 2) som ingår som en del i den här strategin återfinns i Malmö Stads Marknadsplan för 2004.

PS menar att ett sådant förhållningssätt skulle generera mer synergieffekter, det skulle nå ut till en bredare målgrupp och man skulle kunna utnyttja arrangemanget bättre. Enligt den planen ligger AC minst tre år för tidigt. *"Det som krävs är pengar, resurser och långsiktighet när man talar om att etablera sig på eventmarknaden"* menar Respondent PS. RS anser att det är PS som ska bjuda på event och ta beslut om att arrangera dessa. Detta håller PS med om och menar att man aldrig varit med om en liknande situationen som den när RS tog beslutet att PS skulle vara med i AC-satsningen mot sin vilja.

4.2.1 Region Skånes syn på eventsatsningar

Både PS och RS anser att event är viktigt att satsa på men skillnaden organisationerna emellan kan härledas till tidpunkten för satsningen. PS vill se en långsammare utveckling med en mer långsiktig syn medan RS vill och tycker att de är redo att satsa nu:

Vi vet att evenemang betyder oerhört mycket för en regions utveckling både för näringslivet men naturligtvis också direkt för besöksnäringen. Vi såg att detta evenemang (AC) var utöver det vanliga, det största vi någonsin har haft i den här regionen och vi gjorde en bedömning och den var att det fanns förutsättningar att klara av det både ekonomiskt, fysiskt och tekniskt /.../ (Respondent RS 2)

Att RS tycker att event är viktigt att satsa på belyses ytterligare genom besluten som tagits inom RS att satsa dels på AC dels på ÖMR även om PS varit emot det. Även i fallet med ÖMR var det lite otydligheter mellan RS och PS: *"PS hade inte resurser att jobba med det tyckte dom och jag tyckte att det var så pass viktigt så då går vi in och gör det då."* (Respondent RS 1) De positiva effekterna genererade genom ÖMR ansågs alldeles för höga för att tacka nej:

Vi tyckte att det var bra att ha Match Race som skulle pendla mellan Malmö och Köpenhamn. Det är bra för integrationsarbetet, bra för att det ger en ekonomisk impact där det sker, det ger marknadsföring för

regionen och det ger oss en möjlighet att ha ett gemensamt projekt med näringslivet, vilket är bra för vi har som mål att engagera näringslivet i regionala utvecklingsfrågor i större utsträckning än tidigare. (Respondent RS 1)

Tanken från RS:s sida är att det ska bli en fortsatt satsning på seglingsevent efter AC. Utöver AC och ÖMR finns det ett intresse från RS att satsa på en återkommande seglingstävling tillsammans med Oslo, Göteborg och Köpenhamn. Inom PS finns inte de här tankarna alls. De menar att ingen tidigare tittat på segling och att de därför inte vet om det finns tillräckligt att arbeta med. De menar att golf och mat är mycket mer etablerat i Skåne och att det representerar regionen bättre. RS anser dock att arrangemanget är ett steg i att bli duktigare på att anordna event:

Vi vill stärka vår roll som evenemangsregion. Vi vill bli duktigare på och kunna ta hit fler stora evenemang till regionen och då är detta ett utomordentligt tillfälle att visa upp oss på den arenan och sen när det gäller seglingen som sådan så är det klart att detta är seglingens Formel 1. (Respondent RS 2)

Eftersom både ÖMR och AC har arbetats fram utan PS, anser de, att det finns stora risker att något liknande kan hända även i framtiden. Vem som ska ge bud på eventen är även något RS funderat på men där finns det skilda åsikter om hur det ska gå till:

Ja alltså det kommer att bli så ett tag framöver, delvis för att vi dränerar PS:s budget rätt mycket vad gäller det här och det innebär att även om de vill så kommer de ha vissa svårigheter att göra det. Så att det viktigaste nu är att se till så att PS liksom adopterar tanken. Och sen får de successivt vara med, men de kommer säkert att använda det i sin marknadsföring. /.../ (Respondent RS 1)

Jag tror inte att om vi (RS) vill att de ska ställa om i sin verksamhet för att kunna arbeta med evenemang, då ska vi inte göra det parallellt. Det blir nog inte bra. Utan vi ska få dom till det. (Respondent RS 2)

RS är dock medvetna om svårigheten i att marknadsföra 33 kommuner samtidigt och att satsa långsiktigt på event tillsammans:

Det är just en svårighet, men ingen enskild kommun skulle ensam klara av att satsa på ett sådant här stort evenemang. Om man då gör det gemensamt så gagnas ett större område. Vill man vara med bland de större evenemangen så måste man ha en mogen erfarenhet och se att det är på det sättet. Sen är det så att ett sånt bolag som jobbar med det måste se till att man satsar på mindre saker hos de andra kommunerna. (Respondent RS 2)

Men man kan tänka sig andra varianter, man kan tänka sig att man lägger evenemangsverksamheten på nåt annat sätt. Inte i PS, men det vet jag inte, det får vi diskutera. (Respondent RS 2)

Enligt Ek (personlig kommunikation) kan det vara en riskabel strategi att satsa på event och utländska besökare. 11 september sitter fortfarande klart på människors näthinna och en liknande händelse skulle få drastiska effekter för ett event med internationell fokus. Dessutom riskerar RS med sin satsning på AC, som av många uppfattas som pengar, teknik och västvärlden, att öka de sociala klyftorna i samhället. Vid sådana här satsningar är det viktigt att fundera på vad resultatet bli och för vem. Vilka är det som prioriteras?

4.2.2 Hur såg Region Skånes beslutsprocess ut?

Initiativet till att arrangera AC kom inte från RS utan från Hedlund på Öresund Yacht Club. Hedlund kontaktade informationsdirektör Mikael Stamma på Malmö Stad och Respondent RS 1 för att lansera arrangemanget:

Vi blev kontaktade genom Mårten, men det faktum att vi hade genomfört ÖMR så pass bra gjorde att vi överhuvudtaget var intressanta. För vår del fick vi en fråga om vi ville vara med, det gick ganska fort och för min del tyckte jag att det var självklart att vi skulle nappa på det, det är ju ett evenemang som är större än alla de event vi lägger ner massvis med pengar på att försöka få och det där tyckte ju även så småningom politiken i Malmö och RS /.../ (Respondent RS 1)

Att händelseprocessen blev så som den blev förklarar RS med:

Där tog vi bollen för vi hade en situation där vi inte hade en ordinarie VD på plats (i PS) och vi hade en situation där vi kände att vi fick nog gå in och göra bedömningen därför att AC är ett så otroligt stort evenemang så det kräver ett värdskap ifrån regionen och staden som officiell och offentlig myndighet, ett bolag (PS) kan aldrig träda in i den rollen i ett avtal med ACM, utan det krävdes att det var en "body" i organisationen som kunde ta det så därför gick vi in mera kraftfullt. Men normalt sett hade det kanske varit ett mera uttalat växelspel mellan bolaget och oss. (Respondent RS 2)

Det har väl blivit så just i fallet med AC att där landade frågan hos oss och då tyckte vi att allright då skulle vi försöka få PS att ta det, men det fanns inte med i deras verksamhetsplan och sådär så då kunde de inte ta det och då bollade vi upp det i regionledningen för att vi skulle få acceptans att jobba med det och det kan man väl säga att det styrs ifrån regionen och sen är PS med. (Respondent RS 1)

Bakom RS:s beslut att arrangera eventet låg ett irrationellt tänkande och handlande vilket man också medger: *"det var inte den här genomtänkta strategin att luta sig emot*

utan det var så att vi grep tillfället i flykten". (Respondent RS 2) Nästa steg i processen för RS var att åka ner till Valencia för att titta på arrangemanget kring AC:s uppvisningstävling och frågan ställdes då till PS om de kunde följa med ner för att se om eventet var något för Skåne. Av olika anledningar kunde inte PS det men från RS sida sa de: *".../ detta kan vi inte låta bli att titta på, vi måste faktiskt åka ner och titta på det här och se om det var någonting för oss"*. I Valencia fick RS möjligheten till en total genomgång utav tävlingen för att se vad den innebar, se hur de tog emot pressen, hur de jobbade med sponsorerna och själva seglingsarrangemanget, träffa marknadsföringschefer och titta på alla komponenter som ingår. Redan i Valencia fanns uppfattningarna inom RS att Skåne skulle utgöra en bra plats för ett sådant event:

.../ Vi åkte hem och tyckte att det här var ganska spännande. Innan vi åkte hem gjorde vi också en presentation av vår region. Det här är Öresundsregionen, det här är en fantastisk plats för ett sådant evenemang och vi tycker absolut att ni ska komma och titta på vad vi kan erbjuda. .../ (Respondent RS 2)

När RS kom hem påbörjades processen med att förankra eventsatsningen i politiken:

.../ det spelades ju in från tjänstemannasidan och han (Uno Aldegren) kom ju in i väldigt tidigt skede. För att vi inte ville ha nåt slags frispel, så att inte vi bara körde våra egna grejor. Vi ville förankra det i politiken så tidigt som möjligt så att de hade chansen att sätta agendan från början så att säga. (Respondent RS 1)

Endast en vecka efter att RS kommit hem från Valencia anlände ACM till Malmö och RS fick möjligheten att på plats visa hur man skulle kunna göra och vilka möjligheter som fanns:

Då (efter ACM:s besök) tyckte vi att vi hade passerat ett steg och då tog vi nästa steg i det här och satte i gång ett antal utredningar. Vad är det för någonting? Vad krävs det?, Vilka investeringar krävs, vad kan det kosta? Vad är det för vinster i det här? Direkta och indirekta. (Respondent RS 2)

För det ändamålet använde sig RS av Inregia, som är ett konsultbolag, för att göra beräkningarna och de presenterade en rapport som innehöll studier av arrangemanget samt en kostnads- och intäktsanalys. Efter det kom en ny grupp från AC och tittade en gång till och då var det redan november. Baserat på Inregiarapporten fick sedan RS feedback från politikerna:

Sen kom man vidare från politiskt håll och sa att detta är tillräckligt intressant vi vill gå vidare och då började vår process att fatta beslut i vår styrelse och i Malmö stads styrelse och allt det här. (Respondent RS 2)

Inom samma tidsintervall hade RS kontakter med AC och så snart man kommit överens politiskt började förhandlingarna med ACM om bästa arrangemanget och om ekonomin:

Vi har aldrig diskuterat 40 miljoner med ACM. 40 miljoner har vi diskuterat med våra politiker och sagt att detta är den bedömningen vi har gjort av vad det kan kosta i värsta fall om man inte kan dra in mer intäkter. (Respondent RS 2)

Vi vet inte varför de andra föll bort men det fanns ju en event fee som skulle betalas och uppfattades som väldigt hög och det är ju möjligt att den avskräckte många. Men sen förhandlade vi ner den till en fjärdedel, en femtedel av vad den egentligen var. Hade de gjort sig samma omak är det möjligt att det hade varit hårdare konkurrens. (Respondent RS 1)

De beslut som fattades politiskt var att PS skulle satsa 20 miljoner kronor inom ramen för sin budget och utgångspunkten för diskussionerna att arrangera eventet var att pengarna skulle tas från redan befintliga marknadsföringsmedel för att man skulle komma överens politiskt, vilket de också gjorde. RS skulle inte ta pengar som var menade till sjukvården eller trafiken utan pengar som redan fanns i PS vilket fick till resultat att PS blev tvingade att vara med i satsningen och ta pengarna från sin löpande budget. På RS menar man att det är priset man fick betala för att alla skulle komma överens politiskt och att det var baserat på att inget annat skulle bli lidande av satsningen:

/.../ Och det ställde till ett problem då plus att det kanske ställde till problem när ägaren pekar med hela handen att det här vill vi att ni ska göra va. Och det kan ju vara en förklaring till deras agerande. Plus att det var en snabb beslutsprocess som då tvingar fram någonting, det gick väldigt snabbt även om PS fanns med hela tiden, men ändå. För en offentlig myndighet så var det här en extremt snabb beslutsprocess. (Respondent RS 2)

De som var mest drivande i frågan och de som låg bakom den snabba beslutsprocessen anses av RS vara de själva:

Respondent RS 2 och jag (Respondent RS 1). Det är ju Respondent RS 2 som fått ikläda sig rollen som både buse och drivare, men sen tycker jag att politiken ställt upp väldigt mycket. Uno Aldegren har ju adopterat det här och insett värdet i det. /.../ (Respondent RS 1)

Det var dock inte bara själva beslutet som orsakade mycket uppståndelse i tidningarna och inom RS och PS. Kritiken mot RS och kommunförbundet är riktad mot hur beslutet fattats och hur det egna marknadsföringsbolaget körts över, alltså inte åt själva segeltävlingen. Enligt gällande regler ska PS:s styrelses ordförande eller VD kalla till en bolagsstämma, dit ägarna utser representanter. I detta fall bestämde ägarna att hålla en

extra bolagsstämma dit varken styrelsens ordförande, vice ordförande eller VD kallades. Kritiken har även tagit sig yttring i ett överklagande till Regionstyrelsen av Kd partiets sekreterare Anders Tilly som påpekar att: *"det är många inom partiet som känner olust för hur frågan hanterats"*. (Sjö, 2005a)

De beslut som fattades, från idé och genom hela den politiska processen fram till att kontraktet var påskrivet, kan enligt Ek (personlig kommunikation) liknas vid en "kuvösstrategi". Detta innebär att de inblandade, i det här fallet RS och Malmö stad, har fört diskussionerna angående eventet på en sådan nivå att de har skyddat satsningen från dem som har antagits skulle vara emot det ända fram tills de slutliga beslutet fattats och kontraktet skrivits på. Eks påstående kan styrkas med tillgången på artiklar, eller snarare bristen på artiklar om satsningen fram till och med att besluten redan var fattade inom politiken. Efter det datumet då besluten hade fattats och kontraktet skrivits på finns det en rad artiklar som i negativa termer tar upp satsningen och tillvägagångssättet. Då ett flertal klagomål kommit in från kommunerna i Skåne angående att PS ska ta från sin löpande budget har Uno Aldegren, ordförande för RS, sammanfattat en intern dag-för-dag rapport om hur besluten har fattats. PS menar att i rapporten har RS strävat efter att få det att se ut som om att PS hela tiden var uppdaterade med vad som hände och att de ville ha hit AC. PS menar dock att de bara varit på två möten. Ett där de blev tillfrågade en timma innan det började, där det diskuterades huruvida man var intresserad eller inte. Respondent PS fick då frågan om det fanns intresse hos PS att arrangera eventet och han nämnde att det inte fanns några pengar för satsningen. Det andra mötet PS var på var när ACM var i Malmö och de då gjorde reklam för Skåne. Trots PS:s uttalande om att det inte fanns några pengar för satsningen togs alltså beslutet.

Under tiden som RS och Malmö Stad arbetade fram det erbjudande, som till sist blev ett kontrakt med AC, så head-huntades näringslivsprofilen Semmy Rulf till jobbet som VD för PS. *"Inte en enda gång under anställningsdiskussionerna nämndes evenemanget"* menar han. Inte heller nämndes att ansvaret för genomförandet skulle läggas på just PS och att evenemanget skulle drivas fram på sex månader mot normalt ett och ett halvt år utan att den ordinarie budgeten ökades. (Hedenbro, 2005a) Rent praktiskt är det svårgenomförbart eftersom en stor del av hur PS når ut till sina målgrupper baseras på tryckt material och det mesta redan är färdigproducerat för sommaren utan att seglingstävlingarna nämns alls.

RS har inte några nedskrivna mål relaterade till eventet men däremot har de haft en ambition om vilka mål som ska uppnås.

Alltså det har vi ju inte med tanke på den tidshorizonten som har varit. Våra mål har ju varit på en ambitionsnivå, uttryckt i de här effekterna att de ska ge x antal besökare och så vidare. /.../ Vi har också satt mål i en begränsning att det får kosta max 40 miljoner /.../ där finns en sån gräns som inte får överskridas. Sen i övrigt har vi mycket mål i vår organisation men just gällande det här projektet är det väldigt relaterat till det att vi vill se kortsiktiga effekter vi vill se långsiktiga effekter och det får inte kosta mer än det här. (Respondent RS 2)

4.3 Motiv och effekter

4.3.1 Vad låg bakom Region Skånes beslut?

AC är enligt RS ett av världens största idrottsarrangemang. Publikens och medias intresse för tävlingarna överträffas bara av intresset för OS, Fotbolls-VM och Formel 1. Tävligen TV-sänds över stora delar av världen. RS anser att ett väl genomfört värdskap ger betydande möjligheter att marknadsföra Skåne som en attraktiv region (Region Skåne, 2005) *”/.../och vi behöver få folk att se att det här är ett ställe som man kan investera i, vara i, turista i, besöka, och etablera företag i.”* (Respondent RS 1) På lite längre sikt kan deltävlingen i AC, enligt RS gagna regionens utveckling (Internrapport Region Skåne, 2005).

/.../ Vi vet att evenemang betyder oerhört mycket för en regions utveckling både för näringslivet lite djupare men naturligtvis också direkt för besöksnäringen. /.../. (Respondent RS 2)

AC-tävlingarna kommer att locka en stor och kvalificerad publik vilket enligt RS kan ge positiva långsiktiga effekter för näringslivet. Många av besökarna är inflytelserika internationella företagsledare och de intryck de får av regionen kan få stor betydelse för framtida beslut om etableringar och investeringar. Tävlingsdagarna skapar också en mötesplats för nya och befintliga kunder. (Internrapport Region Skåne, 2005; Region Skåne, 2005)

/.../ Sen är det naturligtvis väldigt mycket sponsorer inblandade i AC och där finns ett internationellt näringsliv som är väldigt starkt till exempel inom livsmedelsbranschen och inom IT-branschen och det är viktiga näringar för oss här och det blir en mötesplats för näringslivet i och med en sån satsning/.../ (Respondent RS 2)

Satsningen på AC är också en möjlighet för Malmö/Skåne att förbättra sin image. Hur städer och regioner uppfattas bland företagsledare, befolkning och turister är avgörande för den framtida utvecklingen. Med deltävlingen i AC får Malmö och Skåne en långtgående möjlighet att förmedla en förbättrad bild av det attraktiva Malmö och Skåne. (Internrapport Region Skåne, 2005)

Det är ju ett otroligt stort arrangemang med en så bra spridning och passar bra in i omvandlingen av bilden av Malmö, bilden av Skåne. Det som har skett sen 90-talet är ju från att ha varit en varvsstad på dekis till en kunskaps och besöksstad som är kul att vara i och det gäller ju alltså att visa detta för världen och här får vi världens tillfälle att visa Malmö och Skåne. Jag tycker alltså att skälet är att i Malmö, Skåne, Öresund så finns en enorm utvecklingspotential ur evenemangssynpunkt/.../ (Respondent RS 1)

Ytterligare ett motiv för RS att satsa på AC är framtida möjligheter att satsa på stora event:

/.../ vi vill stärka vår roll som evenemangsregion. Vi vill bli duktigare på och kunna ta hit fler stora evenemang till regionen och då är detta ett utomordentligt tillfälle att visa upp oss/.../ (Respondent RS 2)

En av de starkaste kritikerna till AC arrangemanget har varit Åke Stolt, krönikör på Sydsvenska dagbladet och han menar att det finns helt andra motiv:

/.../Alla mått och siffror som nämns i propagandan för evenemanget är hämtade från finalen av America's Cup. En medvetet falsk marknadsföring. Man talar om massor av jobb utan att nämna att frivilliga samt en rad funktionärer från cupens egen organisation kommer att göra jobbet... Alltihop är en smaklös soppa vars enda doft heter vänskapskorruption, brödraskap, gemensamma intressen, tjänster och gentjänster. (Stolt, 2005)

RS beskriver själva beslutet om att arrangera AC som en stor chans vilket de bara var tvungna att gripa tag i, snarare än en genomtänkt strategi. Ett liknande resonemang har även Ek (personlig kommunikation) som menar att destinationers satsningar på event är något som ligger i tiden och utvecklingen kan ses som en spiral som pressar städerna att satsa mer på fenomenet.

/.../Det är en kamp på kortsiktig nivå. Alla gör det och man har inte råd att stå utanför. Malmö kände sig mer eller mindre tvingade att tacka ja när erbjudandet kom att stå som värd för det här jätteeventet./.../ (Ek, personlig kommunikation).

/.../För vår del fick vi en fråga om vi ville vara med, det gick ganska fort och för min del tyckte jag att det var självklart att vi skulle nappa på det, det är ju ett evenemang som är större än alla de event vi lägger ner massvis med pengar på att få hit./.../ (Respondent RS 1).

Enligt Ek (personlig kommunikation), kan Malmö/Skånes eventsatsning ses som en vilja att profilera sig och framförallt ta sig ur skuggan från ”storebror” Köpenhamn. Han tycker dock att segling och AC i själva verket inte alls är originellt utan snarare att det är ett exempel på att det bland destinationer förekommer ett vilt kopierande av gamla ”success stories” från destinationer som haft helt andra förutsättningar än vad exempelvis Malmö har. Enligt PS vet de inte vilka motiv som låg bakom RS önskemål att arrangera AC. PS anser att det här stora eventet kom för tidigt eftersom de dels inte hade hunnit bygga upp någon eventstrategi och dels inte ansåg sig ha tillräckligt mycket pengar för att klara av att arrangera ett så stort event. PS betonar att trots att eventet enligt dem kom i ett för tidigt skede så är de positiva till att göra det bästa av situationen för att marknadsföra Skåne.

4.3.2 Positiva effekter av America's Cup

De positiva effekterna av AC som RS velat visa genom Inregiarapporten har legat till grund till motiven varför man vill vara värd för AC. Inregiarapporten som gjordes i november 2004 har studerat vilka kort- och långsiktiga effekter eventet kan ha på Skåne.

Kalkylerna i rapporten har delvis baserats på aktuella förutsättningar i regionen och delvis på efterhandskalkyler som gjorts av AC i Auckland, Nya Zeeland år 2003. RS har tvingats göra relativt grova skattningar och tolkningar av Aucklandkalkylerna eftersom detaljerad information saknades när rapporten skrevs, dessutom skiljer sig Malmö/Skånes förutsättningar mot dem som gällde vid tävlingarna i Auckland då de senare bedrevs under flera år. Utgifterna är beräknade utifrån att 12 tävlingssyndikat deltar vilket också var det faktiska antalet när anmälningstiden löpte ut i april 2005 (Inregia, 2004; Respondent RS 2). RS och Malmö Stad räknar med att majoriteten av de 40 miljoner som arrangemanget kostar omgående kommer gå tillbaka till skånska företag i form av inköp av varor och tjänster inom regionen (Region Skåne, 2005). Pengarna som Malmö Stad satsat på en ny kaj och pir i Västra hamnen är investeringar som om några år hade varit nödvändiga att göra även om inte AC hade kommit hit och som nu blivit tidigarelagda (Malmö Stad, 2005).

En liknande tävling i Valencia i oktober 2004 drog 200 000 besökare och det är den siffran ("medelintäktsalternativet") som upphovsmännen av Inregiarapporten främst använt sig av för att visa hur mycket omsättningen och jobben kommer att öka. De har även gjort beräkningar på ett "lågalternativ" (150 000 besökare) och ett "högalternativ" (250 000 besökare). (Inregia, 2004) Mårten Hedlund, vice projektledare på SR tror på det sistnämnda "*Vi räknar med minst 250 000 besökare*" (Hedlund, 2005). På "medelintäktsalternativet" beräknas omsättningen öka med 363 miljoner kronor (279 miljoner kronor i direkta och 84 miljoner kronor i indirekta effekter). Förtjänst i löner och vinst summeras till 49 miljoner kronor. Vidare har beräkningar gjorts på att de nya aktiviteterna kommer att ge 360 nya jobb i direkta och 68 jobb i indirekta sysselsättningseffekter. Konståknings-EM i Malmö år 2003 resulterade i en omsättningsökning på cirka 80 miljoner kronor. Även en utvärdering av den stora damgolf tävlingen, Solheim Cup, som gick av stapeln på Barsebäck i september 2003, visade att besökarna tillförde betydande inkomster till besöksnäringen i Skåne (Region Skåne, 2005; Resurs, 2003). Andra positiva effekter av AC som Inregiarapporten gjort beräkningar på är ökade skatteintäkter till följd av fler besökare. För att få tillbaka de kommunala satsningarna behövs cirka 10 000 nya turister och cirka 385 nya arbetstillfällen beräknat på en femårsperiod. (Inregia, 2004)

Förutom direkta och indirekta kortsiktiga ekonomiska effekter, har Inregiarapporten kommit fram till att satsningen har dynamiska effekter i form av betydande marknadsvärde för Malmö och Skåne. Värdet är särskilt stort eftersom det riktar sig till en relativt ung, välutbildad målgrupp med stort inslag av beslutsfattare i moderna branscher i näringslivet. Marknadsföringen gynnar därmed regionens övergång från industri till kvalificerade tjänster. Antalet förstagångsbesökare kan öka kraftigt tack vare tävlingen och leda till återkommande besök och vidare anses det vara sannolikt att nya

grupper av danskar lockas till Malmö och Skåne, vilket skulle bidra positivt till integrationen (Inregia, 2004). En annan viktig positiv effekt är att regionen etablerar sig som en intressant plats för seglingstävlingar och blir en del i en seglingsarena längs västkusten och i Öresundsregionen (Internrapport Region Skåne, 2005).

Enligt en beräkning gjord av Mårten Hedlund i samarbete med Starcom kommer TV-sändningarna från AC i Malmö att ha ett marknadsvärde på minst 61 miljoner kronor. Tittarsiffran låg på 180 miljoner för motsvarande tävling i Valencia 2004. (Starcom, 2004). Att värdera exponeringstiden är svårt bland annat med tanke på att det löpande skrivs nya avtal med TV-bolag, vilket kan vara förklaringen till att Cecilia Gyllenkrok, Informationschef i SR talat om ännu större summor:

Fyra till fem minuters exponering i en film om seglingarna motsvarar ett värde för Malmö och Skåne på 80 miljoner kronor, alltså dubbelt så mycket som de har satsat (Hedenbro, 2005d).

Uno Aldegren ordförande i RS, citerades i Sydsvenskan 4 februari, 2005:

Vinsten med det här avtalet är att vi sätter Skåne på kartan och blir en region där det är intressant att lägga stora evenemang i framtiden. Det är vår stora chans. (Roijer, 2005a)

Även SR menar att eventet kommer att sätta Malmö/Region Skåne på kartan. RS räknar med att det kommer upp emot 500 journalister som direkt och indirekt kommer att marknadsföra regionen (Region Skåne, 2005).

Enligt rapporten om vilka effekter AC-finalen 2003 i Auckland, Nya Zeeland, hade på värddestinationen Auckland och på övriga landet så tillföll merparten av de ekonomiska effekterna (85 procent) Auckland även om andra regioner också gynnades substantiellt (Market Economics Ltd, 2003). Effekterna av AC-finalen 2007 i Valencia kommer enligt en annan rapport att till 70 procent gagna värddestinationen (KPMG, 2005). PS tror att på lång sikt gagnas hela Skåne av värdskapet av AC medan framförallt Köpenhamn kan dra nytta av kortsiktiga positiva effekter eftersom många sponsorer som bokar boende själva kanske väljer att bo i grannlandets huvudstad. RS tror däremot att det är Malmö och sydvästra Skåne som kommer att kunna dra nytta av efterfrågan av boende snarare än Köpenhamn. Det är RS ambition att marknadsföra hela regionen vilket marknadsföringsbolaget PS har möjlighet att göra genom att bland annat erbjuda besökarna golfbanor, slott, sandstränder men också genom att hänvisa till logi i exklusiva lägen på landsbygden vilket ett team har fastnat för. Även många hotellägare är positiva: *”Tävlingen drar hit företagsledare från hela världen. Det här är mycket mer än bara ett turistarrangemang, mer än bara en seglingstävling”* säger John F Monhardt, VD för Radisson SAS hotell (Jeppsson, 2005).

RS tror att besökssiffran kommer att ligga någonstans mellan 200 000-400 000 besökare vilket inte enbart beror på AC utan på att Malmö arrangerar en hel rad aktiviteter

samtidigt. Malmöfestivalen och Jägersro Derbymeeting är några exempel och RS ser positivt på att flera saker händer i Malmö under samma tidsperiod:

.../ det är viktigare än att kunna mäta den isolerade effekten av AC-seglingarna att man verkligen ser till att man får en kritisk massa så att det händer tillräckligt mycket för att folk ska omaka sig att åka hit. .../ (Respondent RS 1)

4.3.3 Negativa effekter av America's Cup

Inregiarapporten nämner, till skillnad från rapporten om Valenciás arrangerande av AC 2007, inga framtida negativa effekter som kan härledas till planerandet och genomförandet av eventet. Enligt de senare finns det en risk att affärsverksamheterna i Valencia inte kommer att kunna utnyttja potentiella möjligheter eftersom de inte är medvetna om de olika behov som kan härledas till eventet. De anser vidare att förståelsen lätt skulle kunna uppnås genom att de officiella organisatörerna blev bättre på att kommunicera. (KPMG, 2005)

För PS innebär beslutet att de ska satsa 20 miljoner kronor under tre år att de måste göra stora neddragningar på andra håll och många planerade projekt bromsas. Ett av projekten som drabbas är den planerade eventsatsningen:

.../Vi hade en långsiktig eventstrategi i form av en pyramid där målet var att börja i basen och om en fyra, fem år arrangera ett stort arrangemang som AC, nu börjar vi så att säga i fel ände.../ (Respondent PS)

Andra exempel på planerade satsningar där PS tvingats göra neddragningar för att klara sin budget är kataloger, personal till turism, "Danmarkassatsningen" och "Food Skåne" (Hedenbro, 2005b). Det finns ett par exempel på eventuella negativa effekter av eventet som RS från början sa inte skulle påverka regionen. I februari hävdade de att AC skulle stå för eventuella ökade kostnader (utöver de fastställda 40 miljonerna) men i avtalet mellan kommunen och ACM som offentliggjordes den 11 april 2005 står det att Malmö kommun ska stå för dessa om de uppstår (Engman, 2005a; Hjalmers, 2005). På RS:s hemsida finns frågor och svar om värdskapet av AC och där lyder svaret på frågan "Vad händer om budgeten överskrids?":

Budgeten ska hållas. Vi kan i dagsläget inte se anledning till att den skulle överskridas. Vi har dessutom engagerat kompetens för att hålla god kontroll på ekonomin under hela arrangemanget. (Region Skåne, 2005)

I Sydsvenskan den 12 februari tillbakavisade ordföranden i RS, Uno Aldegren, att satsningen på Wallanderfilmerna skulle komma att drabbas när PS tvingades omprioritera sin budget. Tre dagar senare, 15 februari, kunde man läsa i samma tidning att Wallandersatsningen var en av många satsningar som man var tvungen att ta pengar

ifrån och ytterligare en dag senare stod det klart att styrelsen för PS bestämt sig för att helt stryka Wallandersatsningen och på så sätt spara 800 000 kronor. (Hedenbro, 2005b; Roijer, 2005b; Sjö, 2005b)

Såväl PS som RS tror att tidningsartiklarna om AC, som till stor del varit negativa och speglat inre motsättningar inom både PS och RS, har spelat en viss roll för skåningarnas uppfattning om eventet. Däremot tror de inte att artiklarna har påverkat uppfattningen om eventet nationellt eller internationellt. De menar snarare att genomslagskraften nationellt hittills har uteblivit. *”/.../SR projektet får fokusera på att få mer redaktionell reklam i Sverige.”* (Respondent RS 1) Enligt SR finns det en ”stockholmsproblematik” vilket innebär att media bara bryr sig om vad som händer i huvudstaden. Sverige (förutom Skåne) är i stort sett helt omedvetna om att den största seglingstävling som någonsin genomförts i landet kommer äga rum i Malmö/Skåne under sensommaren (Observation). En av kommunerna som varit mest kritisk till eventet och PS är Helsingborg som undrar vad de fått för de sex miljoner de anser kommer från deras kommun. Gunnar Jönsson från Socialdemokraterna i Lund vänder sig också mot detaljstyrningen av PS, som tvingas satsa pengar på projektet till men för övrig marknadsföring av Skåne (Hedenbro, 2005c). Enligt RS ger de negativa tidningsartiklarna:

/.../ en effekt som inte är bra på våra medborgare/.../ och det här att det står i tidningarna att det (finansieringen) går från sjukvårdsbudgeten, vilket inte alls är sant, men läser man det så tror man ju på det. Det är inte bra, det tråkigaste är att många skåningar fått en negativ bild. (Respondent RS 2)

Den negativa uppmärksamheten i massmedierna och den politiska oenigheten kring projektet har enligt PS:s VD Semmy Rulf fått till effekt att även näringslivet börjat dra öronen åt sig.

/.../Om näringslivet ska dra nytta av evenemanget vill det till att det inte skapar negativa associationer. Ingen vill vara förknippad med ett skandalprojekt/.../ (Hedenbro, 2005a)

RS och Malmö Stad har betonat vilken enorm stor betydelse eventet har för marknadsföringen av Malmö och Skåne men i det avtal som är skrivet mellan ACM och Malmö Stad/RS framgår det att det är ACM som har rätten att fritt använda Malmö/Skånes annonsytor som stationer, flygplatser, byggnader, bussar, gator och torg sex veckor före och en vecka efter tävlingen. Undantag får göras ”i rimlig omfattning” för reklam inför Malmöfestivalen. (Hedenbro, 2005d; Region Skåne, 2005)

4.4 America’s Cup – en förstärkt image för Skåne?

PS har ingen bakomliggande strategi för hur de ska kunna utnyttja eventet för att förändra sin image. De vill förstärka den befintliga imagen genom att visa upp vad Malmö och Skåneregionen har att erbjuda. Imagen de fokuserar på att förmedla är

främst ”det bästa av två världar” vilket kan ses som ett samlingsnamn av Skånes fyra kärnvärden: genuint, nära, mångsidigt och nyskapande. På PS:s webbsida beskrivs Skåne som både det genuint svenska och det kontinentala. Det är en plats där det går att njuta av soliga sandstränder och natursköna nationalparker, klargula rapsfält och djupgröna skogar, storslagna slott och svårslagna golfbanor samt lantlig idyll och storstadspuls (Position Skåne, 2005). Även RS tycker att det bästa av två världar är den image Skåne ska förmedla:

/.../det finns fiskelägen inom synhåll i stort sett och det finns hi tech seglingsmaskiner på samma sätt. Det är det jag tycker är lite typiskt för Skåne, det finns både de här fiskelägena på Österlen och västkusten och det finns den här typen av evenemang. (Respondent RS 1)

Skåne är enligt RS en attraktiv region mellan två storstäder, för vilka seglingen inom synhåll kan äga rum.

Det är lite av Auckland- och Sydney-attacken, det är den image vi försöker skapa kring det här och i det perspektivet ska vi se AC. Hade det varit en helt isolerad händelse är jag inte säker på att det hade varit lika attraktivt att satsa de här pengarna på, då hade ju mycket av det vi lägger här varit waste of money. (Respondent RS 1)

PS har däremot svårt att se seglingen som någonting regionen ska satsa på i framtiden och associeras med. De förstår inte hur seglingsbilden stämmer överens med den image Skåne vill förmedla.

SR-gruppen har i uppgift att förmedla den image och de kärnvärden som Skåne satt upp. SR menar att det är svårt för dem att säga huruvida Skånes image överensstämmer med AC:s. Däremot hoppas de att Malmö och regionen i framtiden kommer att associeras med AC och deras image. AC:s sponsorer betalar miljonbelopp varje år för att få sponsra AC. Att sponsorererna har den förmågan innebär enligt SR att de är väldigt viktiga aktörer. För Skånes del är det extra intressant att visa upp hur bra regionen är när de viktiga aktörerna kommer hit under eventet. Ek (personlig kommunikation) tror däremot inte att Skåne kommer få ut så mycket av AC:s sponsorer vilka följer AC världen över och ser en mängd andra konkurrerande destinationer. Han menar att sponsorererna troligtvis inte kommer att förändra regionens image. Enligt RS stämmer AC:s image väldigt bra överens med den image Skåne-regionen och Malmö vill förmedla:

/.../ och då får man säga att den profil och image som vi vill förmedla om vår region den passar väl ihop med den image som AC vill stå för. Nämligen ett högteknologiskt inslag, sunt friskt som har med segling att göra, innovativt klimat och så vidare. Ett ungt företagande, IT som ett viktigt inslag med de här instrumenten på båtarna och så, dom komponenterna är intressanta för oss i Öresundsperspektivet. Vi vill gärna se oss som en innovativ, dynamisk och kreativ region. (Respondent RS 2)

Seglingen passar enligt RS bra in på den bild de vill förmedla av Malmö och övriga Skåne men också Öresund som region. Även om AC-tävlingarna utstrålar en image med exklusiva fantastiska båtar och hi tech kan eventet enligt RS på lång sikt motverka de stereotyperna och få seglingen att uppfattas som mer folkligt:

Det finns en paradox i det här och det är att om man tittar på hur Nya Zeeland handskas med det här. Där är ju AC och Ocean Race en folksport. Folk är jätteintresserade av hur det går för deras båt och besättning och där har man fått en folklig förankring som ingen annanstans i världen och det är lite det som jag har som mål. De svenska utmanarna Victory Challenge har ju exempelvis aviserat att de vill ha en folklig förankring. De ska snarare ha HM än Prada som sponsor och det tycker jag är ett sympatiskt förhållningssätt till det här. Det är metabaserat och kan man lyckas att genomföra det på så sätt så är det precis rätt. (Respondent RS 1)

RS gör en jämförelse med den första svenska tolvman från Sverige som var med i en AC-tävling och som hette Sverige. Människor var engagerade i vad som hände båten och RS strävar efter att uppnå den känsla som då fanns av att det lilla landet Sverige utmanade de stora. Tyvärr finns det, enligt RS, fortfarande vissa starkt förankrade stereotyper kvar. Däremot kan RS se nytänkande hos unga människor och menar att de som jobbar i kunskaps husen i Västra hamnen är fler än de som arbetade där när varven var som mest blomstrande:

/.../ Det är en förändring som sker och det behövs något slags genombrott i denna förändring så att det inte bara är exempelvis turistande stockholmare /.../ som flyttar till Skåne. Det ska bli självklart att flytta till regionen och kanske också självklart att studera på Lunds universitet /.../. (Respondent RS 1)

SR har fått information om att en lokal seglingsklubb har kommit i kläm på grund av eventet och hamnområdets ombyggnad. Seglingsklubben har i och med detta förlorat sin kajplats och har meddelat att de tänker genomföra en demonstration under eventet. Detta är ingenting som oroar SR-gruppen och de tror inte att protesterna kommer att påverka regionens image negativt, om alls. (Observation)

Enligt RS är storstadsturismen den som växer starkast, omsätter mest pengar och är mest attraktiv. Malmö kan däremot inte ses som någon storstad som kan matcha övriga världens storstäder. Inte heller Malmö, Lund och Köpenhamn tillsammans är i klass med Paris, London eller Berlin. Istället menar RS att regionen borde ses som ett landskap:

/.../Skåneregionens styrka, som definitivt saknas i Stockholm, är en väldigt levande och attraktiva storstadsnära landsbygd som i likhet med Provence och Toscana kännetecknas utav mat, läckert boende, byar och spridda kulturevenemang. Det är det bästa av två världar. Det finns en bra stadsmiljö och det finns en bra landsbygdsmiljö inom

samma räckhåll. Det är inte bara Malmö det handlar om, Malmö är inte tillräckligt starkt för att ha den rollen. Kan man stärka de här orterna längs kusten och se det som ett väldigt storstadserbjudande då blir det en helt annan kritisk massa för en besökare. Skåne-regionen och Danmark har dessutom börjat odla vin vilket också stämmer väl överens med bilden av ett landskap likt Toscana och Provence där en viktig del är just vinodling /.../ Jag vet, att de inte tror att de kommer att göra världens bästa vin utan det handlar mer om imagebygge /.../ (Respondent RS 1)

Ek (personlig kommunikation) motsätter sig det här resonemanget och undrar varför RS vill göra en kopia av originalet. Han anser att det inte kommer att förstärka regionens image och position utan snarare kommer turister fortsätta att åka till originalet, Provence och Toscana, då det ändå kommer att kosta lika mycket. Han menar vidare att det finns en komplexitet i att förhålla sig till Skåne-regionens image samtidigt som Öresundsregionens. Enligt RS är det i vissa fall inte relevant att prata om Skåne-regionen i en internationell kontext men däremot kan Öresundsregionen eller Skandinavien vara intressant. De menar att Skånes kärnvärden är väldigt fokuserade på Skåne och i Öresund finns det andra kärnvärden så som mänskligt gränsöverskridande vilka mycket väl kan tillämpas parallellt med de Skåne har.

4.5 Hur ska Region Skåne använda sig av eventet?

PS har inte satt upp några konkreta mål relaterade till AC beträffande antal besökare, nya företag och så vidare. De tror att de kommer att få problem med att utnyttja eventet till fullo. Detta beror delvis på den korta tidsram som varit, vilket innebär att PS hann skicka ut majoriteten av sina årliga marknadsföringsbroschyrer utan att omnämna eventet i dem. Den större anledningen är dock den strama budgeten på 3,5-5 miljoner kronor, pengar som tas internt för att utnyttja tillfället att marknadsföra Skåne i anslutning till AC. De målgrupper som PS främst riktar sig till är turister inom närområdet, det vill säga den svenska och den danska marknaden men också till viss del den tyska marknaden. Upplagan av Avisen, en tidning som skickas ut i Danmark, har PS exempelvis ökat från 50 000 till 250 000 exemplar. Även RS poängterar vikten av att locka hit danskarna och då med fokus på Köpenhamnsområdet. RS menar att skåningar måste lära köpenhamnarna att komma till regionen.

RS tycker att det är positivt att eventet ligger i tidsmässig anslutning till flera andra arrangemang i Malmö. De anser att ju mer som händer i staden desto mer besökare kan de locka. Vid en anblick på PS:s hemsida kan man utläsa att under samma tidsperiod som AC pågår, anordnas ett flertal andra arrangemang i regionen: Vallåkraträffen, den stora trädgårdsfesten på Sofiero i Helsingborg, Mikaelifesten i Trelleborg, Sillens dag i Simrishamn, SM-final i Roadracing i Kågeröd, Skånedagarna i Höör. (Position Skåne, 2005) Däremot finns det ingen information där att tillgå om Jägersro som under samma period anordnar svenskt travderby. Banans VD, Lars-Åke Mårtensson, är inte alltför positiv till att AC och travderby ska hållas samtidigt. Han anser att det ger en negativ effekt för Jägersro då besökarna riskerar att inte dyka upp eftersom hotellen redan är uppbokade till AC:

Jag är besviken på kommunen. Ingen har ens hört av sig till oss för att prata om problemet. Derbyt har trots allt avgjorts sedan 1928 och under många, många år alltid första helgen i september. Det borde kommunen ha känt till /.../ (Engman, 2005b)

PS arbetar mycket för att dra nytta av sina samarbetspartners och de kontakter som de redan har. De för genom International Marketing Oresund (IMO) diskussioner med SAS i syfte att flygbolaget ska marknadsföra eventet på sin hemsida i form av paketerbjudanden. SR är de som utför den största delen av marknadsföringen av Skåne och eventet. De arbetar främst med befintliga marknadsföringskanaler exempelvis hemsidor och broschyrer. Gruppen har även tryckt upp ett informationsblad i A4-format vilket ska distribueras till seglingsfolk. SR får också tillgång till att sätta upp en textruta på Sveriges Rese- och Turistråds hemsida (Observation). För övrigt arbetar de för att allt ska vara så lättillgängligt som möjligt för besökarna när de kommer. För pressen ska transportmedel finnas tillgängligt och det ska finnas rabatterade cyklar i staden. De har också bestämt vad av Skåne som ska filmas till en kort reklamfilm om Skåne. För dem var det viktigt att spegla hela regionen och inte bara Malmö varför de tog filmarna från Valencia runt till olika delar av Skåne. Filmen speglar bland annat hur Skåne vänder sig ut mot vattnet vilket blir ett marknadsföringsverktyg i syfte att profilera regionen.

RS menar att det inte går att förutspå om Malmö i framtiden kommer att associeras med att det är där AC seglade men eventet ska i vilket fall användas som ett steg i att få regionen mer fokuserad på event:

/.../Vi vill bli duktigare på och kunna ta hit fler stora evenemang till regionen och då är detta ett utomordentligt tillfälle att visa upp oss på den arenan och sen när det gäller seglingen som sådan så är det klart att detta är seglingens Formel 1. Detta är för seglare någonting alldeles outstanding och det klart att detta innebär en investering för framtiden också utifrån ett perspektiv som har med segling att göra. Vi kan bli ännu mer av en seglingsarena kanske framförallt tillsammans med danskarna/.../ men också i ett samarbete med Göteborg och Oslo i ett skandinaviskt perspektiv/.../ och där vi tror att man också kan stärka oss som seglingsområde totalt sett därför att göteborgarna är ju duktiga på det. (Respondent RS 2)

Det ska finnas ett tält på tävlingsområdet där aktörer från näringslivet har möjligheten att marknadsföra regionen. Tältet kommer att fungera som en mötesplats dit RS kan ta företag och andra aktörer vilka kan få en bild av vad det är RS håller på med och vad Skåne har för kvalitéer. I dagsläget är det dock inte bestämt vem som ska finansiera tältet.

Enligt RS kan näringslivet inte sponsra på ett traditionellt sätt genom att sätta upp sina skyltar och annan rekvisita under eventet. Det beror på att AC har sina egna sponsorer och därför får ingen annan sponsring synas i samband med AC och deras varumärke. Tanken är att Skånes näringsliv ska vara med och sponsra eventet genom ÖMR och därigenom få möjlighet att via seminarier och andra arrangemang agera under AC.

Näringslivet får således vara med under AC men exponeringen sker under ÖMR vilken ingår i RS:s seglingsstrategi:

Sponsring i näringslivet i dag går mycket genom oprofilerade och inte särskilt synliga kanaler. Det är mer att man är med. Därigenom får näringslivet möjlighet att träffa ledande i världen och folk från de här teamen till exempel och de gäster som kommer. Så tanken är att det här ska bli lite av en mötesplats där skånska näringsliv kan träffa internationella företag. (Respondent RS 1)

SR tar fram paketerbjudanden som innebär att näringslivet kan använda eventet som mötesplats för sina kunder eller ledningsgrupper vilket enligt RS är en mer sofistikerad bild av hur sponsringen går till. För RS är det viktigt att alla inblandade har samma ambitioner och säljer in rätt budskap. De som arbetar med näringslivet, PS, RS:s näringslivsavdelning och Malmö stads näringslivsavdelning ska tillsammans få ut budskapet för att få hit näringslivsevenemang, företag som vill lägga möten här för sina kunder men också sponsorerna kring AC, vilka kommer hit och bjuder in sina gäster. SR menar att tältet kommer att fungera som Malmö-Skånes business lounge. SR förbereder sig för att skapa en dansk pressmapp vilken ska distribueras under Öresundsbrons 5-årsjubileum. De har dessutom fått besked om att TV 3:s turnébåt Royal Blue kommer att finnas i området under eventet. De har även varit i kontakt med SAS vilka har lovat gå ut till sina Eurobonus-kunder och annonsera eventet och TV8 kommer att ställa upp som värdar för seminarier. (Observation)

RS vill utnyttja den mycket stora medieexponering som kommer att pågå under eventet för att förmedla en bild av att Malmö och övriga Skåne är ett trivsamt ställe. Det är i samband med eventet som regionen måste passa på att locka människor till Malmö och övriga Skåne. De menar vidare att Malmö idag inte är vad det var för 10-15 år sedan. De som besöker dagens Malmö vill gärna komma tillbaka.

AC förbehåller sig TV-rättigheterna och därför går intäkterna också direkt till dem. Detta har RS varit medvetna om från början och därför inte tagit med i sina kalkyler och beräkningar. Däremot tycker de att det är beklagligt att de missar den chansen.

Marknadsföringsbolaget PS arbetar med inbjudningar till journalister och turistoperatörer i syfte att locka dem till Skåne och få dem att vilja se mer av regionen. Planen är att PS ska ta de golfintresserade till Barsebäck, de matintresserade till fina herrgårdar och så vidare. RS hoppas på att de ska kunna locka hit en stor mängd journalister och att SR har planer för hur de ska kunna utnyttjas på bästa sätt. Majoriteten av de journalister som kommer komma är sportjournalister och de resterande är allmänreportrar. RS anser att det är viktigt att fokusera på den senare nämnda målgruppen och ta ut dem i "terrängen" och visa upp de saker som skåningarna tycker är bra och är stolta över:

./.../de vet att väldigt många kombinerar det här med segling och golf och det är klart att de kommer att skjutsa ut folk, både journalister och

andra till golfbanor så att de får suga på hur det är att spela i Barsebäck och så /.../ (Respondent RS 1)

RS arbetar inte aktivt med projektet och marknadsföringen av eventet. Båda respondenterna sitter däremot med i ledningsgruppen för SR och försöker också planera och klargöra vad de vill göra i anslutning till eventet. RS kommer att bjuda in näringslivsfolk från olika delar av landet, det kommer att ske teambildningar kring verksamheten och det regionala utvecklingsansvarigas höstträff kommer att läggas i Malmö.

Ett av de stora problemen som SR har i sitt marknadsföringsarbete av eventet är svårigheterna att nå ut till allmänheten utanför den egna regionen: *"Vårt största problem just nu är att folk inte känner till att America's Cup kommer till Malmö /.../"* (Observation). SR menar att det är lite av storebrorsproblematiken och att det som inte händer i Stockholm inte är intressant. Deras strategi är att få dit viktiga personer som lockar besökare att komma. Bland annat tror de att Jacob Wallenberg är en sådan person som kan dra till sig den sortens besökare som de gärna vill ha. De arbetar också för att få ut färdigställd information till media så att allmänheten i hela Sverige ska bli upplyst om eventet. (Observation)

5 ”Nu fångade vi ett tillfälle i flykten, det kan man inte ha som strategi”: en analys av Region Skånes satsning på America’s Cup

5.1 Region Skånes destinationsutveckling

Intresset för destinationers utveckling och vilken potential de har att attrahera besökare har som vi nämnt i teorin ökat kraftigt det senaste decenniet. Allt fler forskare betonar behovet av att utveckla och marknadsföra destinationer gentemot en internationell omvärld (jfr Kotler, 1993; Lumsdon, 1997; Morgan et al, 2002). Viljan att kunna vara med och konkurrera framgångsrikt inspirerar enligt forskarna därför destinationer att börja arbeta med en destinationsutvecklingsstrategi. I vår fallstudie har vi snarare funnit att RS arbetar med destinationsutvecklingsaktiviteter utan att ha några strategier för det. RS har tankar och ambitioner att ha strategier för det, men anser att PS ska arbeta fram dem, baserade på ägardirektiven. Detta innebär i en jämförelse med Morgan et al (2002) att RS inte känner till att människor gör sina val av destinationer baserade på platsens image, identitet och varumärke och att det därför är viktigt att ta fram strategier för utvecklingen. Alternativt betyder det att vi kan ifrågasätta Morgans et al (2002) resonemang om att vetenskapen om att människor baserar sitt val av destination på image, identitet och varumärke ligger till grund för att regioner anammar och framställer en destinationsutvecklingsstrategi.

5.1.1 Region Skånes destinationsutvecklingsstrategier

Problematiken i att RS vill att PS ska ta fram strategierna baserade på ägardirektivet blir tydligt när vi ser på resultatet av att RS handlar så. RS anser att ägardirektivet ska vara styrande och det som PS i sin verksamhet ska utgå ifrån. Funktionen RS förväntar sig av ägardirektiven kan därmed jämföras med diskussionen Davidson & Maitland (1997) för runt en turismpolicy. Målet är att den ska förena de olika aktörernas intressen för att de gemensamt ska kunna arbeta mot samma mål. På PS anser de dock att ägardirektiven snarare utgör ett ramverk och utgångspunkter för hur de ska göra sina årliga satsningar, än ett styrdokument eller policy. Dessutom är ägardirektiven framarbetade av RS och Kommunförbundet, varför det förväntade resultatet inte blir en förening av aktörernas intressen då direktiven inte är förankrade i PS. Ägardirektivet kan därmed sägas misslyckas vara en policy som knyter de båda organisationernas intressen samman vilket är något som kommit att spela en stor roll i samarbetet mellan de båda organisationerna. Ägardirektivet ändrades i februari 2005, eftersom det inte fanns stöd i det befintliga ägardirektivet för RS och Kommunförbundets handlande i AC-ärendet. Tilläggen kan därmed sägas syfta till att förstärka det befintliga arbetssättet, där det ger ett större utrymme för ägarnas inblandning i PS:s verksamhet, istället för att inkorporera en förenande policy.

Morgan et al (2002), Avraham (2004), Hospers (2004) samt Gunnarsson & Graffman (1998) är några av de kritiker som uttrycker hur regioner ska gå till väga för att lyckas

med sin destinationsutveckling. Gunnarsson & Graffmans (1998) resonemang kring tillvägagångssättet är att destinationsutveckling bör ses som en process där man arbetar sig igenom ett antal faser och steg i en given ordning för att lyckas. Enligt deras resonemang bör destinationen genom processen till slut uppnå ett stadie som innebär att man lyckats. RS kan inte ses ha samma syn utan anser snarare att de strävar efter en helhetssyn där de kan se att utveckling, produktion, marknadsföring och försäljning bildar en evig cirkelrörelse. RS uppvisar därmed en syn på destinationsutveckling som innebär att destinationen borde kunna anpassa sig så att de hela tiden kan erbjuda det som eftersöks på marknaden. Resultatet blir att RS aldrig skulle uppnå ett stadie där de lyckats med sin destinationsutveckling då marknaden hela tiden förändras och så även RS. Vi anser att bådas resonemang är något förenklat och att det inte tar hänsyn till de ofta förekommande komplexa interaktionerna som sker mellan olika aktörer. En fråga att ställa sig när det gäller Gunnarsons & Graffmans (1998) resonemang är om destinationer misslyckas om de inte arbetar sig igenom de faser och steg som är givna? Klart är att RS och PS arbetar med destinationsutveckling på olika sätt men vad skulle i så fall vara måttet på om de misslyckas eller inte. Menar Gunnarson & Graffman att destinationsutvecklingsorgan misslyckas med att ta fram det skriftliga styrdokumentet som innehåller den gemensamma destinationsutvecklingen så är vi benägna att hålla med om de givna faserna och stegen. Menar de däremot resultatet av den destinationsutvecklingen de gör utan planer och strategier så är vi mer tveksamma.

Gunnarsson & Graffman (1998) nämner även tre nyckelord, *dialog*, *delaktighet* och *samverkan*, som är av yttersta vikt när det gäller en lyckad destinationsutveckling. De här tre nyckelorden anser vi vara mycket träffande då det gäller att spegla RS:s och PS:s situation vad avser destinationsutveckling. Då RS i stort sett för en monolog istället för en dialog med PS anser vi att de båda organisationerna skulle tjäna mycket på att förändra sitt nuvarande arbetssätt. När det gäller delaktighet är situationen som sådan att RS i form av ägardirektivet bestämmer vad PS ska göra och därmed är delaktigheten i att bestämma över sitt eget arbete obefintlig. Samverkan kan ses som det verkliga nyckelordet bland de tre då allt står och faller med det. Hade organisationerna samverkat bättre hade det varit naturligt att föra en dialog med varandra och då hade PS känt sig mer delaktiga vilket i sin tur hade gjort att organisationerna varit medvetna om vad den andre gjorde och inte, vilket för tillfället inte är fallet. Det är möjligt att de här tre orden är de som skulle utgöra den stora skillnaden i organisationernas sätt att arbeta.

En anledning till diskrepansen mellan RS och PS anser vi kan härledas till problematiken kring att representera en region samt till att gränsen för vem som gör vad mellan RS och PS är suddig. Skåne avgränsas av bland annat politiska och administrativa gränser samt ekonomiska förhållanden. Det innebär enligt Placebrands (2005) att man är känslig för politiska spänningar och skiftande lojalitet och att de skulle främjas av ett definierat syfte och en långsiktig strategisk vision för sin destinationsutveckling. Varken RS eller PS har arbetat fram ett sådant syfte eller vision för sin destinationsutveckling vilket bland annat får till resultat att PS inte uppfattas vara lojala mot RS i samband med AC beslutet. Det obefintliga syftet och visionen försvårar även arbetsfördelningen organisationerna emellan eftersom de inte vet varför och vad de arbetar mot. Det här är något RS reflekterat över men inte lyckats förankra i PS. RS menar att de vill ha en helhetssyn och att det är PS som vet vad marknaden vill ha och

därför ska utveckla det här. Trots det går RS in och bestämmer att PS ska satsa på AC vilket får till resultat att det som PS har sett att marknaden vill ha och det som finns på deras verksamhetsplan inte längre kan genomföras. Davidson & Maitland (1997) menar att det krävs ett starkt ledarskap för att skapa visionen och för att bestämma hur man kan uppnå den. Vi håller med i diskussionen att ett starkt ledarskap är fundamentalt men menar att den komplexa situation RS och PS befinner sig i snarare skulle gynnas mer av ett väl utvecklat samarbete. Problematiken ligger i att ledarskapet, i det här fallet RS, ligger utanför genomförandeorganisationen, PS, varför svårigheterna med implementandet av en vision blir svårare att uppnå. Det som krävs är en djupare förankring i PS om vad det är ägarna vill att de mer specifikt ska arbeta med.

I diskussionen om destinationsutveckling bör hänsyn eventuellt tas till synen på huruvida det krävs ett starkt ledarskap eller inte (jfr Davidson & Maitland, 1997). Vi anser det vara så att RS:s uppfattning överensstämmer med D’Hauteserres (2001), som är av den åsikten att turistdestinationer lider mer av att deras existens ignoreras av tänkbara kunder än ineffektivitet i ledarskapet. Trots de problem RS upplever sig ha med att få PS att anamma deras synsätt har de inte gjort någonting åt det förutom att ändra i ägardirektivet. Däremot har de utan PS:s medverkan bestämt sig för att anordna två segeltävlingar varav ett är ett stort massmedialt internationellt event, vilket kan antas är för att synas och locka fler besökare.

Enligt Avraham (2004) är strävan efter att förstärka sin unikheter något som ligger till grund för destinationsutveckling. De strategier RS har för destinationsutveckling kan antas vara de utgångspunkter som återfinns i ägardirektiven till PS. Det som RS framhäver att PS ska göra och det som ska ligga till grund för destinationsutvecklingen (Ägardirektiv, 2003a). Genom att utgå från de punkterna anser vi att strävan efter unikheter inte är något RS anser ska ligga till grund för destinationsutvecklingen. Det är snarare en satsning på regional utveckling i form av att förstärka redan befintliga fokusområden och en satsning på att marknadsföra regionen som ska ligga till grund för PS:s utveckling av utgångspunkterna.

Enligt Sahlberg (2001) är det viktigt att ta hänsyn till dem som bor och verkar inom destinationen när man framarbetar strategier för destinationsutveckling. En positiv inställning från befolkningen bidrar till att besökare tas emot på ett bättre sätt och det är lättare att motivera investeringar och andra satsningar på turism. Då RS och PS inte har några strategier skulle det innebära att de riskerar att inte befolkningen i Skåne tas i beaktande när de utför sin destinationsutveckling. Det är dock inte givet att resultatet av det här blir negativa inställningar hos befolkningen men om de ekonomiska och sociala skälen till att befolkningen är positivt inställda minskar eller faller bort finns det inga strategier att falla tillbaka på.

5.1.2 Region Skånes segmenteringsstrategier

Enligt Dolnicar (2004) är marknadssegmentering ett av de mest avgörande strategiska marknadsbeslut en destination tar. Han menar att det är en medveten handling som tar sig uttryck i att en eller flera målgrupper inringas som presumtiva köpare, besökare eller

intresserade. Den åsikten anser vi återspeglas i PS då de gjort en utförlig segmenteringsanalys för att kunna fastställa vilka målgrupper de ska och inte ska satsa på. De grupper PS valt att rikta sig mot är hemmamarknaden, danskar och övriga (tyskar och britter). Enligt Lumsdon (1997) är det viktigt att inte bara välja segment utan att veta hur man ska nå segmentet. PS arbetar med broschyrer och mässor för att nå de segmenten de har riktat in sig på. När det gäller AC-satsningen så finns det dock inga specificerade segmenteringsstrategier inom RS eller PS, utan RS menar att eventet i sig attraherar de som är intressanta för dem och att AC genererar fler internationella besökare till regionen än vad något event tidigare gjort. De som RS anser är intressanta att attrahera och de som de tycker ingår i det segment som de vill satsa på är teamens sponsorer, gäster, turister, AC:s eget folk, internationella journalister samt internationella företagsledare och deras familjer. Dessutom tillkommer själva teamen där de sista två, Tyskland och Kina, nämndes specifikt.

Den nyss berörda gruppen, seglingssegmentet, som RS tycker är viktiga att attrahera benämns i den rapport RS beställt av Inregia såsom relativt ung och välutbildad med ett stort inslag av beslutsfattare i moderna branscher i näringslivet och därmed viktiga för regionens utveckling. Huruvida den beskrivningen stämmer överens med dem som kommer att attraheras av eventet och faktiskt besöka regionen är vanskligt att säga men trots att RS inte gjort någon segmentering har de i AC-satsningen sett en möjlighet att locka till sig en målgrupp de anser vara viktig. Lumsdon (1997) menar att det är viktigt att förstå hur man ska nå de utvalda segmenten och vi menar att eventet i sig utgör den segmentering RS vill ha. RS menar att seglingen attraherar dem som RS vill ha till regionen och tog chansen. De förstod hur de skulle nå segmentet och agerade. Att handla på det sättet innebär dock att RS får sätta stor tillit till att eventet i sig självt är så attraktivt att det lockar dit de olika parterna i seglingssegmentet. Segmentets gemensamma karaktäristika representeras vara att de är relativt unga, välutbildade och beslutsfattare och dessutom intresserade av segling på ett eller annat sätt. Det till trots så innebär det ändå en relativt heterogen grupp vilken kan vara svår att nå ut till med annat än segling.

Anledningen till att RS på kort tid kunde fastställa att AC skulle locka till sig den målgrupp de eftersträvade till regionen var att det inom RS redan fanns en diskussion om en långsiktig satsning mot seglingssegmentet. Att positionera sig som en internationellt högtstående seglingsarena, genom ÖMR och AC, menar de på RS är ett mål och ett sätt att attrahera det nya segmentet. På PS är man dock av den åsikten att AC inte alls innebär en satsning på segling som ett nytt segment eftersom de anser att ingen gjort en segmentering på den inriktningen. De är tveksamma om det finns tillräckligt att arbeta med eftersom de på marknaden inte sett någon indikation på att segling är av intresse. Trots det menar PS att de kan använda sig av AC för att locka fler besökare ur den målgrupp de redan vänder sig till. Resultatet blir att RS riktar sig mot att attrahera ett nytt segment, seglingssegmentet, för en framtida större satsning medan PS fortsätter sin befintliga satsning mot redan befintliga segment och uppfattas som bakåtsträvande. Ett samarbete mellan RS och PS i arbetet med att specificera intressanta segment genom en marknadsstrukturanalys kan leda till en mer konkurrenskraftig satsning. Dolnicar (2004) menar att de destinationer som inte gör en marknads-

strukturanalys går miste om konkurrensfördelar de hade kunnat skaffa sig genom analysen.

5.2 Event Management inom Region Skåne

5.2.1 Region Skånes syn på eventsatsningar

RS uttrycker sin medvetenhet om att event betyder oerhört mycket för en regions utveckling både för näringslivet men också för besöksnäringen. De menar även att det i förlängningen är viktigt att ha en strategi för vilka event de vill ha. Uttalandet RS gör speglar att de är medvetna om att det borde finnas en strategi men även att de har en förståelse för att event är eftersträvansvärt och att de därför kan ta beslut att satsa på det oberoende av strategier. Dock är det något som enligt RS innebär att det skulle underlätta att ha eftersom man kan vara mer aktiv i sin strävan efter att locka till sig event. Trots det finns det ingen eventstrategi eller policy hos RS. Utöver det mer generella uttalandet som finns i ägardirektivet finns det inga mål eller strategier relaterade till att satsa på event eller att bli en större eventdestination. Enligt Getz (1997) är det här inget ovanligt. Tvärtom är det förvånande få destinationer som har strategier eller policys för eventturism. Att inte ha en eventstrategi leder inte automatiskt till att destinationen misslyckas med att attrahera event emellertid skulle det underlätta när det gäller att välja vilka event det är värt att satsa på (jfr Getz, 1997). Eventstrategin svarar i det fallet på varför destinationen ska satsa på ett visst event och vilken position eventet har i det totala erbjudandet man strävar efter (Watt, 1998).

För destinationens bästa ska en eventstrategi tas fram, vem som gör det är inte så viktigt menar Getz (1997). Om destinationsutvecklingsorganen inte gör det kan individuella event managers eller organisationer samarbeta för att göra det (jfr Getz, 1997). RS menar att det är PS som ska ha målen och strategierna för eventsatsningen men att de inte kan se det i PS:s strategi för tillfället. För att åtgärda det kommer RS som ägare i nästa omgång ägardirektiv att påtala väldigt tydligt att de vill att PS satsar på event. PS menar tvärtom att det inte har ingått i deras strategier att satsa och bjuda på event. Anledningen är dels att PS bara är två år och det har tagit tid att strukturera organisationen dels att de vill göra en mer långsiktig strategi för eventsatsningen. Tydligt är att de mest långtgående tankarna på en eventsatsning kommer från RS varför det borde vara logiskt att strategierna kommer därifrån. PS som ännu inte anser sig vara redo varken ekonomiskt eller erfarenhetsmässigt att anordna ett event som AC hade planer på att börja med mindre event för att avsluta med ett stort. Trots det är de nu med i satsningen eftersom RS har makten att bestämma det. När Getz (1997) menar att flera olika aktörer kan samarbeta med att utforma strategierna anser vi att han inte tar hänsyn till ägarsituation eller annat beroendeskap. Även om PS hade utarbetat en eventstrategi och på de grunderna tackat nej till AC så hade RS haft möjligheten att ändra deras beslut. Hänsyn bör eventuellt tas till att Getz (1997) talar om vilken nytta eventorganisationer och destinationer kan ha av en eventstrategi och inte vilka problem skapandet av en sådan kan innebära. RS beslut att ge mer direktiv istället för att utveckla en strategi som kan ligga till grund för en gemensam långsiktig satsning mot eventturism anser vi innebär att problematiken organisationerna emellan förlängs.

RS menar att det finns massor av event men att det är viktigt att bestämma sig för vilken inriktning man vill ha, hur den strategiska planen ska se ut och vilka evenemang man vill attrahera, vilket kan jämföras med Getz (1997) resonemang kring att ett event måste ingå som en del av en mer övergripande strategi och plan. Enligt RS måste den diskussionen föras med alla ägare och man måste bli överens på något sätt. RS satsning på AC kan inte sägas ingå i en väl förankrad strategi och plan, eller ens en författad sådan. AC må passa RS tankar om en framtida större satsning på seglingsevent men det är inget PS blivit inlemmade i. När RS framhåller att ägarna måste komma överens om vilken inriktning de ska ha och vilka event PS ska satsa på att attrahera så anser vi det vara ett bevis på att tankarna kring en strategisk plan inte är så långt gångna. Om det först är ägarna till PS som gemensamt ska komma överens om vilka PS ska satsa på så innebär det att PS i princip omöjligen kan börja sin eventsatsning eller arbete med att ta fram en strategi förrän de vet vilka event de har som mål att attrahera.

AC passade inte in i den verksamhetsplan PS arbetat fram för 2005 varför de valde att tacka nej till eventet (jfr Getz, 1997). Hade AC kommit om tre till fem år så anser PS att satsningen hade hamnat rätt med tanke på den eventpyramid PS hade en plan för. RS valde dock att förkasta den verksamhetsplan som fanns eftersom de ansåg att de inte kunde missa en sådan chans att anordna eventet. Enligt Getz (1997) måste ett event passa in i organisationens avsikter och målsättning som ska samordnas genom hela organisationen. Huruvida RS satsning på AC-eventet kan sägas passa in när PS måste förkasta sin verksamhetsplanen är tveksamt. Då PS inte ansåg att eventet passade in tackade de nej, men tvingades ändå vara med. RS misslyckades även med att samordna sina avsikter och sin målsättning ner till PS vilket kan baseras på faktumet att RS tvingades använda sin överhet för att få till stånd PS:s medverkan.

Inom RS finns ingen vision eller syfte relaterat till eventturismen och då heller inga strategier. Därmed finns det heller ingen definition över vad som behövs utvecklas för att forma destinationen (jfr Ritchie, 1994). Målet kan dock sägas vara att bli bättre på att arrangera stora event, att etablera Öresund som en högtstående seglingsarena och att bli en erkänd eventdestination. Det är emellertid ett mål som inte innehåller de delarna Getz (1997) anser är viktiga. Till exempel finns det inte uttalat i vilken utsträckning PS skulle kunna förvänta sig att erhålla support i skapandet av nya event eller vid en budgivning. Det finns heller inga direktiv för vilken roll event ska spela i skapandet och förstärkandet av destinationens image. Det som är mest relevant för PS, och som saknas, är vetskapen om vilken kostnad som är acceptabel förknippad med utvecklingen och vem som ska betala för den. (jfr Getz, 1997) PS har begränsat med pengar och de har inte avsatt en specifik summa av sin budget till event. Kombinerat med att en övergripande vision och specifika mål inom PS saknas, finns det egentligen ingen anledning till varför de skulle vilja satsa på AC eller ÖMR.

RS har inga nedskrivna mål men enligt oss strävar de efter följande mål: genom att bli bättre på att arrangera stora event, att etablera Öresund som en högtstående seglingsarena och att bli en erkänd eventdestination så får de fram en möjlig eventstrategi som ska innehålla uppgifter om hur dessa mål ska uppnås. Mer specifikt skulle strategin omfatta ytterligare mål som alla syftar till att uppnå destinationens mål.

De målen skulle till exempel kunna vara att attrahera ett visst antal stora event, att bjuda på och vinna ett seglingsevent vart femte år och att öka medvetandet i viktiga segment. (jfr Getz, 1997) Eftersom det inte finns någon eventstrategi inom RS, eller någon inom PS som de har råd att arbeta med nu, så saknas även en policy för att implementera den. Att det skapar ett problem beror på att RS ägnar sig åt eventsatsningar utan att ha en eventstrategi. Vi anser att bristen på ett handlingsprogram som styr kommande beslut har fått till resultat att RS inte lyckats implementera sina tankar kring eventsatsningar och sitt arbetssätt i PS (jfr Getz, 1997). Därmed är de två organisationerna inte på det klara med vem som gör vad. Det här är även något som påtalats i RS och något som kommer att diskuteras när de ska göra sin utvärdering av PS:s två första år.

Den tanke som finns från RS sida att det ska bli en fortsatt satsning på seglingsevent efter AC anser vi är av yttersta vikt att den kommuniceras till PS. Som situationen ser ut nu så tittar RS på att arrangera ytterligare en seglingstävling tillsammans med Oslo, Göteborg och Köpenhamn medan PS menar att golf och mat är mycket mer etablerat i Skåne och att det därför representerar regionen bättre. Grunden till den här situationen kan enligt Getz (1997) härledas tillbaka till avsaknaden av en gemensam vision. Vi anser att det är bra att ha en gemensam vision men att en öppen kommunikation ändå är viktigare. RS har bevisat med sin satsning på AC att det är möjligt att helt utan eventstrategier och en gemensam vision attrahera ett stort event och satsa på att nå sitt mål. Däremot har de misslyckats med att kommunicera sitt agerande till PS vilket fått till följd att de två organisationerna varit helt oense om eventets vara eller inte vara.

5.2.2 Hur såg Region Skånes beslutsprocess ut?

När en destination finner ett stort event de är intresserade av får de ofta konkurrera med andra destinationer om att få det. Budgivningsprocessen destinationen får gå igenom för att försöka få eventet kan uttryckas i ett flertal steg enligt Sparrow (1987 i Getz, 1997). RS agerande under den processen stämmer delvis överens med det resonemanget. Följande handlingssätt från RS:s sida kan sägas stämma mer eller mindre överens med Sparrows (1987 i Getz, 1997) process. RS skaffade sig genom resan ner till Valencia en föreställning om hur själva eventet såg ut och hur stor chans de hade att få eventet. RS agerade väldigt snabbt från och med den första kontakten togs. Bara ett par dagar senare åkte de ner, presenterade sig själva som en bra region för eventet och tog emot AC en vecka senare. De insåg när de kom hem att det var viktigt att involvera politiken i diskussionen för att få en förankring där och en försäkran om att de inte arbetade förgäves. (jfr Sparrow 1987 i Getz, 1997) Att sälja in eventet till viktiga myndigheter är något som ligger till grund för om det blir en fortsatt satsning eller om processen slutar där (jfr Getz, 1997). RS gjorde sedan en slags utförbarhetsstudie, Inregiarapporten, som låg till grund för RS:s beräkningar vad det kommer att kosta att arrangera eventet. Enligt Sparrow (1987 i Getz, 1997) ska den sen ligga till grund för godkännandet av eventsatsningen men vi menar att beslutet att PS skulle ta från sin löpande budget för att bekosta eventet var nyckelbeslutet som gjorde att eventsatsningen snabbt och enhälligt kunde antas. Att pengarna togs från avsatta medel för marknadsföring kan också ses som ett sätt att legitimera satsningen och sjukvård, barnomsorg och andra områden slapp bli lidande.

Budgivningsprocessen kring AC var inte konventionell då den inte började ett par år innan eventet och att de olika länderna bestämt vilken stad/region som ska presenteras som möjlig värd. (jfr Ward, 1998) Det var istället så att det var första gången en deltävling skulle hållas och det var väldigt kort tid kvar innan tävlingen skulle gå av stapeln. På RS menar de att det inte var en formell procedur, och en budgivning som med OS, utan att processens utveckling var oviss då det inte fanns något att gå på från tidigare. Då det även var första gången RS bjöd på ett så stort event hade de inga erfarenheter sedan tidigare budgivningar och heller inga strategier eller någon vision att förlita sig på. Ward (1998) menar att det vid budgivningar på event inte är nödvändigt att vinna för att erhålla positiv marknadsföring och att de därför har blivit åtminstone lika intensiva som de budgivningarna om mer omfattande investeringar. Vi anser inte att Wards (1998) resonemang är tillämpligt på RS och deras budgivning om att få AC då budgivningen var extremt snabb och relativt okänd. Istället kan det vara så att den korta tiden kvar till deltävlingen verkade påskyndande på processen och minskade RS:s chanser att erhålla positiv marknadsföring nationellt genom budgivningsprocessen. Ytterligare en aspekt kan vara att RS valde att agera snabbt med att arbeta fram budet då de inte ville gå miste om chansen att arrangera eventet. I budgivningsprocessen ska man även enligt Sparrow (1987 i Getz, 1997) utvärdera konkurrenssituationen och utveckla motstrategier. Det här är något som RS inte gjort och de vet heller inte varför de andra föll bort.

När RS:s bud accepterats gjordes ingen ytterligare utförbarhetsstudie, vilket är något Sparrow (1987 i Getz, 1997) påtalar borde göras. Istället beräknade RS kostnaderna utefter den specifikation de fått från ACM och som ingick i kontraktet. Vi anser att det finns poänger med att upprätta ytterligare en studie vilken tar hänsyn till de kostnader och intäkter som borde ha blivit mer specificerade efter kontraktets formulering. Då är det även möjligt att införa de kostnader som tillkommer inom RS, SR och PS men som inte finns med i den övergripande första studien. Studien syftar därmed till att sammanställa de totala förväntade och beräknade kostnaderna och vinsterna. I den studien ska eventets roll i destinationens turismplan även anges för att spegla att den ingår i den övergripande visionen. (Sparrow, 1987 i Getz, 1997) Visionen svarar då på huruvida eventet passar in på platsen, något som Getz (1997) anser är viktigt att ta i beaktande. RS borde enligt det resonemanget ha tagit hänsyn till att de inte har några tidigare meriter från att arrangera stora event och de borde även ha funderat kring befolkningssammansättningen i Skåne/Malmö. Olika event passar in på olika ställen och huruvida befolkningen kommer att anamma satsningen kan bero på deras intresse och om de är kapitalstarka (jfr Getz, 1997). Om det fanns något intresse från volontärer, sponsorer och supportrar är även det något som RS borde ha undersökt men inte gjorde. RS visste inte på förhand hur kvalificerade de var på att organisera event och den vetskapen tillsammans med de andra faktorerna angående om eventet passar in på platsen borde, baserat på Getz (1997) diskussion ha lett till att RS kommit fram till att eventet inte passar in på platsen. Inga av de ovanstående faktorerna togs dock någon hänsyn till när RS beslutade att satsa på AC utan det var Inregiarapporten som låg till grund.

Nästa steg RS borde ha tagit när det blev klart att de skulle stå som värdar för eventet var att börja med den strategiska planeringsprocessen för event (jfr Allen et al, 2002).

Eftersom det är många aktörer, RS, PS, Malmö stad, Malmö Turism och SR, med egna mål och syften inblandade i eventsatsningen är det viktigt att klargöra eventets syfte, vision och mission. De ska sedan ligga till grund för de mål och delmål de olika aktörerna vill uppnå. RS har inte klargjort eventets syfte, vision eller mission vilket innebär att det skapas en situation där de olika aktörernas handlingar inte är synkroniserade utan att stor tillit får sättas till varje enskild aktör. Till exempel har projektgruppen SR som fick till uppgift att ta tillvara på Skånes intressen runt eventet inga mål uppsatta relaterade till eventet. Allen et al (2002) menar vidare att målsättningarna som formuleras bör vara enkla och tydliga för att missförstånd och förvirring ska undvikas.

RS menar att det är brist på tid som ligger till grund för avsaknaden av fastställda mål relaterade till satsningen, vilket mycket väl kan vara fallet. RS borde dock fråga sig vad de andra aktörernas mål med eventet är och huruvida alla olika målen är kombinerbara. RS som i fallet med AC sitter på flera stolar, genom att de representerar både organisatören av eventet och samhället, kan till och med inom organisationen ha flera olika förhoppningar om vad som ska uppnås. (jfr Getz, 1997) RS påpekar att alla inom politiken kom överens om satsningen men det innebär i sig inte att alla vill åstadkomma samma sak. Larson (1997) menar att det inom alla evenemang finns olika intressen men att olikheterna blir ännu tydligare i stora (mega) event. Det resonemanget är något vi håller med om då vi anser att det är så många olika organisationers intressen involverade i AC. Det blir därmed än viktigare för RS att fastställa mål i samband med AC, som är ett stort event.

De följande tre stegen i strategiprocessen, analys av situationen, identifiering av alternativa strategier samt strategisk utvärdering och urval, kan sägas vara obefintliga när det gäller RS och de handlingsplaner som ska utvecklas har SR tagit ansvaret för (jfr Allen et al, 2002). Det innebär dock inte att RS kommer misslyckas med genomförandet av eventet utan att de inte har intagit ett strategiskt förhållningssätt utan ett mer handlingsbaserat. Vi anser därmed att den strategiska planeringsprocessen kan syfta till att ge en god översiktsbild men att den inte kan sägas vara applicerbar på hur RS gått till väga.

Getz (1997) och Watt (1998) är ytterligare två författare som framhåller behovet av långsiktiga strategier att luta sig mot i arbetet med att arrangera och attrahera event. Som vi nyss nämnt kan det synsättet emellertid inte sägas ligga till grund för RS agerande under beslut- och eventprocessen. Att RS inte har några strategier relaterade till att bjuda på event eller genomföra event kombinerat med en extremt snabb beslutsprocess anser vi tyder på att det snarare var ad hoc och reaktiva beslut istället för väl övervägda beslut som låg till grund för att satsa på AC. På några dagar hade RS bestämt sig för att sträva efter att få eventet till regionen, vilket inte kan sägas vara baserat på en grundlig planering utan snarare ett i sammanhanget irrationellt beslut. (jfr Armstrong, 1985 och Butler & Grigg, 1987 i Getz, 1997) Ytterligare ett beslut som i sitt sammanhang uppfattas som irrationellt var att ägarna till PS, genom att hålla en extra bolagsstämma dit varken styrelsens ordförande, vice ordförande eller VD kallades, lyckades besluta att PS skulle göra satsningen inom ramen för sin budget, något som

aldrig tidigare hänt, och fick igenom satsningen. Att RS lyckades med sitt irrationella handlande kan sägas bero på att ingen visste om hur det gick till förrän efteråt. Anledningen till det var att diskussionerna angående eventet fördes på en sådan nivå att satsningen skyddades från dem som antogs vara emot det ända fram tills de slutliga besluten fattats och kontraktet skrivits på (Ek, personlig kommunikation).

Anledningen till att RS agerade på det viset kan bero på att det inte finns något organ överhuvudtaget på marknaden i Skåne som skulle klara av att bjuda på AC, men att man ändå ville få det till regionen. Ytterligare en aspekt att ta hänsyn till är det korta tidsperspektiv satsningen hamnade inom. Det fanns inte tid för att arbeta fram nya strategier eller att utföra fler rapporter som kunde ligga till grund för beslutet.

5.3 Motiv och effekter

5.3.1 Vad låg bakom Region Skånes beslut?

Det finns i regel flera olika motiv till den viktiga frågan ”Varför ska man arrangera ett event?”. Enligt Watt (1998) är det inte bara investerare och allmänheten som ska övertygas om att pengarna, tiden och energin som ska läggas ner på eventet är väl satsade utan även press, näringsliv och politiker. Trots att arrangerandet av AC i Malmö/Skåne involverar ett i sammanhanget fåtaliga aktörer så kan ändå problem uppstå eftersom de alla har sina egna syften och målsättningar (jfr Larson, 2003). Att så är fallet har tydligt framkommit i vår undersökning av RS och PS. Vi ställer oss frågande till vilka syften och målsättningar PS har då de från början haft en negativ inställning till eventet. Hur ska PS lyckas utföra ett så bra arrangemang som möjligt när inte RS:s motiv och målsättningar är väl förankrade inom PS?

Malmö Stad/RS har precis som många andra destinationer blivit intresserade av en av turismindustrins snabbast växande segment, sportevent (jfr Gelan, 2003). Det är inte bara kortsiktiga ekonomiska motiv som ligger till grund för beslutet att arrangera AC utan även en strävan att förstärka destinationens image vilket är motiv som speglas av ett flertal forskare (jfr Avraham, 2004; Gelan, 2003; Getz, 1997; Smith, 2005). RS vill att Malmö/Skåne i framtiden ska ses som en seglingsregion som är innovativ och attraktiv för näringsliv, besökare och invånare. Denna satsning anser vi likt Avrahams (2004) resonemang kan ses som ett försök att ”ompaketera” sig själva. De jobbar på att erbjuda något unikt vilket enligt Avraham (2004) och Morgan et al (2002) är det som borde ligga till grund för motiven till destinationsutveckling. Frågan är hur unik seglingsidéen egentligen är (Ek, personlig kommunikation) och passar den in på befolkningen och på staden/regionen, vilket enligt många forskare är en förutsättning för framgång (jfr Chalip et al, 2003 i Smith, 2005; Brown et al, 2002; Smith, 2005). Vi liksom Ek (personlig kommunikation) anser att AC inte är en unik satsning i en global kontext. Vi är dock av den åsikten att eventet är unikt ur ett nordiskt perspektiv och eventuellt också ett europeiskt. Vi har svårt att tro att Skåne kommer att ses som unik och innovativ för näringslivet bara för att de står som värd för AC en gång. De bör satsa på en mer långsiktig lösning för hur de ska ompaketera sig för att kunna leverera något unikt att bygga på för framtiden.

Ek (personlig kommunikation) hävdar att Malmö/Skåne lider av ett mindervärdeskomplex i skuggan av Köpenhamn och kanske är arrangerandet av detta stora event ett försök att ”bräcka” grannarna. Köpenhamn har växt som besöksdestination de senaste åren medan Malmö visserligen utvecklats, men det är mest malmöborna själva som är medvetna om det anser RS. Hos befolkningen i resten av Sverige sitter många förutfattade meningar om Malmö som ”arbetarstad” fortfarande i, men kanske kan denna hi tech tävling som AC är hjälpa Malmö att förändra sin image (jfr Kent & Walker, 2000; Uysal et al, 2002).

RS anser att Malmö Stad har förstått poängen med att satsa på event och vill nu att hela regionen anammar samma tänkande. Arrangerandet av AC blir ett slags ”avstamp” i RS:s önskan att stärka sin roll som evenemangsregion. Helt klart är att RS inte lyckats implementera sitt eventtänkande inom PS men det är åtminstone medvetna om att så är fallet. Vi anser att beslutet som RS tog att genomföra eventet var ett ad hoc-beslut som togs även om de i våra intervjuer försökte legitimera beslutet genom att hänvisa till bland annat Inregiarapporten (jfr Brunson, 1985 i Larson, 2003; Hall, 1989 ur Roche, 1994; Vand den Berg et al, 2002). Vi tyckte oss kunna se ett mönster i svaren från RS att det egentliga motivet till att de tackade ja var en slags ”magkänsla”, att det här var RS bara tvungen att satsa på eftersom chansen kanske aldrig skulle komma igen. RS tillsatte visserligen utredningar för att visa de kort- och långsiktiga effekterna som eventet kunde ge men vi anser att dessa utredningar gjordes i syfte att legitimera sitt beslut att tacka ja. I Inregiarapporten nämns inga eventuella negativa effekter av eventet.

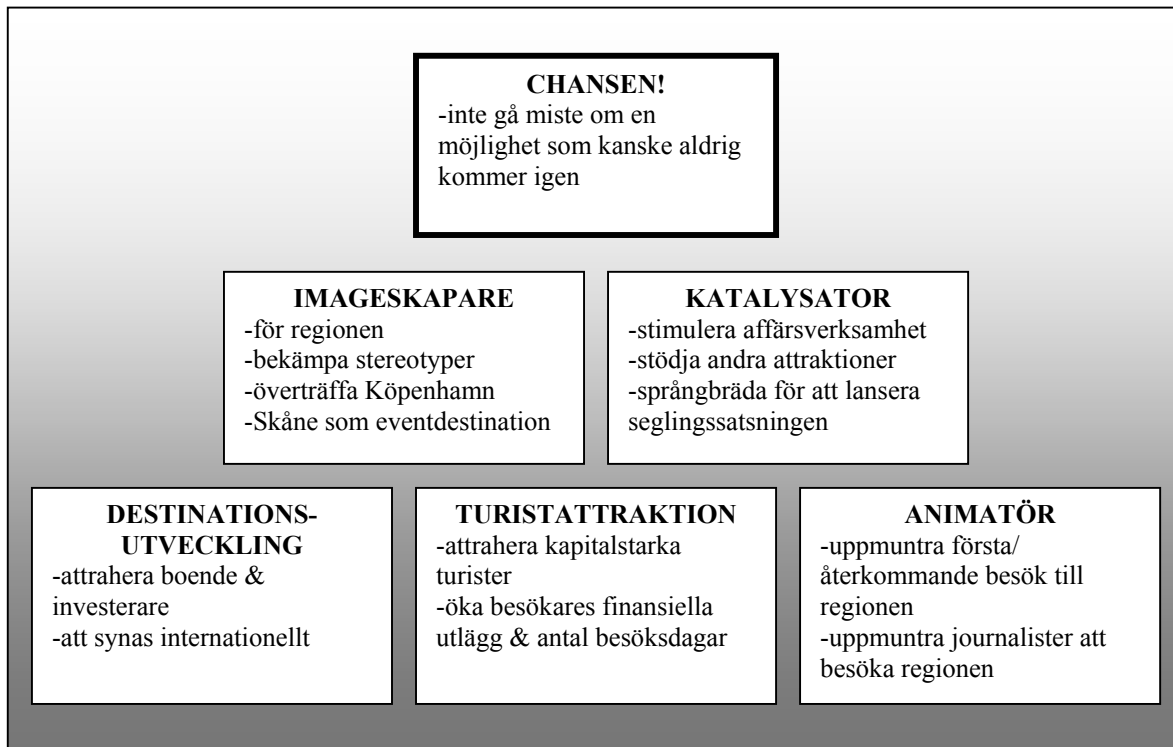
AC i Malmö/Skåne kan ur mediasynpunkt ses som ett ”media-event” där värdet av marknadsföringen anses vara så stort att det legitimerar stora monetära satsningar (jfr Getz, 1997). Det är ingen tvekan om att AC är ett mycket stort event och att Malmö/Skåne kommer att synas i TV-kanaler världen över vilket är ett starkt motiv till att anordna eventet. Frågan är dock om RS beskrivning av AC som världens största event, publikmässigt och medialt, efter OS, Fotbolls-VM och Formel 1, är riktigt verklighetsförankrat eller om det snarare speglar ett drömscenario. Segling ingår exempelvis inte bland de ”mega-eventsporter” som Ritchie nämner (jfr 1984). Trots den kanske lite överoptimistiska framställningen av eventets betydelse och genomslagskraft världen över finns det ingen tvekan om att AC kommer att ta emot en stor mängd journalister. Vad detta sen kan leda till i det här specifika fallet är det ingen som kan förutse. Kanske stämmer det som Avraham (2004) menar att journalisterna är de allra viktigaste opinionsskaparna och om så är fallet har Malmö/Skåne verkligen en chans att visa upp sig. Å andra sidan kan ett genomfört event som upplevts vara negativt leda till att destinationen blir känd på ett sätt som man inte vill och då blir framtida imagesatsningar ännu svårare att implementera (jfr Smith, 2005; Allen et al, 2002; Kotler et al, 1999). Det kan också vara så att det inte spelar någon roll hur många journalister som kommer om de ändå bara är intresserade av de idrottsliga aspekterna av eventet (jfr Mossberg & Hallberg, 1999) eller om Malmö/Skåne misslyckas med att förmedla ett bestående positivt intryck. Det är således väsentligt att marknadsförings-satsningarna läggs på ”rätt sorts” journalister och dessutom är tillräckligt vassa.

Eftersom AC är ett event som går av stapeln på olika platser (beroende på vilka som är regerande mästare i tävlingen), så krävs det något extremt för att Malmö/Skåne ska uppfattas som något alldeles extra och inte bara en av alla seglingsdestinationer i raden. Om RS lyckas skapa en långsiktig strategisk satsning med AC som utgångspunkt och i sin förlängning kan utvecklas till en seglingsregion och fortsätter anordna återkommande seglingstävlingar så är chansen mycket större att de lyckas påverka Skånes image. En återkommande eventsatsning ger mycket större chans att lyckas än om arrangerandet blir en engångsföreteelse. (jfr Mossberg & Hallberg, 1999).

Åke Stolt på Sydsvenska Dagbladet menar att motiven till varför man vill arrangera AC är gemensamma intressen och tjänster och gentjänster och han skriver till och med om ”vänskapskorruption”. Skulle politiker riskera att ta beslut om stora (event)investeringar finansierade av skattemedel i syfte att vinna makt och dessutom inte dra sig för att utnyttja sina personliga kontakter? (jfr Roche, 1994 ur Hall, 1989). Tyvärr är inte svaret på den frågan ett självklart Nej. Även om inte motivet att arrangera AC var i syfte att vinna makt så kan ändå beslutsprocessen och de inblandades roller diskuteras. Det var PS:s ägare i form av RS:s ordförande Uno Aldegren och kommunförbundets ordförande, Stefan Lundgren som ensamma på ett styrelsemöte tog beslutet att (det egna marknadsföringsbolaget) PS skulle stå för 20 miljoner kronor av finansieringen och att pengarna skulle tas från deras redan fastställda budget.

RS vill genom arrangerandet av AC ”branda sig” och nå ut till en ung, välutbildad målgrupp i ledande ställningar vilket de anser passar in i regionens övergång från industri till kvalificerade tjänster (jfr Morgan et al, 2003). Ett problem som Malmö har som de hoppas kunna övervinna med hjälp av arrangerandet av AC är att förändra de stereotyper som finns om staden och få människor att inse att det här är en stad som genomgått förändringar och som är värt återkommande besök (jfr Ward, 1998). RS hoppas också på nya grupper av danska turister och andra förstagångsbesökare men för att lyckas med sin målsättning att öka återbesöksfrekvensen krävs det att besökarna erbjuds något utöver det vanliga. Vi ställer oss något tveksamma till om den korta förberedelse tiden mellan att beslutet togs (februari, 2005) och själva eventets start (augusti, 2005) är tillräcklig för att hinna utarbeta ett unikt vinnande koncept.

Kan det vara så att motivet/motiven till RS beslut att stå som värddestination för Malmö/Skånes hitintills största event någonsin, inte alls är en komplex fråga med många olika svar utan att beslutet helt enkelt var ett irrationellt tillfällighetsverk vilket man sedan i efterhand rättfärdigade genom att visa upp rapporter som gjorts på uppdrag av dem själva och som endast visade positiva effekter av eventet? (jfr Brunson, 1985 i Larson, 2003). Våra intervjuer med RS och PS tillsammans med avsaknaden av implementerade eventstrategier hos nyss nämnda aktörer stödjer ett sådant resonemang. Eller var man helt enkelt rädd för att tacka nej till ”modeflugan sportevent” som av flertalet städer anses vara drivare av ekonomisk utveckling och förändring vilket i sin tur bidragit till att stora sportevenemang blivit allt mer vanligt förekommande? (jfr Van den Berg et al, 2002; Gelan, 2003).



Figur 6 Not. Egen utveckling anpassad till RS från Figur 2 från Getz, 1997:53

RS:s motiv till att arrangera AC anser vi återspeglas i vår utvecklade figur (6) vilket innebär att en del av de motiv som Getz (1997) menar ligger till grund för eventsatsningar inte övervägts eller tagits hänsyn till alls. De motiv Getz anser ligger till grund för varför destinationer arrangerar event menar vi snarare har en underordnad position i RS:s fall. Det största och primära motivet anser vi är chansen vilken representerar deras uppfattning om att AC var en möjlighet de inte kunde tacka nej till. Känslan att chansen kunde gå dem förbi och kanske inte återkomma menar vi var den styrande faktorn. Bakomliggande starka sekundära motiv är imageskapare och katalysator. Vi kan se indikationer på att RS med hjälp av AC vill branda sig för att skapa en ny innovativ image samt bekämpa befintliga stereotyper om Malmö. En annan faktor är önskan att använda AC som en språngbräda för att lansera seglingsatsningen och Skåne som en stor eventdestination. Pengar, genom fler arbetstillfällen och näringslivsstimuli, är ytterligare ett motiv. Tertiära motiv är destinationsutveckling, turistattraktioner samt animatör. RS vill genom eventet attrahera främst näringslivsinvesterare inom Skåne och att få maximal massmedial uppmärksamhet internationellt. Ett motiv till eventsatsningen är även att få eventet att fungera som en attraktion för turister och besökare. RS har även som mål att eventet ska utgöra det som lockar besök till regionen och det som får journalister att göra sig besväret att resa till Skåne.

5.3.2 Positiva effekter av America's Cup

RS har, enligt oss, valt att framhäva vissa positiva effekter som ett resultat av eventet. Det är egentligen motiven som är anledningen till att man satsar på eventet men de

positiva faktorerna lyfts fram för att legitimera och försvara satsningen. Vi har därför valt att ta hänsyn till de effekter RS anser vara motiv till satsningen.

Det är omöjligt att i efterhand kunna bestämma exakt vilka långsiktiga effekter som kan härledas till AC. Däremot anser vi att regionen har mer att vinna än att förlora rent kortsiktigt på eventet. En stor del av de satsade 40 miljonerna går tillbaka till regionala företag och med tanke på att det betydligt mindre eventet Konståknings-EM, som genomfördes i Malmö 2003, resulterade i en omsättningsökning på 80 miljoner kronor så borde värdskapet av AC leda till betydande inkomster till besöksnäringen i Malmö/Skåne (jfr Region Skåne, 2005). Enligt Inregiarapporten krävs det endast 10 000 nya turister och cirka 385 nya arbetstillfällen beräknat på en femårsperiod för att få tillbaka de kommunala satsningarna. Det är en effekt som inte går att mäta i nuläget utan det är en kalkylering av förväntat resultat.

Satsningen på AC har fått mycket kritik för att bara gynna Malmö och dess närmaste omgivning men om vi ska tro de forskare som menar att kärnan, det unika och det som ger de ekonomiskt framgångsrika regionerna sin identitet är de större städerna och dess närmaste omgivning så kanske en satsning där framförallt Malmö står i centrum är en nödvändighet för att kunna implementera ett nytt tänkande i hela regionen (jfr. Jönsson et al, 2000). Precis som de flesta andra organisatörer av stora event så är RS:s mål att de positiva effekterna av AC ska leda till ökad kännedom och förstärkt image av regionen internationellt (jfr Richie & Smith, 1991). Om eventet blir lyckat ökar dessutom chanserna för Malmö/Skåne att i förlängningen etablera sig som en stark seglingsregion i Öresundsregionen och på Västkusten.

TV-sändningarna från AC och värddestinationen Malmö/Skåne kan komma att ses över hela världen av hundratals miljoner TV-tittare och har beräknats ha ett marknadsvärde på minst 61 miljoner kronor. De tillsammans med de hundratals journalister som beräknas komma är ytterligare exempel på faktorer som kan resultera i positiva effekter för regionen (jfr Getz, 1997). Malmö/Skåne kan tack vare den globala mediauppmärksamheten på eventet lyckas med att attrahera såväl privatpersoner som företag som aldrig tidigare har hört talas om varken Malmö, Skåne eller ens Sverige. De här eftersträvade positiva effekterna är jämförbara med de effekterna Freemantle upplevde efter sitt värdskap för AC 1987. Vi ser Freemantle's förstärkta profil som ett bevis för att möjligheten, att det kan bli en positiv effekt, finns även för RS då eventet är av samma genre.

Vi tror att det i huvudsak kommer att vara Malmö som gagnas kortsiktigt av eventet genom besökarnas spenderande på hotell, mat och shopping. Effekterna i övriga Skåne kommer förmodligen till viss del bero på yttre faktorer som vädret, samt på hur väl PS lyckas med att marknadsföra hela regionen. Ett problem med att marknadsföra resten av regionen är avsaknaden av annonsyta på exempelvis flygplatser, bussar och stationer eftersom ACM enligt kontrakt har rättigheterna till dem. Man måste alltså försöka få in besökarna i de tält som RS och PS har till sitt förfogande för att kunna ge besökarna information om vad Skåne har att erbjuda. Vi vill poängtera att de positiva effekterna riskerar att bli lägre än beräkningarna då RS inte har full tillgång till marknadsförings-

kanaler och platser då de är reglerade i kontraktet med ACM. De positiva effekterna av besökare till tältet är svårt att redogöra för eftersom RS ännu inte vet i vilken grad de kommer att kunna använda tältet och hur många som kommer att besöka det. Fördelarna med att som Malmö/Skåne arrangera en rad aktiviteter samtidigt kan vara att det alltid finns något som passar den tillreste samt att man når besökare från flera olika segment som i och med sina besök också kan komma att upptäcka andra sidor av regionen vilket i sin tur kan leda till att de gärna återkommer. Carmichel (2002 i McGuirly, 2004) menar att distansen besökare har rest för att frekventera ett event har betydelse för om besökarna kompletterar vistelsen med turismaktiviteter ej förknippade med eventet. Det här innebär en stor möjlighet för RS att framhäva regionen då vi antar att besökare kommer åtminstone från de länder tävlingsbåtarna härrör ifrån.

5.3.3 Negativa effekter av America's Cup

Det finns inte en rad i de skrivna rapporterna som beskriver eventuella negativa effekter AC skulle kunna ha på värddestinationen. Det betyder givetvis inte att det inte förekommer några (Ritchie, 1984; KPMG, 2003). Med tanke på att PS tvingats göra neddragningar i planerade marknadsföringssatsningar för att klara av AC-finansieringen på 20 miljoner kronor inom ramarna för sin budget, så tycker vi att kalkyler även borde ha gjorts som beräknade vad dessa uteblivna satsningar skulle innebära för Skåne både på kort och på lång sikt. Sverige har i flera årtionden lidit av centraliseringar av företag vilket tvingat många innovativa och kreativa människor att flytta in till städerna. Satsningen på AC kallas visserligen för AC Malmö/Skåne men både start och målgång sker i Malmö. Även om RS mål är att hela regionen ska gynnas av eventet så finns det förändringar om att majoriteten av kommunerna i regionen kan komma att gå tomhänta från satsningen trots att de varit med och finansierat den.

Den övervägande delen negativa artiklar som skrivits i Skånes största tidning kan ha gjort att åtskilliga i regionen har ställt sig skeptiska till eventet. Enligt Westerbeek et al (2002) kan den negativa massmediala bilden ha bidragit till att det folkliga stöd som krävs från allmänheten för att bland annat kunna hitta arbetskraft och marknadsföra eventet lokalt eventuellt saknas. Vi menar dock att det inte är något problem att finna arbetskraft i en region som lider av hög arbetslöshet. Om effekterna av eventet inte blir så positiva som RS hävdar är däremot risken stor att allmänhetens förtroende för politikerna kommer att försämrats. Dessutom kan en negativ inställning från befolkningen bidra till att besökarna inte tas emot på bästa sätt vilket kan jämföras med Sahlberg (2001) som menar att befolkningens inställning är viktig för att uppvisa en positiv bild utåt. Negativ kritik av lokal media som reflekteras i nationell och internationell media kan leda till en negativ image av eventet/destinationen men avsaknaden av mediarapportering utanför regionens gränser har gjort att denna negativa effekt minimerats (jfr Mossberg & Hallberg, 1999). Det saknade stödet från regionens viktigaste tidning kan däremot ha bidragit till att istället för att Malmö Stad, RS och PS kunnat koncentrera sig på att arbeta mot samma mål, att marknadsföra Malmö/Skåne, så har de tvingats lägga ner energi på att rättfärdiga sina handlingar för media och allmänheten.

Det är ACM som har rättigheterna till TV-sändningarna vilket innebär att RS:s kontroll över marknadsföringen är liten och kan medföra att Skåne exponeras mindre än om de själva innehåft rättigheterna. Att ACM även har rättigheterna till annonsytorna i och kring Malmö begränsar också RS:s möjligheter att marknadsföra regionen före och under eventet. Effekten behöver inte vara negativ utan är snarare en förlupen positiv effekt och möjlighet. (jfr Jennings, 1996 i Smith, 2005) Rent krasst skulle man kunna se det som att de positiva effekterna tillfaller ACM medan RS tar all risk.

Förmodligen finns det även ”dolda” kostnader som Malmö Stad/Region Skåne/PS står för och som allmänheten aldrig kommer att få reda på. Merparten av medlemmarna i SR kommer exempelvis från huvudmännen RS, PS och Malmö Stad varifrån de får sin lön. Nu kommer de att lägga hela eller delar av sin arbetstid på AC-eventet istället för på de uppgifter inom respektive organisation de annars skulle ha utfört. Vi menar alltså att den negativa effekten detta medför är att andra områden inom regionen försummas.

5.4 America's Cup – en förstärkt image för Skåne?

Enligt Morgan (2003) använder sig turister av sina resor för att uttrycka vilka de är till sina vänner och andra iakttagare. För att ”branda” en destination är det fundamentalt att göra destinationen så känd att människor och företag vill slå sig ner där. Branding handlar också om att locka till sig de starka, friska och rika genom olika slags marknadsföring. Steg 1 för att förbättra en destinations brand är att etablera kärnvärdena hos destinationen och dess brand. Kravet för kärnvärdena är att de ska vara hållbara, relevanta, kommunicerbara och framträdande för potentiella kunder. Vi anser att Skånes kärnvärden uppfyller de flesta av de här kraven eftersom de är tidlösa, verklighetsförankrade, väl fungerande i marknadsföringsmaterial. Däremot är de inte speciellt framträdande för potentiella kunder vilket vi anser beror på att de är väldigt generella. Vi ställer oss frågande till huruvida Skånes kärnvärden är kompatibla med AC:s image. Skånes kärnvärden är generella vilket leder till en generell image samtidigt som AC:s image är extremt specifik. Huruvida AC:s image kan inlemmas i Skånes kärnvärden, för att förstärka regionens image, är inget RS på förhand kan räkna med och därför inget som borde ligga till grund för valet att arrangera eventet. (jfr Smith 2005; Brown et al, 2004)

Såväl PS som RS vill förmedla ”det bästa av två världar”. Vad är det då de båda organisationerna menar med det begreppet? PS vill framhäva bilden av Skåne med fokus på kärnvärdena genuint, nära, mångsidigt och nyskapande. När de talar om ”det bästa av två världar” är det Skåne som står i centrum. De menar att Skåne med sin unika mångfald kan visa upp två världar. Inom regionen finns det pittoreska på Österlen med fiskeläge och äppelodlingar. Det står för en bild av det genuina samtidigt som regionen också kan erbjuda det kontinentala med storstadspuls och soliga sandstränder. Samma bild vill även RS visa upp men med ett tydligare steg mot Öresundsregionens kärnvärden vilka är mer inriktade på mänskligt gränsöverskridande. Deras syn är mer fokuserad på Skåne som en del av de två världarna där Öresundsregionen representerar den andra. De visar tydligt att de vill förhålla sig till båda men i olika typer av sammanhang. RS bild utåt strävar mer efter att förmedla Öresundsregionens image

vilken associeras med begrepp som nätverksbyggande, expansivt tänkande, entreprenörskap, ett högteknologiskt samhälle och kunskapslyft.

Att de båda organisationerna inte är helt överens om vilken bild som ska förmedlas anser vi försvårar förmågan att förmedla budskapet och nå ut till potentiella AC-besökare. Resonemanget förstärks av Davidsson & Maitland (1997) vilka påtalar vikten av att ha ett enat och stabilt ledarskap för att lyckas genomföra en imagesatsning. Om inte RS och PS är enade i hur de ska branda sin destination tror vi att eventbesökarna kan ha svårt att se Skåne som en destination med stark image. Det som är suddigt för förmedlaren blir också suddigt för den som budskapet ska nå ut till. De har ingen enad front vilket kan bli avgörande för PS:s fortlevnad om de inte genom sin marknadsföring förmedlar den image RS avser att de ska förmedla. Anledningen till att de har så svårt att hitta ett tydligt brand kan vara att destinationen Malmö/Skåne består av en sammansättning av många brands. Det är svårt att forma en gemensam brandidentitet baserat på ett levande samhälle där förändringar ständigt sker (jfr Lumsdon, 1999) Att lyckas skapa en gemensam image eller brand som kan ligga till grund för en destinations alla olika brand är något BNZ lyckats med (jfr Kent & Walker, 2000). Vi tror att Skåne skulle ha lättare att fånga upp AC:s image som en del av sin egen om de på samma sätt som BNZ haft en övergripande stark och tydlig image. Skånes image skulle då kunna liknas vid ett paraply under vilka flera helt skilda brands tillsammans bidrar till att skapa en förhöjd profil.

PS:s och RS:s oenighet återspeglas också i vad de anser ligger till grund för seglingsatsningen. RS menar att seglingen är en långsiktig strategi där AC ingår som ett led av ÖRM. De vill föra regionen mot en mer seglingsinriktad destination medan PS anser att det inte alls stämmer in i Skånes bild. PS har svårt att se hur seglingen överensstämmer med Skåne och dess kärnvärden. RS å andra sidan strävar mer efter att förstärka Öresundsregionen. De vill hävda sig mot gamla storebror, Stockholm, och nya storebror Köpenhamn och sätta sin plats på kartan. Oenigheten skapar ett dilemma då vi anser att RS:s satsning kan ses som en vilja att skapa en ny image för Skåne medan PS ser satsningen som ett event utan förankring i den befintliga imagen vilken de vill bibehålla.

Det är för destinationsutvecklingsorgan viktigt att identifiera hur det är möjligt att uppnå en vision för vad som är möjligt att åstadkomma genom speciella projekt (Davidsson & Maitland, 1997). Enligt RS är seglingsatsningen en ompositionering mot nya segment och de ser gärna att seglingen får ett större intresse. Vi har svårt att tro att RS ska kunna få segling populärt i regionen om det inte finns något grundläggande intresse i närområdet varför RS borde ha gjort en marknadsundersökning och analys av efterfrågan före satsningen på AC. De skulle då få kännedom om seglingen kan associeras med deras befintliga image. Om inte lokalbefolkningen kan känna igen sig i och samhörighet till den image som regionen vill förmedla kommer troligtvis också budskapet bli missvisande. Vi anser att regionen måste arbeta hårt om de verkligen vill förändra Skånes image. De måste se till så att lokalbefolkningen kan identifiera sig med eventets budskap och känna sig delaktiga i det för att invånarna ska kunna ställa sig

positiva till dess genomförande. Vidare måste Malmö/Skåne hjälpa sin målgrupp att upptäcka den image som destinationen vill förmedla (jfr Kotler et al, 1999).

Den negativa bild som har skapats om eventet i media tror vi är till stor nackdel för det arbete en implementering av en ny image innebär. När lokal media är kritisk mot eventet och deras uppfattning reflekteras i nationell och internationell media kan det leda till negativ image (Mossberg och Hallberg, 1999). RS och PS tror däremot inte att den negativa bilden har haft genomslag nationellt och internationellt. Även om så inte är fallet borde Skåne göra allt för att skapa en så positiv bild som möjligt för att förhindra att det negativa budskapet sprider sig. En positiv inställning från regionens befolkning skulle kunna leda till att besökarna tas emot bättre och det blir lättare att motivera investeringar och andra satsningar på turism (jfr Sahlberg, 2001) Ett exempel på att all publicitet av ett event eller en destination inte alltid är positivt är de inre oenigheterna inom RS och det egna markandsföringsbolaget PS som speglats i framförallt regional media (jfr Mossberg & Hallberg, 1999). Seglingsklubben vilken har förlorat sin kajplats kan ses som ett hot mot regionens image. Om klubben utför den påtänkta demonstrationen kommer staden och regionens oenighet att synas ytterligare vilket medför att allmänheten kan få en bild av en icke önskvärd image. Istället föreslår vi att SR bör tillvarata seglarklubbens kunskaper inom segling och använda dem som ambassadörer (jfr Kent & Walker, 2000). Att få dem att känna sig delaktiga i eventet skulle kunna medföra en positiv image istället för negativ.

Gelan (2003) menar att det är möjligt för destinationer att genom event förstärka destinationens image vilket ger tyngd åt destinationsmarknadsföring samt utvecklar lokal stolthet. RS menar att satsningen innebär en strävan efter att långsiktigt förstärka rollen som evenemangsregion. De vill genom eventet också uppnå en lokal förankring där befolkningen ska känna sig stolta och eventet uppfattas som folkligt. Problemet för RS, enligt oss, är att de ser den möjligheten som Gelan beskriver men att de inte har någon strategi för hur den möjligheten kan realiseras för att förstärka destinationens image.

Ett vanligt beteende för regioner och städer är att de försöker förändra gemene mans uppfattning om att de förvandlats från industriregioner till den mer attraktiva benämningen serviceregion. Ward (1998) menar att förändringen ofta inte ligger i staden utan i att förändra de stereotyper som finns om destinationen. Vi är av den åsikten att RS med AC har en möjlighet att förändra de stereotyper som finns om Malmö och därmed förändra Malmös image, emellertid var det inte ett motiv till att vara värd för AC. Det är dock tveksamt om det kommer att innebära en förändring för hela regionens image och om det är det RS vill. Vi menar att RS snarare vill förstärka Malmös image med eventet och sedan låta eventets besökare upptäcka den övriga regionen vilken RS strävar efter ska uppfattas mer som ett landskap likt Toscana eller Provence. Att sträva efter att imitera ett imagebyggande av ett sådant landskap är någonting Ek (personlig kommunikation) ställer sig frågande till. Varför vill RS kopiera ett varumärke som redan finns? En parallell kan dras till Caldwell & Freire (2004) vilka poängterar att vid utarbetningen av destinationers brand bör man förhålla sig till aspekten att destinationer blir på modet och sedan försvinner varför ett mer långsiktigt

tänkande är fundamentalt för destinationens överlevnad. Vi tror att Skåne mycket väl skulle kunna förstärka sitt brand som RS menar uppfattas som ett landskap, men de ska inte kopiera ett befintligt utan skapa en egen unik image som är speciell för just Skåne. Om besökarna ser regionen som ett landskap är det kanske också lättare för dem att förstå det unika utbud Skåne har. Däremot anser vi liksom Ek (personlig kommunikation) att det inte är någon bra idé att göra en kopia av originalet.

RS:s och SR:s strävan efter att få en image likt AC:s kan jämföras med Avrahams (2004) resonemang där han menar att den ökade globaliseringen leder till att allt fler städer och regioner försöka ompaketera sig själva och sina resurser i syfte att skapa eller förändra en image som upplevs som mer attraktiv. Om Skåne har som avsikt att skapa en image likt AC:s med högteknologiska inslag, segling och en innovativ anda anser vi att det är någonting som måste arbetas på i ett längre perspektiv. Deras långsiktiga projekt med ÖMR passar därför bra in för att upprätthålla den bilden som genom eventet kommer att spegla Skåneregionen.

5.5 Hur ska Region Skåne använda sig av eventet?

Morgan et al (2003) hävdar att det inte räcker med att presentera en glättig broschyr för att göra intryck på turisten. Då turistindustrin har förhållandevis lite kapital att spendera på marknadsföring måste de för att bli framgångsrika skapa innovativa marknadsföringskampanjer samt utnyttja olika medier maximalt. PS och SR beskriver sin marknadsföringskampanj kring AC på ett liknande sätt. De menar att deras budget är så låg att de måste finna befintliga marknadskanaler som de kan utnyttja. Det här visar tydligt på hur svårt det kan vara att göra en omfattande marknadsföringssatsning i samband med ett event. PS menar att deras medel är så knappa och tidsramen så kort att de inte kommer att kunna utnyttja eventet till fullo. Vi anser att PS har en viktig poäng med det och menar att för att kunna använda sig av eventet på bästa sätt bör också tillräckliga medel och resurser finnas tillgängliga för att få maximal positiv effekt. Om ett så påkostat event som AC går av stapeln är det obetänksamt av staden att inte satsa på det fullt ut.

Under event som AC fokuseras intresset på en speciell plats under en kort koncentrerad period, vilket låter staden marknadsföra vissa utvalda bilder till internationell media och kan användas för att förbättra en negativ image (jfr Avraham, 2004). SR har själva varit med och bestämt vilka bilder som ska visas från Skåne i en marknadsföringsfilm. I filmen har de valt att inte bara framhäva Malmö där eventet går utan det var för dem viktigt att visa bilder från olika delar av regionen. Att hela regionen får visa upp sig tror vi kan förstärka hela Skånes delaktighet.

En väl utarbetad mediestrategi kan riktas till att övertyga beslutfattare, offentliga opinionsskapare och andra att komma till staden för att se med "egna ögon". SR försöker få näringslivet att komma och besöka eventet och tanken är att de ska upptäcka staden och vilja starta verksamhet där. RS poängterar också att en viktig målgrupp är de boende i Köpenhamnsområdet vilka måste få en annan uppfattning om regionen. RS tankegång förtydligas av Avraham (2004) som menar att många städers stereotyper

kommer från deras ökända förflutna, så även om en positiv förändring skett kvarstår ogynnsamma uppfattningar. Vi anser att RS inte aktivt verkar för att försöka förändra befintliga stereotyper utan att de snarare tror att eventet i sig själv kan lyckas med det.

Både RS, SR och PS arbetar för att få många journalister till regionen i samband med eventet. Enligt Avraham (2004) finns det ingen tvekan om att journalister är de allra viktigaste opinionsskaparna. En liknande åsikt har också Getz (1997) som menar att en positiv image kan skapas eller förstärkas genom publicitet och speciellt genom att man drar till sig mediabevakning av eventet man har. Skånes satsning på att locka till sig journalister med hjälp av olika erbjudanden innebär att de är väl medvetna om vilken gratisreklam det kan innebära för staden. De är också införstådda i att de journalister som ofta kommer till sportevent är sportjournalister och rapporterar därför endast ur ett idrottsperspektiv (jfr Mossberg & Hallberg, 1999). RS för ett resonemang att även om endast ett fåtal av de journalister som kommer är allmänreportrar så kommer det att vara positivt för regionen. Deras agerande visar tydligt på att de använder sig av eventet för att förmedla Skånes image utåt. De är villiga att bistå med transportmedel för att journalisterna ska få upptäcka så mycket av Skåne som möjligt i hopp om att Skåne sedan kommer att figurera i positiva bilder i press världen över.

Runtom i Skåne händer en rad olika arrangemang i samband med AC. För att alla ska kunna få en maximal effekt och leverera en Skåneimage i positiv bemärkelse tror vi att aktörerna skulle kunna göra effekten större om de samverkar. Att Jägersro är oroliga för att inte få tillgång till tillräckligt många hotellrum för sina gäster indikerar tydligt att det finns mer att vinna genom att dra nytta av varandra. Eftersom såväl RS som PS står för hela regionens intressen tycker vi att det borde ligga i deras intressen att alla arbetar mot samma mål, nämligen att förstärka Skånes position på marknaden och få mer besökare till regionen. Om RS hade fört en kommunikation med Jägersro och de andra arrangemangsaktörerna skulle de lättare kunnat komma överens om hur de på bästa sätt kunde ha hittat smidiga lösningar gällande beläggning och liknande. McGuirty (2004) skriver att valet att besöka en destination eller en kombination av destinationer är beroende av blandningen av attraktioner som destinationen kan erbjuda. Vi tror att om besökarna blir upplysta om att flera event går av stapeln samtidigt skulle valet att besöka just destinationen Malmö/Skåne bli lättare. Om arrangemangsarrangörerna dessutom kunde erbjuda rabatterade kombinationsbiljetter av olika event tror vi också att det skulle kunna komma fler besökare. Dessutom skulle bilden av Skåne framhävas tydligare då besökarna förflyttar sig emellan eventen runt om i regionen.

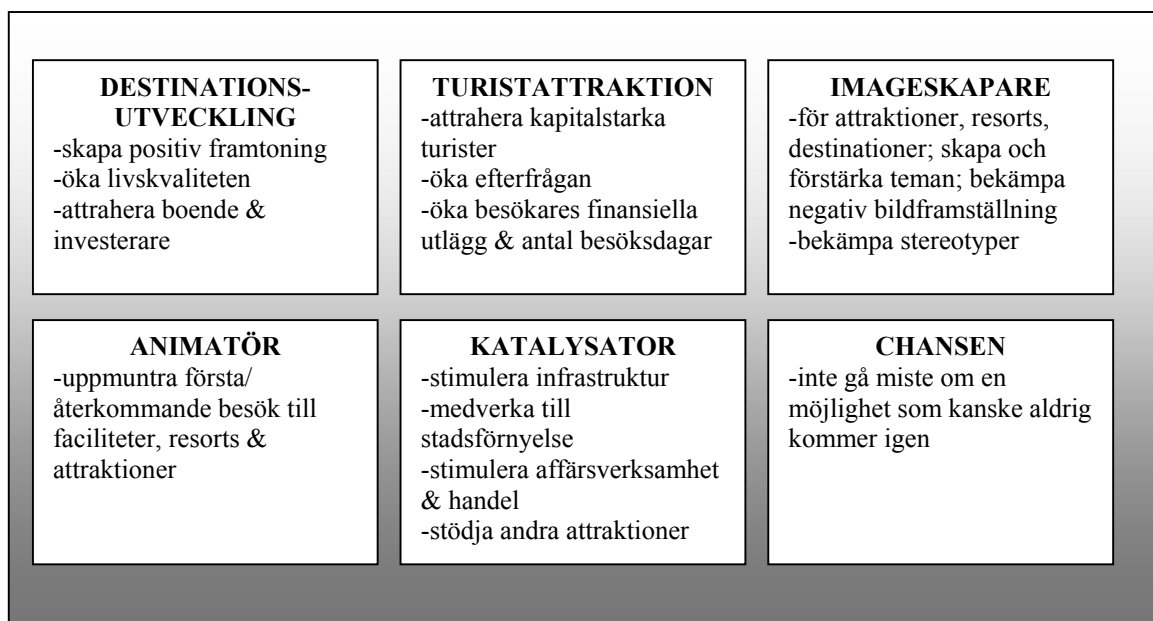
Det är viktigt att tidigt bestämma vilket segment som marknadsföringen ska riktas till samt differentiera sig i förhållande till sina konkurrenter (Morgan et al, 2002; Kotler et al, 2001). Enligt Lumsdon (1997) bör fokus inte endast ligga på att välja ut ett eller flera segment, eller välja bort segment, utan det är viktigt att förstå hur man ska nå de utvalda segmenten. En jämförelse kan här göras med PS som är av den åsikten att det handlar om att välja bort segment snarare än att välja till. De menar att, det inte är en bra strategi att rikta sig till alla, utan det resulterar ofta bara i dålig marknadsföring. Vi håller med PS i deras strategi och anser att det är extra viktigt för dem att göra rätt satsning nu när de endast har så små medel att arbeta med.

Enligt Larson (2003) kan event ses både som redskap för destinationsmarknadsföring samt fungera som katalysatorer för exempelvis infrastrukturella satsningar inom det område eventet arrangeras. Tidigareföreläggningen av Dockan-området kan ses som ett praktexempel på att så är fallet även i Malmö. Inom AC:s historia har detta förekommit förut exempelvis när eventet anordnades i Freemantle i Australien. Då efterlämnades staden med ett arv som bestod av infrastruktur och nya turisminvesteringar som man antingen tog initiativ till eller som påskyndades på grund av eventet (Allen et al, 1999). Enligt Smith (2005) bör destinationsutvecklingsorgan passa sig för att prioritera eventets image så mycket att destinationens utveckling blir lidande. Att bygga en kaj och en pir kan ses som ett sätt att använda sig av eventet. Troligen hade inte hamnen kommit till så tidigt om inte eventet gått av stapeln. Är det så att kajen symboliskt också står för att regionen bestämt sig för att de ska satsa på segling i framtiden?

6 Stora event och destinationsutvecklingsorgan

6.1 Uppmärksamhet, Brand och Pengar

I vår studie har vi funnit att den verkliga situationen för ett destinationsutvecklingsorgan som är i ett initialt skede av en eventsatsning är mycket komplexare, enligt oss, än vad den normativa teorin som behandlar ämnet beskriver. Motiven som enligt teorin sägs ligga till grund för event är alldeles för statiska och generella. Vi menar snarare att destinationsutvecklingsorgans motiv kan vara *diffusa önskvärda framtida tillstånd*. Vår undersökning pekar på att det kan vara en strävan efter att *förändra synen på destinationen*, med regional, nationell och internationell förankring men också som ett sätt att *hävda sig mot starkare destinationer* och ta en plats på den globala marknaden. Det förhållningssättet kan även sägas spegla en strävan att förstärka/förändra/förmedla destinationens *image* och *brand*. I fallet med RS är ett av motiven att stärka sin roll som evenemangsdestination vilket får till resultat att de står som värd för ett event de vet kommer att ge dem stor *uppmärksamhet*. Att satsa på event kan även ses som *ett måste*, då destinationsutvecklingsorgan upplever en press att delta i kampen om besökare, invånare och näringsliv eftersom *alla andra gör det*.



Figur 7. Not. Egen utveckling av Getz Figur 1997:53 och vår omarbetade modell 2005:68

Vi har funnit att *"chansen"* var ett primärt motiv till varför RS satsade på eventet. Chansen innefattar i RS:s fall möjligheten att sätta sin *plats på kartan*, få *maximal massmedial uppmärksamhet* internationellt samt ett bra tillfälle att *locka journalister* till regionen vilka troligtvis inte annars besökt Skåne. Vi anser dock inte att chansen är det som ligger till grund för alla destinationsutvecklingsorgans val att satsa på event. Däremot är vi av den åsikten att chansen bör ses som ett av åtminstone sex avgörande

motiv bakom besluten. Vi har valt att utveckla Getz (1997) modell, om motiv och mål för att arrangera event, för att belysa detta. Motivkategorierna kan sägas ha en inbördes hierarkisk rangordning beroende på varje specifikt fall. Vi, i likhet med Getz, har trots det valt att presentera den utan rangordning då det innebär att modellen är mer generell och därmed tillämplig på fler event-situationer.

Slutligen menar vi att oberoende av vilket motiv det är som får destinationsutvecklingsorganen att välja att stå som värd för ett event så kan det sammanfattas som en strävan efter *uppmärksamhet* vilket man försöker uppnå genom att förstärka sitt *brand* och som i slutändan genererar *pengar* till destinationen. Alltså är det enligt oss i grund och botten pengarna som styr.

6.2 Irrationella ad hoc-beslut, Extremt snabb beslutsprocess och Avsaknad av strategier

Vår fallstudie påvisar tydligt att destinationsutvecklingsorganet RS har *en avsaknad av strategier, mål och visioner* för destinationsutveckling eller för hur de ska gå tillväga i ett eventbeslut. Vi menar att destinationsutvecklingsorgan som inte har några strategier vilka kan ligga till grund för sådana beslut styrs av *irrationella ad hoc-beslut*. De destinationsutvecklingsorgan som tar sådana beslut kan ändå få igenom sina beslut eftersom det kan finnas *gemensamma intressen* inom politiken som kan stödja satsningen. Bevis för att ett sådant förfarande är genomförbart är RS:s *extremt snabba beslutsprocess* som i sig var helt exceptionell. Viss teori som finns inom beslutsprocessen pekar på att de beslut som fattas ska vara väl underbyggda av exempelvis utförbarhetsstudier. Vår studie bevisar snarare motsatsen nämligen att det *i efterhand är möjligt att legitimera de beslut* som fattats genom rapporter vilka *endast belyser positiva effekter och utvald information*. Vi har också funnit att beslutsprocessen, när det inte finns strategier som underbygger beslutet, kan liknas vid den så kallade *"kuvösstrategin"*. Avsaknaden, i RS:s fall, av information om event-satsningen i media fram till dess att beslutet var fattat styrker våra antaganden om att destinationsutvecklingsorgan som inte har några strategier istället nyttjar kuvösstrategin.

Ett event av AC:s genre och storlek är så speciellt att kravet på organisationen som ska stå som värd är att den måste ha en *viss storlek och makt* att genomföra beslutsprocessen samt *förmågan att delegera och samagera* med andra aktörer angående eventet. I vårt specifika fall utnyttjade RS sin storlek och makt, det vill säga PS:s *beroendesituation*, för att genomföra beslutsprocessen vilket under andra omständigheter borde varit PS:s uppgift. Vår slutsats, baserad på vår studie, är att det är möjligt att *utan ett strategiskt förhållningssätt* attrahera ett stort event och satsa på att nå sitt drömscenario. Vi anser att Gunnarssons & Graffmans (1998) tre nyckelord *dialog, delaktighet och samverkan* borde vara något destinationsutvecklingsorgan fokuserar på när de ska utveckla strategier för eventsatsningar för att undvika att kraft ödslas på interna konflikter, så som skedde i vår studie.

6.3 Eventet som en generator, Innovativ marknadsföringskampanj och Ett avstamp för att lansera en förändring

Vår undersökning tyder på att destinationsutvecklingsorganet RS ser på *event som ett destinationsmarknadsföringsverktyg* men att det *inte finns några strategier* inom organisationen för hur verktyget ska användas. Vi har funnit att genomförandeorganisationen antas ha expertis inom området och därför *inte erhåller några riktlinjer för hur*. Att SR bara har en liten budget för att ta vara på tillfället att marknadsföra regionen i samband med eventet bevisar att *eventet i sig* förväntas locka journalister, besökare och näringsliv till destinationen vilka annars inte kommit dit. *Event används som en generator* för att få människor till en region för att förankra en ny bild av destinationen. Vi har funnit att RS använder sig av eventet som en *innovativ marknadsföringskampanj* för att förändra stereotypa uppfattningar om regionen, för att rikta sig mot ett nytt segment och förändra sin image. Eventet används också som ett *avstamp för att uppmärksamma* en mer framtida bild av destinationen samt ett sätt att skapa en *mötesplats* för näringslivet. Vår studie tyder på att destinationsutvecklingsorgan använder *event som ett segmenteringsverktyg* och då en ersättning för en marknadsanalys. Vi ser tecken på att destinationsutvecklingsorgan kan vara begränsade i sin destinationsmarknadsföring vid arrangerandet av event. Det här finner vi bevis för då RS enligt kontrakt med ACM har restriktioner för hur de kan marknadsföra sig under eventet.

En svårighet för destinationsutvecklingsorgan, när det gäller att marknadsföra sig med hjälp av event, är att lyckas få medieexponering även utanför regionens gränser. Vi har funnit att RS till stor del begränsas i sin användning av eventet som ett destinationsutvecklingsverktyg av den så kallade *storebrorsproblematiken*. Vi menar att destinationsutvecklingsorgan, vilka utför en eventsatsning till följd av ett ad hoc-beslut i kombination med att det inte finns tidigare erfarenhet från liknande event och att förberedelsestiden för eventet är kort, har *svårt att utnyttja eventets potential till fullo*.

6.4 Förknippa egen image med eventets, Visa upp regionen från ett annat perspektiv och Locka besökare för att se stadens förändring

Vi menar att destinationsutvecklingsorgan har för avsikt att *genom event förstärka/förmedla sin image* men att *kunskap saknas* för hur det rent praktiskt ska gå till. Vår undersökning belyser den här problematiken då RS, med satsningen på AC, snarare fokuserar på den image de vill uppnå, än *hur väl deras image är associerbar* med AC:s och därmed hur de ska lyckas med att kombinera de två till en. RS:s tillvägagångssätt för att förmedla sin önskvärda image karaktäriseras av att de *sätter stor tilltro till ej kontrollerbara faktorer* exempelvis medieexponeringens framgång och seglingstävlingens förmåga att förmedla bilden av deras image.

Destinationsutvecklingsorgan som vill förmedla/förstärka en image för en region möter en svårighet då det inom regionen finns *flera aktörer som inte förmedlar samma image*. Vi menar att destinationsutvecklingsorgan, för att uppnå en förstärkning av sin image, måste ha en egen stark image som är lik den de vill gynnas av. I vårt fall ser vi tydligt

att RS har en illusion om att det är *tillräckligt att vara värd för eventet* och synas i samband med det, för att det ska ”rubba” av sig på Skånes image. Destinationsutvecklingsorgan använder sig av event för att förmedla/förändra sin image på det viset att de nyttjar eventet för att *locka besökare för att se stadens förändring*. I vår fallstudie har vi funnit att RS använder sig av eventet för att *visa upp regionen från ett annat perspektiv* och de vill därmed förstärka regionens eftersträvansvärda image. Destinationsutvecklingsorgan som har en image likt eventets samt har en strategi för hur de ska förmedla eventets image som sin egen, anser vi, är de destinationer som har störst möjlighet att lyckas.

6.5 Förslag till vidare forskning

Den teori som finns skriven om ämnet beskriver hur destinationsutvecklingsorgan ska göra för att destinationsmarknadsföra sig genom event. De beskriver klart och koncist hur processen bör se ut. Vi anser att dessa teorier har vag koppling till hur det verkligen går till. Destinationsutvecklingsorgan styrs mer av ad hoc-beslut och får erbjudanden där det gäller att fånga tillfället. Destinationer har dessutom en mer komplex situation än vad som beskrivs i teorierna. Ofta är det inte så lätt att peka exakt på vilka aktörer som ingår i en destination och att dra raka linjer för vad gränsen går om vem som har vilket ansvar. Avslutningsvis rekommenderar vi vidare forskning kring vilka beslutsprocesser och motiv som i praktiken ligger bakom destinationers vilja att stå som värd för stora event

7 Referenser

Tryckta källor

Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2002). *Festival and Special Event Management, second edition*. Milton: John Wiley and Sons Australia.

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavourable city image. *Cities* 21, (6). Pergamon. Elsevier.

Brown, Chalip, Jago & Mules (2004). Bundling sport events with the host destination. *Journal of Sport Tourism*, 9 (3), 267-282. Routledge.

Brown, M. D., Var, T. & Lee, S. (2002). Messina Hof Wine and Jazz Festival: an economic impact analysis. *Tourism Economics – The Business and Finance of Tourism and Recreation*, 8 (3), 273-279.

Caldwell, N. & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, 12 (1), 50-61. Proquest.

Davidson, R. & Maitland, R. (1997). *Tourism Destinations*. London: Hodder & Stoughton.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.

D'Hautesserre, A-M. (2001). Destination Branding in a Hostile Environment. *Journal of Travel Research*, 39 (1), 300-307. Sage Publications, Inc.

Dolnicar, S. (2004). Beyond "Commonsense Segmentation": A Systematics of Segmentation Approaches in Tourism. *Journal of Travel Research*, 42 (1), 244-250.

Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.

Gelan, A. (2003). Local economic impacts. The British Open. *Annals of Tourism Research*, 30 (2), 406-425. Elsevier Science Ltd.

- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Goldblatt, J. (2002). *Special Event, Twenty-first century global event management*. (3:e rev. uppl.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi: Malmö.
- Gunnarsson, J. & Graffman, J. (1998). *Resmålets resa mot målet: (Destinationsutveckling med Kraftprocessen)*. Uppsala: Graffman företagsledning och utveckling.
- Hall, T. (2001). *Urban Geography*. London. Routledge.
- Hospers, G-J. (2004). Place Marketing in Europe: The Branding of the Öresund Region. *Intereconomics*, 39 (5), 271-279. Proquest.
- Jönsson, J., Tägil, S. & Törnqvist, G. (2000). *Organizing European Space*. London. Sage Publications Ltd.
- Kent, H. A. & Walker, R. H. (Dr.). (2000). Place of Origin Branding: Towards Reconciling the Requirements and Purposes of Destination Marketing and Export Marketing. *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*. ANZMAC.
- Kim, N-S. & Chalip, L. (2003). Why travel to the FIFA World Cup? Effects of motives, background, interest, and constraints. *Tourism Management*, 25 (6), 695-707. Pergamon.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Bowens, J. & Makens, J. (2001). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice-Hall, Upper Sadle River, N.J.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5). Proquest.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press, N.Y.

- Larson, M. (1997). *Evenemangsmarknadsföring. Organisering, styrning och samverkan vid marknadsföring av VM i friidrott 1995*. Östersund: Etour.
- Larson, M. (2003). *Evenemangsmarknadsföringens organisering: interaktionen mellan aktörer på ett politiskt torg*. Östersund: Etour.
- Lumsdon, L. (1997). *Tourism Marketing*. London: International Thomson Business Press.
- McGuirly, J. (2004). Bundling sport event with the host destination Laurence Chalip University of Texas. *Journal of Sport Tourism*, 9(3), 267-282.
- Merriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, N. J., Pritchard, A. & Pride, R. (2002). *Destination Branding, Creating the unique destination proposition*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Morgan, N. J., Pritchard, A. & Piggott, R. (2003). Destination Branding and the role of the stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3), 285-299. Proquest.
- Mossberg, L. & Hallberg, A. (1999). The presence of a mega-event: effects on destination image and product-country images. *Pacific Tourism Review*. 3(3/4), 213-225. Cognizant Communication Corporation.
- Ritchie, B. (1994). Crafting a destination vision. In B. Ritchie & C. Goeldner (Eds.), *Travel, tourism and hospitality research: A handbook for managers and researchers* (2nd ed.), pp 29-38. New York: Wiley.
- Ritchie, J. R. B. & Ritchie, R. J. B. (1998). The branding of tourism destinations ~ Past achievements & future challenges. Written for: *Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism Marrakech, Morocco, September 1998*. [online]: <http://people.sauder.ubc.ca/phd/ritchie/Papers/AIEST1998.pdf>.
- Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the Impact of Hallmark Event: Conceptual and Research Issues. *Journal of Travel Research*, 23 (1), 2-12. Proquest.
- Richie, J. R. B. & Smith, B. H. (1991). The Impact of a Mega-Event On Host Region Awareness: A Longitudinal Study. *Journal of Travel research*, 30 (1), 3-11. Proquest.
- Roche, M. (1994). Mega-events and Urban Policy. *Annals of Tourism Research*, 21 (1): 1-19.

Sahlberg, B. (2001). *Möten, människor, marknader: om turism och resande*. Malmö: Liber AB.

Smith, A. (2005). Reimagining the city. *Annals of Tourism Research*, 32 (1), 217-236. Pergamon.

Thomsson, H. (2002). *Reflexiva Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

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

Van den Berg, L., Braun, E. & Otgaar, A.H.J., (2002). Sports and city Marketing in European Cities. *Local Economy*, 18 (4), 354-355. Routledge.

Waite, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 194-215.

Watt, D. C. (1998). *Event Management in Leisure and Tourism*. Addison Wesley Longman Limited. New York.

Ward, S. V. (1998). *Selling Places; The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*. London: Routledge.

Westerbeek, H. M. & Turner, P. & Ingerson, L. (2002). Key success factors in bidding for hallmark sporting event. *International Marketing Review*, 19 (3), 303-322.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research- Design and methods*. Andra reviderade upplagan. SAGE Publications inc. Thousand Oaks, Californien.

Webbaserade källor

Malmö Stad. (2005). Malmö Stad [Online]. Tillgänglig: <http://www.malmo.se> [6 april - 27 maj, 2005].

Placebrands. (2005). Placebrands [Online]. Tillgänglig: <http://www.placebrands.net> [2 maj 2005].

Position Skåne. (2005). Position Skåne [Online]. Tillgänglig: <http://www.positionsokane.se> [6 april – 25 maj, 2005].

Region Skåne. (2005). Region Skåne [Online]. Tillgänglig: <http://www.regionsokane.se> [6 april – 29 maj, 2005].

Sydsvenskan. (2005). Sydsvenskan [Online]. Tillgänglig: <http://www.sydsvenskan.se> [6 april, 2005].

Övriga Källor

Ek, R. (17 maj, 2005). Personlig kommunikation. [intervju]. Forskare och kulturgeograf, Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet.

Engman, A. (5 februari, 2005a). Initiativtagaren fick utreda själv. *Sydsvenska Dagbladet*.

Engman, E. (21 april, 2005b). America's Cup slår mot Jägesrohelg. *Sydsvenska Dagbladet*.

Hedenbro, M. (10 februari, 2005a). "Ingen vill förknippas med ett skandalprojekt". Position Skånes vd betvivlar att näringslivet har stort intresse av att sponsra America's Cup. *Sydsvenska Dagbladet*.

Hedenbro, M. (15 februari, 2005b). Upplagt för mer bråk. *Sydsvenska Dagbladet*.

Hedenbro, M. (22 februari, 2005c). S och m-nej till Americas Cup. Socialdemokrater från Lund reagerar på satsningen inför regionfullmäktigmöte. *Sydsvenska Dagbladet*.

Hedenbro, M. (11 april, 2005d). America's Cup: Notan fortfarande hemlig. *Sydsvenska Dagbladet*.

Hedlund, M. (20 maj, 2005). Personlig kommunikation [E-mailintervju]. Vice projektledare på Sailing Region.

Hedlund, M. (2004). *America's Cup Act 6 & 7 TV- Estimat*, Komplettering 1. Starcom.

Hjalpers, V. (12 april, 2005). America's cup kan bli dyr för alla Malmöbor. *Metro*.

Internrapport Region Skåne (2005).

Jeppsson, P. (19 februari, 2005). Hotellägare jublar. *Sydsvenska Dagbladet*.

Lantero, M. E. & Mascuñano, P. J. (2005). *AMERICA'S CUP 2007: Economics impact and expectations of Business of the Business Community in Valencia*. KPMG & Valencia Entrepreneurs Association.

Market Economics Ltd. (Oktober, 2003). *The Economic Impact of the 2003 America's Cup Defence*. Prepared for Ministry of Tourism. Gravitas Research & Strategy Ltd & Horwath Asia Pacific Ltd.

Nilsson, J. & Löfgren, O. (2004). *America's Cup – Kalkyler*. På uppdrag av Näringslivsutveckling, Region Skåne. Inegria AB.

Paulsson, L & Remvig, H (2003). *Solheim Cup 2003*. Resurs AB.

Roijer, P. (4 februari, 2005a). Uno Aldegren vill inte offentliggöra avtalet. *Sydsvenska Dagbladet*.

Roijer, P. (12 februari, 2005b). America's Cup väl förankrad i Position Skåne. *Sydsvenska Dagbladet*.

Sjö, B. (11 februari 2005a). Kd kluvet inför cupen. *Sydsvenska Dagbladet*.

Sjö, B. (16 februari 2005b). Wallandersatsning offrades helt för Americas Cup. *Sydsvenska Dagbladet*.

Stolt, Å. (6 februari, 2005). Vi kan segla förutan lögn. *Sydsvenska Dagbladet*.

Ägardirektiv (10 februari, 2003a). Ägardirektiv upprättat av Region Skåne och Kommunförbundet Skåne till marknadsföringsbolaget Position Skåne.

Ägardirektiv (3 december, 2003b). Ägardirektiv upprättat av Region Skåne och Kommunförbundet Skåne till marknadsföringsbolaget Position Skåne.

Ägardirektiv (9 februari, 2005). Ägardirektiv upprättat av Region Skåne och Kommunförbundet Skåne till marknadsföringsbolaget Position Skåne.

Bilaga 1, Förteckning över förkortningar

Vi har valt att använda oss av ett antal förkortningar i uppsatsen och vill därför här ge en förteckning över dem för att underlätta för läsaren.

- AC** America's Cup, namnet på seglingstävlingen
- ACM** America's Cup Management, den ledningsgrupp som håller i America's Cup
- BNZ** Brand New Zealand, destinationsmarknadsföringsnamn för Nya Zeeland
- PS** Position Skåne, marknadsföringsbolaget för Region Skåne
- RS** Region Skåne, skånes destinationsutvecklingsorgan
- SR** Sailing Region, den projektgrupp som arbetar aktivt med America's Cup-deltävlingarna i Malmö
- ÖMR** Öresund Match Race, de seglingstävlingar som genomfördes för första gången 2004 och som RS vill ska gå av stapeln vartannat år på den svenska sidan och vartannat år på den danska.

Bilaga 2, Malmös ”ambitionspyramid”

