



Institutionen för Service Management

# **Alla vägar leder till backen!**

- en fallstudie kring makt, platsmarknadsföring, image och upplevelser

**Johan Eriksson, Tomas Segerlund, Madeleine Thott**

Handledare:  
Mikael Bergmsth  
Elisabeth Högdahl

C-uppsats  
VT 2006

# Sammanfattning

Vårt arbete handlar om projektet Hammarbybacken i Stockholm och de aktörer som är inblandade. Vi har använt oss av en kvalitativ intervjuundersökning och valt att intervjua samtliga aktörer, vilka är Djurgården IF Alpin, SkiStar samt Stockholms stad. Därefter har vi bearbetat svaren mot teorierna och diskuterat situationen som de befinner sig i. De teorier som vi använder oss av ligger under ämnen som makt, platsmarknadsföring, image och upplevelser.

Syftet med vår uppsats är att undersöka, och analysera hur aktörer med olika visioner kring ett gemensamt projekts mål samarbetar med varandra.

Vi vill identifiera eventuella problem och informationsluckor som kan uppstå i projekt där det finns mer än en aktör involverad. Aktörer har olika mycket makt, pengar och kunskap och utifrån dessa individuella tillgångar placeras dem automatiskt i olika plan i projektets hierarki.

Frågeställningarna som vi utgick ifrån var:

- Vilka problem kan uppstå i ett samarbete mellan aktörer som har olika visioner om ett gemensamt projekts mål?
- Vilka marknadsföringskanaler skulle Hammarbybacken kunna använda för att få ut sitt budskap på ett effektivare sätt?
- Hur arbetar aktörerna med att marknadsföra anläggningen utifrån ett upplevelse- och imageskapande perspektiv?

Analysen visar att projektet ligger i startgroparna och att det brister i kommunikationen mellan aktörerna. I nätverket finner vi hål som måste lagas. Maktbalansen mellan aktörerna är i dagsläget i jämvikt och aktörerna är nöjda med situationen för tillfället. Vi ser dock att problem kan uppstå i framtiden i takt med att anläggningen växer. Vi tror att om projektet sköts rätt kan Hammarbybacken bli en stor tillgång i Stockholms krona och vi väntar förvåntansfullt på vad framtiden ska visa. Vi har insett att ett samarbete kan drivas framåt trots att kommunikationen varierar i sin kvalitet, samt att nätverket mellan aktörerna inte är optimalt utvecklat.

Nyckelord: *Makt, Platsmarknadsföring, Upplevelser, Nätverk, Kommunikation, Image*

# Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Presentation av projektet Hammarbybacken	2
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	2
1.4 Frågeställning	4
1.5 Avgränsning	4
1.6 Disposition	4
2. Metod	6
2.1 Val av projekt	6
2.2 Val av metod	6
2.3 Insamling av empiri	8
2.3.1 Intervju	8
2.3.2 Öppen observation	10
2.4 Validitet och Reliabilitet	10
2.4.1 Validitet	10
2.4.2 Reliabilitet	11
2.5 Deduktion och induktion	12
3. Teori	13
3.1 Makt	13
3.2 Platsmarknadsföring	16
3.2.1 Kraftprocessens sex steg	18
3.3 Image	20
3.4 Från serviceindustri till upplevelseindustri	22
3.5 Attraktioner som hjälpmedel till att göra en plats mer attraktiv	23
4. Presentation av aktörerna	24
4.1 Hammarbybacken	24
4.2 Djurgården IF Alpin	24
4.3 SkiStar AB	25
4.4 Stockholms stad	26
5. Analys	28
5.1 Del 1 – Sammanställning av empiri	28
5.2 Del 2 – Kritisk betraktelse	33
5.3 Del 3 – Filtrering av empirin genom teorin	34
6. Diskussion	42
7. Slutsats	47
8. Källförteckning	49

# 1. Inledning

En snöflinga är en kristall av fruset vatten som sakta singlar genom luften ner mot marken. När flingan når den snöbeklädda marken lägger den sig på andra snökristaller och bildar tillsammans ett snötäcke. Detta snötäcke kan användas till olika ändamål. Bevaras det orört uppstår ett vackert och fridfullt snölandskap. Människor väljer däremot oftast ett ändamål där man stör friden genom att spänna på oss skidorna.

För att kunna utöva skidåkning behöver man ett eller flera berg med kala och sluttande sidor. Här omvandlas sedan bergets sluttningar till pister och liftspår. Ett måste är väl tillgängliga och snabba liftar, som kan transportera upp besökarna till toppen, samt ett smidigt liftkortssystem. Restauranger och after-ski är nu för tiden lika självklara på skidorten, som själva backarna och liftarna.

Självklart så behöver man också någon form av boende, som ligger i närheten av anläggningen. Detta möjliggör att man tidigt nästa morgon efter man varit ute och dansat, snabbt kan susa ner till liften och upp i backen för en härlig skiddag. Anläggningen bör vara lättillgänglig för besökare och det bör finnas en väl utvecklad infrastruktur, som överspannar bil-, buss- och tågtrafik samt bra parkeringsmöjligheter.

Vi är övertygande att alla som läser en beskrivning av en skidanläggning, som vi har beskrivit här, direkt kommer att tänka på en liten mysig alpby med höga snöbeklädda bergstoppar och djupa dalar eller svenska fjälljuveler som Åre och Sälen. Det gör inte vi!

Föreställ er istället att denna anläggning ligger i hjärtat av en internationell storstad. Tänk er en 93 meter hög kulle istället för branta alptoppar och fjäll. Föreställ er restauranger som Fredsgatan 12 och Café Opera istället för värmestugor och fjällrestauranger. Tänk er klubbar som SpyBar, Sturecompagniet och Kharma istället för ortens afterskiställe. Hotell som Lydmar och Grand Hotell istället för högfjällshotell och fjällstugor. Tunnelbana och spårvagn istället för långa tåg- och bussresor.

Anläggningen som vi tänker på heter Hammarbybacken och ligger i Hammarby Sjöstad i centrala Stockholm.

## 1.1 Presentation av projektet Hammarbybacken

Innan vi börjar presentera Hammarbybacken anser vi det viktigt att även framhäva att Hammarbybacken drivs i en projektform. Projektet har resulterat i en skidanläggning som är i en konstant förändringsprocess. Hammarbybacken befinner sig i dagsläget i en ny fas, där en kraftfull aktör involverat sig i projektet. SkiStar<sup>1</sup> har sedan år 2005 involverat sig i projektet och det har genomgått en del förändringar över tiden och har idag en annan form än vad det hade vid uppstarten. Tidigare år har Hammarbybacken drivits av en entreprenör som tilldelats tillstånd att driva backen vintertid av Stockholms stad.<sup>2</sup> Idag drivs anläggningen av aktiebolaget Hammarbybacken AB vars ägare är Djurgården IF Alpin. Man har även skapat ett avtal med Stockholms stad om året runt verksamhet i Hammarbybacken och dess omgivning, som sträcker sig ca 5-10 år framåt.<sup>3</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Vårt arbete kommer alltså att utföras kring Hammarbybacken i Stockholm och de aktörer som är inblandade i detta projekt. Aktörerna är SkiStar, Stockholms stad samt Djurgården IF Alpin. Anledningen till att vi valde att studera Hammarbybacken är, förutom dess extrema position i en storstad, att vi finner samspelet mellan projektets aktörer intressant. Detta samspel tycker vi är intresseväckande utifrån ett maktperspektiv, då vi tror att dessa tre organisationer har olika mål. Vi vill undersöka om det är svårt för stora organisationer att dra åt samma håll i ett litet projekt. Vi vill även utifrån ett platsmarknadsföringsperspektiv se hur anläggningen kan bli en tillgång i Stockholms nöjesutbud. Vi vill undersöka hur aktörerna arbetar för att stärka anläggningens image och ta reda på om de arbetar med att skapa upplevelser för besökarna. Upplevelser är idag av större betydelse än det var för 10 år sedan. Konsumenter ställer större krav och väntar sig gärna att deras förväntningar överträffas.<sup>4</sup>

I ett projekt som Hammarbybacken finns det ett nätverk mellan dess aktörer, starka som svaga. Detta nätverk består i sin tur av länkar och noder som håller ihop det. I ett nätverk finns det oftast noder som kan rankas som gateways. Enligt Latours resonemang i boken Actor Network Theory riskerar nätverket att rasa samman om balansen mellan dessa

---

<sup>1</sup> SkiStar driver alpindestinationerna Sälen, Åre, Vemdalen i Sverige och Hemsedal och Trysil i Norge.

<sup>2</sup> Intervju med Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>3</sup> <http://www.hammarbybacken.se/aktuellt.html> 2006-04-19

<sup>4</sup> Mossberg, L (2003)

gateways rubbas allt för mycket.<sup>5</sup> Vi ser ett antal olika noder som gateways t.ex. de tre olika organisationernas representanter Erik Pålsson i SkiStar, Py Börjesson i Stockholms stadshus och viceordförande Per Roald i Djurgården IF Alpin. Eftersom dessa olika gateways är olika stora och har olika mycket makt kan det finnas en risk till att nätverket skulle rasa om meningsskiljaktigheter uppstår.

Svårigheten med att få ett fungerande nätverk att inte rasa samman anser vi grundas i maktförhållanden mellan aktörerna. Detta tycker vi är en intressant infallsvinkel att behandla i vår uppsats. För stora och mäktiga aktörer, såsom SkiStar och Stockholms stad och mindre såsom Djurgården IF Alpin, kan det i vissa situationer leda till motsättningar mellan de olika aktörerna. Vi frågar oss därför om de olika storlekarna på aktörerna skapar problem i maktförhållandena i ett projekt som detta?

I Lindberg och Rundkvists bok *Projektverkare* menar de att makt utövas när person A får person B att handla i enlighet med person A, även om det strider mot person B:s egen vilja och egna mål. Maktutövningen utgörs av de resurser som aktören tillhandahåller för att belöna eller bestraffa.<sup>6</sup> Aktörer har olika mycket makt, pengar och kunskap och utifrån dessa individuella tillgångar placeras de automatiskt i olika plan i projektets hierarki. I detta fall är det Stockholms stad som sitter på den politiska makten, SkiStar som har de ekonomiska förutsättningarna och Djurgården IF Alpin som besitter kunskapen om anläggningen. Kommer denna dynamik att ändras när SkiStar, som är Nordens skidkung, ger sig in i projektet på allvar?

### 1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka, samt analysera hur aktörer med olika visioner kring ett gemensamt projekts mål, samarbetar med varandra.

De tre organisationerna som arbetar med projektet är SkiStar, Djurgårdens IF Alpin samt Stockholms stad. Vi kommer att analysera de tre olika organisationerna utifrån det empiriska material som vi har samlat in. Organisationernas arbete med projektet Hammarbybacken kommer hela tiden att stå i centrum för analysen.

---

<sup>5</sup> Latour. B red. Law. J & Hassard . J (1999), kap 2

<sup>6</sup> Lindberg. C & Rundkvist. P (1999), s 166

Vi kommer att bearbeta det empiriska materialet utifrån befintliga teorier inom områden som behandlar makt, platsmarknadsföring, upplevelser och image. Målet med vår uppsatts är att identifiera eventuella problem som kan uppstå i projekt där det finns mer än en aktör involverad. En risk när det är fler än en aktör inblandad i ett projekt är att det uppstår svårigheter med att få alla aktörer att dra åt samma håll.

#### 1.4 Frågeställning

- Vilka problem kan uppstå i ett samarbete mellan aktörer som har olika visioner om ett gemensamt projekts mål?
- Vilka marknadsföringskanaler skulle Hammarbybacken kunna marknadsföras genom, för att få ut sitt budskap på ett effektivare sätt?
- Hur arbetar aktörerna med att marknadsföra anläggningen utifrån ett upplevelse- och imageskapande perspektiv?

#### 1.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart studera aktiviteterna, samt turismen kring Hammarbybacken och inte runt hela Stockholm. Anledningen till detta är att vi anser att arbetet skulle bli för stort om vi även skulle analysera staden Stockholm. Vi har även valt att enbart studera en säsong, istället för hela Hammarbybackens levnadstid. Vårt intresse ligger i nutid samt framtida investeringar och utvecklingar.

#### 1.6 Disposition

Vi har valt att dela in vårt arbete i tre olika avsnitt. I det första avsnittet har vi en inledning som sedan följs upp av problemdiskussion, syfte, frågeställning samt en avgränsning och en disposition. I det andra avsnittet har vi först ett metodavsnitt, som tar upp vilka metoder vi har valt att använda till vår empiriska informationsinsamling. Efter detta kommer en teoridel som behandlar de teorier som vi har valt att arbeta med. I tredje och sista avsnittet har vi ett analysavsnitt som behandlar den insamlade informationen från varje organisation. Vi har även valt att ge en kort bakgrundsinformation om varje aktör. Därefter följer en diskussion baserad på analysen samt en slutsats.

Vi har genomgående i vårt arbete försökt att tematisera de olika avsnitten efter de olika delarna makt, platsmarknadsföring, image och upplevelser. Detta för att lättare kunna följa den röda tråden. Orsaken till att vi valt de olika teman vi arbetar med är att vi, under arbetets gång, märkt att det är dessa teman aktörer i ett projekt av Hammarbybackens sort behöver se till.



## 2. Metod

Vi valde att göra den empiriska delen av undersökningen med hjälp av en kvalitativ metod för att på bästa sätt kunna få fram rätt information. Denna information applicerade vi sedan på de teorier som vi ansåg relevanta för vår uppsats. Vi gjorde intervjuer med personer som är betydelsefulla för projektet Hammarbybacken och utförde även en övergripande observation för att få en rättvis bild av studieobjektet. Vi reflekterade även över validiteten och reliabiliteten i vårt arbetssätt.

### 2.1 Val av projekt

Bakgrunden till att arbetet behandlar Hammarbybacken, en f.d. soptipp i centrala Stockholm,<sup>7</sup> baseras på gruppmedlemmarnas gemensamma skidintresse. I början av arbetet riktades fokus på Åre i Jämtland, men efter några kontakter med destinationschefen bestämdes det att gruppen inte skulle åka dit. Vi undrade då vad inom Sverige som kunde vara, i svenska mått mätt, lika extremt som Åre. Efter lite ”brainstorming” växte tanken om Hammarbybacken i Stockholm fram. Åre är speciellt på sitt sätt med alpin miljö, lavinfaror, kabinbana etc. På samma sätt är Hammarbybacken speciellt med sina två korta ankarliftar, sin lokalisering mitt i centrala Stockholm med Globen som granne och med en otroligt fin utsikt över Nackareservatet, Djurgården och hela centrala Stockholm. Vi såg inte Hammarbybacken som en lika välfungerande maskin som Åre, vilket gjorde att vi såg en lättare applicering av våra tankar på objektet. Med lite distans till arbetet tycker vi det var rätt av oss att inte bege oss till Åre. I Åre är ”allt redan gjort” och vi kan inte se hur vi skulle ha kunnat applicera våra tankar på området lika lätt som det var att göra det på Hammarbybacken. Backens speciella förutsättningar tillsammans med det entusiastiska bemötande vi fick av aktörerna, gjorde att vi valde att behandla detta projekt.

### 2.2 Val av metod

För att få en förståelse för hur Hammarbybacken skulle kunna utvecklas valde vi att göra längre kvalitativa intervjuer med representanter från de inblandade aktörerna. Vi har även intervjuat en boende i närområdet med intresse i backen. I samband med genomförandet tog vi kontakt med intervjupersonerna, och informerade de samtidigt om syftet med arbetet. Detta för att personen i fråga inte skulle vara helt ovetandes om vad vi ville veta,

---

<sup>7</sup> Intervju med Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

samt att svaren på frågorna skulle bli så rättvisande som möjligt. Vi ville att intervjupersonen skulle kunna förbereda svar. För att få något verktyg som ramade in det hela skapade vi en intervjuguide.<sup>8</sup> Vi baserade frågorna i intervjuguiden utifrån våra fyra teman: *makt*, *platsmarknadsföring*, *image* och *upplevelser*. Anledningen till att vi tematiserade intervjun, var för att få struktur på frågorna och få de svar som vi ansåg oss behöva till vår analytiska redogörelse.

För att få ett lättare material att bearbeta med samt för att skapa mening till empirin sammanställde vi intervjuerna till matriser, med vår utgångspunkt i intervjuguiden.<sup>9</sup> Vi använde oss av en del av ad-hoc metoden, vilket innebär att man läser igenom sina intervjuer en gång för att skapa sig ett allmänt intryck av materialet. Därefter återvänder man en eller flera gånger till särskilda avsnitt, för att exempelvis göra djupare tolkningar av vad som sagts, se till speciella yttranden etc. Genom detta tillvägagångssätt hittar man förbindelser i materialet, som har betydelse för arbetet.<sup>10</sup> Då vi vill få fram likheter och olikheter i intervjuobjektens svar, har vi utgått ifrån den del av ad-hoc metoden som berör detta.<sup>11</sup> I analysens första del sammanställde vi den kvalitativa metodens intervjusvar, för att öka förståelsen.<sup>12</sup> Här vill vi redovisa vad vi uppfattat att intervjupersonerna har sagt utifrån sin egen uppfattning,<sup>13</sup> alltså, vad vi tror att intervjupersonen vill ha sagt.

Nästa steg baseras på en tolkning av vad det sunnda förnuftets förståelse har att säga om innehållet i uttalandena. Är det som sägs rimligt? Detta för att förstå att de finns bakomliggande faktorer som påverkar svaren i en intervju. Detta steg använder vi oss även av för att källkritiskt granska empirin och för att öka förståelsen i det som intervjupersonen har sagt. Tolkningen får här gå utanför intervjupersonens egen kontext och tolkningsram, den får gå utöver vad intervjupersonen upplever och menar med ämnet.<sup>14</sup> Då vi använde detta steg som källkritiskt steg valde vi att döpa om det till *kritisk betraktelse*. I det sista steget tolkar vi uttalandena utifrån den teori vi valt att använda oss av.<sup>15</sup>

---

<sup>8</sup> Kvale, S (1997), s 121

<sup>9</sup> Kylén, J-A (2004), s 164

<sup>10</sup> Kvale, S (1997), s 184

<sup>11</sup> *ibid.*, s 185

<sup>12</sup> *ibid.*, s 192

<sup>13</sup> *ibid.*, s 193

<sup>14</sup> *ibid.*, s 194

<sup>15</sup> *ibid.*, s 194

## 2.3 Insamling av empiri

### 2.3.1 Intervjuer

Till våra intervjuer har vi valt att ha en reflexiv ansats. Med detta menas när ett ljus kan ses ur olika synvinklar, när ett objekt ses ur olika starka ljus eller en historia uppfattas på olika sätt.<sup>16</sup> Vi tror att med hjälp av denna ansats kommer våra erfarenheter inte att styra våra tolkningar av svaren, och att vi får en mer distanserad och objektiv syn till det empiriska material vi samlat in. Vi menar att detta är ett bra arbetssätt då vi, som vi tidigare nämnt, använder oss av den del av ad-hoc metoden som ser till skillnader och avvikelser i svaren. Med denna reflexiva ansats vill vi ta på oss ansvaret att ifrågasätta det självklara och försöker se vad som ligger bakom beslut och uttalanden.<sup>17</sup> Tillhörande denna ansats ska även en social relation byggas upp under intervjutillfället, vilket varit vårt mål. I en intervju är det lätt att intervjuaren påverkar intervjuobjektet, vilket i sämsta fall medför feltolkningar av frågorna som ställs. Intervjun skall istället föras ner till en kamratlig samtalsnivå varvid denna sociala relation byggs upp och feltolkningar kan uteslutas i större grad.<sup>18</sup>

Anledning till att vi använder oss av en kvalitativ metod var för att kunna begripa, redogöra och analysera beteenden hos aktörer och därmed få just kvalitativ och fördjupad förståelse av respondentens livsvärld.<sup>19</sup> För att sedan kunna hålla en hög kvalitet på våra intervjuer har vi även utgått från Kvales intervjuforsknings sju stadier.<sup>20</sup> Stegen är tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering.<sup>21</sup> Tematiseringen klarades i samband med att idén föddes och syftet formulerades. Planeringen gjordes i samband med kursstarten och gjordes delvis med en av våra handledare. Till intervjuerna valde vi att intervjua personer som sitter högt upp i sina organisationer och som har makt att besluta om förändringar i utvecklingsarbetet i Hammarbybacken. Den reflexiva ansatsen hjälpte oss att hålla en bra mellanmänsklig relation. Vi valde intervjupersonerna utifrån de inblandade aktörerna och dess position. Vi kontaktade med Py Börjesson, borgarråd och ordförande i idrottsnämnden på Stockholms stad, Mikael Falk, marknadsansvarig SkiStar AB, Per Roald, viceordförande Djurgården IF

---

<sup>16</sup> Thomsson, H (2002), s 38

<sup>17</sup> *ibid.*, s 39

<sup>18</sup> *ibid.*, s 41

<sup>19</sup> Kvale, S (1997), 117

<sup>20</sup> *ibid.*, s 84

<sup>21</sup> *ibid.*, s 85

Alpin samt Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad. Samtliga kontaktades innan intervjuerna med frågor per telefon och mail. Alla intervjuer baserades på intervjuguiderna.

Py Börjesson träffade vi personligen på hennes kontor i Stadshuset i Stockholm. Christina Norberg besökte vi i hennes bostad. Vi besökte även turistbyrån i Stockholm. Per Roald och Mikael Falk intervjuades över telefon. Dessa personer var oanträffbara vid vårt besök i Stockholm.

Avsikten med utskrifterna av våra intervjuer var inte att exakt återspegla vad personen sagt utan att istället skapa en helhetsbild av personens åsikter. Vi valde därför en omformulering och meningskoncentrering av personens uttalanden.<sup>22</sup> Vi registrerade alltså inte exakt registrerat vad personen sagt utan försökte fånga innebörden av det som sagts. Vi valde att inte skriva ut intervjuerna i sin helhet, detta för att få ett övergripbart material att arbeta med.<sup>23</sup> Gällande resterande steg i Kvales intervjuforskning, så beskriver vi det femte steget, analys, tidigare i metodavsnittet. Steg sex, verifiering, av denna uppsats är en process som pågått under hela arbetets gång. Vi pratar mer om reliabilitet och validitet längre fram i uppsatsen. Ändamålet med dessa steg är, som steg sju beskriver, att skriva en rapport baserad på de slutsatser vi dragit från intervjuerna. Vi har skrivit så enkelt vi kunnat och har försökt att sätta läsaren i centrum.<sup>24</sup>

För att dokumentera intervjuerna i de fall vi kunde träffa och prata med en person blev vi tvingade till att anteckna för hand och komma ihåg vad som sades,<sup>25</sup> då all inspelningsapparatur i vår skola var uthyrd. Som vi beskrev tidigare har avsikten inte varit att fånga varje ord som sades utan att fånga budskapet, och vi har därför inte ansett det vara ett dåligt tillvägagångssätt. Det finns självklart uppenbara begränsningar med att förlita sig på sitt minne, exempelvis kan minnesbilderna bli selektivt utvalda och detaljer kan glömmas bort. På samma sätt är detta ett idealiskt fall då oväsentliga saker inte kommer med. Innerbörden i samtalet, vilket vi är ute efter att fånga, fångas lättare då vi går tillväga på detta sätt.<sup>26</sup> Härigenom reducerar vi dessutom osäkerhetsfaktorer som krånglande

---

<sup>22</sup> Kvale, S (1997), s 156, 174

<sup>23</sup> *ibid.*, s 163

<sup>24</sup> *ibid.*, s 85

<sup>25</sup> *ibid.*, s 148

<sup>26</sup> *ibid.*, s 148

teknik, mummel, skrammel från kaffekoppar etc.<sup>27</sup> Vi fann att detta tillvägagångssätt var mycket väl fungerande för oss. Alla tre i gruppen var närvarande vid intervjuerna. Två av intervjuerna antecknade och var inte lika deltagande i intervjun som den tredje personen. Denna deltagare fick huvudansvaret att vara den drivande kraften. Medan vi hade intervjuerna färskt i minnet satte vi oss direkt och sammanställde anteckningarna efteråt till ett dokument för att kunna få en lättare överblick över vad som sades.

### **2.3.2 Öppen observation**

Vi rörde oss i den miljö som utgör Hammarbybacken och valde att använda oss av en observationsmetod som kallas öppen observation. Detta innebar att vi studerade allt som rörde sig och förekommer i anläggningen. Vi försökte bl.a. se hur de olika miljöerna i anläggningen är uppbyggda. För att lösa detta ställde vi oss frågor, som hur kafeterian ser ut? Om skidbacken är brant? Är liften modern? Den öppna observationen använde vi oss av för att kunna få förslag på nya infallsvinklar, idéer på lösningar på frågeställningarna.<sup>28</sup> Vid observationer ska observatören ha i åtanke att även denna är observerad och kan påverka människor enbart genom sin närvaro.<sup>29</sup> Vi försökte ”smälta in” i miljön så gott vi kunde och anser oss inte ha påverkat miljön eller personerna i anläggningen. Ytterligare en aspekt en observatör skall ha i åtanke är att en förförståelse inför ämnet alltid finns. Denna förståelse baseras på exempelvis erfarenheter, åsikter, fördomar, studier etc. Den fråga observatören ska ställa sig nu är vad det är som styr blicken till det blicken tittar på. Kan observatören ha undvikit att titta på något p.g.a. denna förförståelse?<sup>30</sup> Innan vi avslutade observationen frågade vi varandra om vi möjligtvis kunde ha missat något. Vi lade ner tid på att försöka vara så öppna som möjligt, så vi kunde ta in mycket information.

## **2.4 Validitet och reliabilitet**

### **2.4.1 Validitet**

Det finns två synvinklar att se validiteten ur. Den första frågan man bör ställa sig är om vi kan samla in det vi eftersträvar att hitta med hjälp av den valda metoden. Den andra aspekten man bör beakta är om det vi tittar på verkligen avspeglar det vi vill finna.<sup>31</sup> Vi

---

<sup>27</sup> Kvale, S (1997), s 149

<sup>28</sup> Kaiser & Öhlander (1999), s 78

<sup>29</sup> ibid., s 80

<sup>30</sup> ibid., s 81

<sup>31</sup> Chiriak, E H & Einarsson, C (2002), s 42

blev således tvingade att fråga oss själva om vi kommer att kunna undersöka det vi vill undersöka med hjälp av kvalitativa intervjuer? Är det exempelvis kanske helt fel att göra intervjuer, kommer dem att kunna ge oss några svar överhuvudtaget? Det vi kom fram till var att vi inte kunde se några problem med att gå tillväga på det sätt vi tänkt från början. Vi kunde heller inte se att de vi utförde våra undersökningar på inte skulle ge oss ett rätt resultat. Vi är dock medvetna om att våra intervjuobjekt kan vara mer eller mindre partiska i sina uttalanden då vi tror att de har olika stora intressen i studieobjektet.

#### **2.4.2 Reliabilitet**

Om en undersökning håller en hög grad av reliabilitet menas att om undersökningen görs om vid ett senare tillfälle kommer samma resultat att kunna visas upp. Låg reliabilitet innebär alltså att undersökningen innehåller en stor grad av slumpmässiga och tillfälliga faktorer.<sup>32</sup> Reliabilitet innebär alltså hur stor precision metoden har i insamlandet av informationen.<sup>33</sup> På samma sätt ställde vi oss frågan om någon skulle kunna komma fram till samma resultat som vi kommer att göra. Självklart finns det bakomliggande faktorer hos dem som samlar in informationen, så som annan utbildning, annan social bakgrund etc., som kan göra att resultaten skiljer sig åt. Vi anser däremot att en undersökning utförd av någon annan hade fått samma resultat om man hade haft samma förutsättningar att utgå ifrån. Reliabilitet kan delas upp i tre mindre delar, där den s.k. stabila reliabiliteten är det som ser till förlopp över tid.<sup>34</sup> Det som avses är det som reliabilitet egentligen åsyftar, att samma resultat ska kunna visas upp i två undersökningar efter varandra. I litteraturen är det otydligt vad som definieras som tid, vilket satt tankespöken i våra huvuden. Vi anser att om vår undersökning görs om inom ett, två eller tre år kommer samma resultat kunna visas upp. Då vi ser till en utvecklingsprocess ser vi det som självklart att andra svar kommer att inhämtas via intervjuer, men även med hjälp av andra metoder, i och med att tiden förlöper. Den totala reliabiliteten i vår undersökning anser vi ändå vara bra trots att vi ser delar av den ändå vara föränderlig över tiden.

---

<sup>32</sup> Bryman, A (2002), s 42

<sup>33</sup> Chiriak, E H & Einarsson, C (2002), s 42

<sup>34</sup> Bryman, A (2002), s 86

## 2.5 Deduktion och induktion

Till denna uppgift valde att använda oss av ett induktivt angreppssätt. Detta innebär att vi, utifrån vår kunskap inom området och efter att ha valt ut relevanta teorier, underkastar vårt empiriska material vårt syfte och våra frågeställningar för att få fram ett resultat. Deduktion innebär att man istället för att se teorin genom empirin ser empirin genom teorin. Efter att vårt resultat tagits fram gör vi ett induktivt steg och reflekterar över resultatet och funderar på eventuella justeringar av teorin.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Bryman, A (2002), s 22

### 3. Teori

Vi valde att använda oss av teorier som handlar om makt, platsmarknadsföring och upplevelser för att vi på bästa sätt ska kunna besvara våra frågeställningar. Vi har för att få en klar struktur delat in teoriavsnittet i fyra olika teman: *Makt*, *platsmarknadsföring*, *image* och *upplevelser*. Maktteorierna står i centrum för vår teoridel då vi vill se om de olika maktrelationerna mellan aktörerna driver projektet Hammarbybacken framåt. Vi har valt att ta upp några olika maktteorier då vi anser det behövt för att kunna få en full förståelse för hur projektet Hammarbybacken fungerar. Hammarbybacken är i sig själv en destination och utifrån teorier om platsmarknadsföring kan vi få en uppfattning hur marknadsföringsprocessen för Hammarbybacken ser ut. Inom ämnet platsmarknadsföring har vi även valt att ta upp en modell som kallas *Kraftprocessen*. Denna modell kommer vi att använda som ett verktyg för att definiera och diskutera problem som kan uppstå vid ett samarbete mellan flera aktörer. Då det blir allt viktigare att leverera upplevelser snarare än tjänster till kunden tycker vi att teorier om upplevelsediskursen kommer väl till pass här. Vi vill undersöka om aktörerna arbetar, sett ur ett platsmarknadsperspektiv, med att skapa upplevelser i projektet Hammarbybacken. Sammanfattningsvis vill vi med dessa teorier visa på att det är viktigt att sträva mot samma mål i ett projekt och speciellt som i vårt fall då det är flera aktörer som arbetar med projektet. Detta för att dels skapa sig en image som man står för och dels för att ge kunden en total och tillfredställande upplevelse.

#### 3.1 Makt

Makt är ett vitt begrepp som har diskuterats och ifrågasatts av väldigt många författare inom olika områden. Olof Petersson, statsvetare och maktutredningsordförande, har skrivit boken *Maktbegreppet*, där han behandlar begreppet makt utifrån olika sammanhang. I boken har även diverse författare, specialister inom sitt ämne, skrivit hur de ser på begreppet makt. Petersson presenterar makt som ett samhällsvetenskapligt begrepp. Begreppet sätter han bland annat i samband med relationer. I detta samband blir makt något som inte enbart innefattar en aktör, utan en relation mellan två eller flera aktörer. Detta aktörsperspektiv kräver även en handling eller en händelse, för att det ska bilda en maktstruktur. Enligt Petersson är en maktstruktur ett mönster av maktrelationer. Den enklaste typen av en maktrelation är mellan två aktörer där det råder ett ensidigt beroende. Det innebär att den ena aktören har makten över den andre. Det finns även en så kallad



reciprokt maktrelation där de båda aktörerna har makt över varandra, med andra ord har de en bytesrelation.<sup>36</sup>

Torben Dyrberg är en forskare inom politiska teorier med inriktning mot makt och demokrati.<sup>37</sup> Han anser att makt har både en positiv och en negativ sida. Den positiva sidan av makt är när den används genom att påverka något, eller då man har förmågan att influera någon. Exempel då makt används som influens är då A får B att göra som A vill genom att framhäva goda skäl, istället för att hota B med straff. Den negativa sidan av makten är då den används genom order och hot om bestraffning eller när det är en dragkamp mellan två parter. Makt utövas av både individer och kollektiv såsom företag, organisationer och politiska organ.<sup>38</sup>

Philippe Daudi, företagsekonom, är en av de författarna i boken *Maktbegreppet*, som behandlar ordet makt. Han tyder makt utifrån dess bestämda diskurs.<sup>39</sup> En diskurs är något som är allmänt vedertaget. Diskurser formar människans uppfattning om verkligheten samtidigt som att diskurser styr vår verklighetsuppfattning på ett så starkt sätt att vi är fångna i den.<sup>40</sup> Den allmänna uppfattning om vad maktbegreppet innebär, det vill säga maktens diskurs, är för de flesta människor styrka, ledarskap, kontroll och påverkan. Makt förknippas även med olika roller såsom tyrann, kung, ledare och härskare.<sup>41</sup> Michel Foucault, fransk idéhistoriker och filosof, menar på att en diskurs kan liknas som en typ av ”sanningstalande”. När människor, som anses vara experter inom ett område såsom läkare, advokater och ekonomer, för en talan anses deras ord vara sanning. Däremot människor som inte befinner sig inom något specifikt område anses tala osanning.<sup>42</sup> Både Foucault och Daudi anser att ”experternas” talan både lägger grunden till och legitimerar diskursen.<sup>43</sup>

Makt spelar en stor roll i arbetet med planeringsprocessen enligt Forester. Dock måste man vara uppmärksam på att konflikter kan skapas då det finns skillnader i makt och

---

<sup>36</sup> Petersson O (1987)

<sup>37</sup> [www.ruc.dk/ssc/personale/vip/dyrberg/](http://www.ruc.dk/ssc/personale/vip/dyrberg/)

<sup>38</sup> Dyrberg, T B (1997) ur Nilsson, K (2001), s 89

<sup>39</sup> Daudi P ur Petersson O (1987), s 168

<sup>40</sup> [www.ne.se](http://www.ne.se) 2006-06-08

<sup>41</sup> Daudi P, ur: Petersson O (1987), s 168

<sup>42</sup> Mills S (2003), s 58

<sup>43</sup> Daudi P ur Petersson O (1987)

värderingar. De som är involverade i planeringsprocessen arbetar oftast inte på en neutral mark utan makten är olika fördelad på de involverade personerna. En del har mycket makt och frihet medan andra är maktlösa och beroende. Det är därför viktigt att se planeringen utifrån ett maktperspektiv så att processens lösning blir så rättvis som möjligt.<sup>44</sup>

Bent Flyvbjerg anser att makt är ultradynamisk, där makt inte enbart ses som något man erövrar och sedan håller fast vid. Flyvbjerg menar att makt ska ses som något man erövrar och som sedan utövas i en fram-och-tillbaka rörelse i styrkeförhållande, taktik och strategi.<sup>45</sup> Foucault anser även han att makt måste ses som något som cirkulerar eller något som enbart fungerar i en kedja. Makt är något som ska ses som ett kontinuerligt arbete istället för att ses som en erövring. Han skriver även att makt ofta framställs som något hemskt, där kraftfulla människor utövar sin makt mot försvarslösa människor och får dem att göra saker som de inte vill. Makt framställs även som någon sort besittning som de kraftfulla har och något som de försvarslösa försöker ta ifrån dem. Men Foucault ställer sig kritiskt mot detta och anser att makt snarare är en strategi än något man besitter. Han anser att makt är något man utövar och inte något som man har i sin ägo och håller fast vid.<sup>46</sup>

Detta samband kan kopplas till Pierre Bourdieus teori om maktdynamik. Bourdieu är en fransk sociolog och författare. Hans undersökningar handlar om att analysera förhållanden som vi människor konfronteras med i vardagslivet. Han studerar händelser i vardagen som visar på hur samhället är strukturerat och uppbyggt och vilka ingredienser som skapar villkoren i samhället.<sup>47</sup>

Bourdieu säger att det finns en dominerande maktgrupp i samhället och att denna grupp är uppdelad i två delar. Den första gruppen associerar sig till den ekonomiska maktpositionen, där pengar styr samhället och den andra gruppen associerar sig till den kulturella maktpositionen där deras tillgångar oftast innebär någon typ av kunskap eller utbildning. Beroende på i vilken situation man är i och vilken typ av kapital man företräder kommer

---

<sup>44</sup> Forester, J (1989) ur Nilsson, K (2001), s 78

<sup>45</sup> Flyvbjerg, B (1991) ur Nilsson, K (2001), s 89

<sup>46</sup> Mills, S (2003), s 34-35

<sup>47</sup> Månson, P red ur Nilsson, K (2001), s 90

makten att fördelas olika. En människa som har både ekonomiskt och kulturellt kapital har i de flesta situationer störst makt.<sup>48</sup>

Enligt författarna Lindberg och Rundkvist som skrivit boken *Projektverkaren* är makt starkt kopplat till svängrum. Svängrum i denna kontext innebär den möjlighet som man har att manövrera i omvärlden. Det gäller att kunna se proportionerna i svängrummet och sedan avgöra vilket slags svängrum man behöver för att lyckas med projektet. Det gäller att försöka hitta svängrummet som på bästa sätt balanserar projektet så att projektet kan drivas igenom på ett tillfredställande vis. I och med detta blir alla förhoppningsvis nöjda med resultatet. Får man ett balanserat svängrum får man även en bättre överblick över de olika aktörernas mål och strategier, så att inte någon glöms bort eller körs över. Det blir även lättare att veta vilket handlingsutrymme som de olika aktörerna har i processen.<sup>49</sup> Det är förmågan att kunna se relationen mellan makt, kunskap och ansvar som gör att projektets helhet lättare kan överblickas och besluten som tas är generella och tydliga.<sup>50</sup>

### 3.2 Platsmarknadsföring

I *Marketing Places EUROPE* skriver Kotler et al. att platser och destinationer tävlar mer och mer om uppmärksamheten i att attrahera investerare, företag och turister. I tidningen Financial Times är 5 till 10 % av marknadsföringen riktad mot destinationer. Ända sedan 1200-talet har platser fokuserat på att försöka marknadsföra sig själva. Man använde sig av olika marknadsföringshandlingar såsom samarbeten platser emellan. Idag ligger marknadsföringen mer under en systematisk och strategisk planering, där det handlar om att bygga upp konkurrensfördelar, skapa en stark image och positionera platsens resurser mot eventuella köpare. Det finns tre grupper av människor som kan tänkas komma till en destination. 1) Människor och företag som är bra att dra till sig. 2) Människor och företag som kommer oavsett om de sett marknadsföring av platsen eller inte men inte gör någon skada. 3) Människor och företag som man ska undvika eller försöka hindra att komma. Det är väldigt många destinationer som inte vet vem de ska attrahera och vem som de ska försöka förhindra att komma. När en plats kommit till rätta med vilka den vill dra till sig

---

<sup>48</sup> Bourdieu, P (1986) ur Ross, I (2002), s 15

<sup>49</sup> Lindberg, C & Rundkvist, P (1999), s 171-172

<sup>50</sup> *ibid.*, s 170

ska platsen inrikta sig på fyra kategorier: besökare, invånare och anställda, industrier och företag samt ökad export.<sup>51</sup>

För att marknadsföra en plats eller en destination, krävs det ett genomtänkt arbete. I detta arbete finns det många inre och yttre faktorer att ta hänsyn till. Det första som bör göras är att utveckla en handlingsplan och formulera ett syfte för projektet. Syftet med att marknadsföra en destination är i de flesta fall att stärka attraktions- och konkurrenskraften. Det gäller att ta hjälp av redan attraktiva platser i sin marknadsföring av destinationen som till exempel natur, kultur och evenemang av olika slag. Med hjälp av redan attraktiva platser är destinationsutvecklingen redan en bit på väg. Dessa platser måste däremot även utvecklas och göras tillgängliga. Här finns stora möjligheter till att utveckla kringtjänster som kan höja mervärdet på aktiviteten, vilket i sin tur ger nöjdare kunder. En viktig gren i kommunikationen ut till besökarna är turist- och besöksnäringen. Till turistinformationen och centrum vänder sig besökare automatiskt för att få information om platsen och dess aktiviteter vilket innebär att här måste kommunikationen fungera, både intern och externt.<sup>52</sup>

För att effektivt driva ett projekt poängterar Gunnarsson/Graffman att en styrgrupp bör utses och. Styrgruppens uppgift är att klargöra syftet och målen med satsningen, där man sedan delar upp uppgiften i olika fack. Frågor som till exempel kan lösas utav många aktörer tillsammans måste identifieras så att synergieffekter kan uppnås samt på vilken nivå frågorna ska läggas, regionalt, lokalt eller till enskilda aktörer. Styrgruppen ska fördela samt utforma en övergripande projektplan som sedan ska förmedlas vidare till aktörer och centrala intressenter. För att projektet ska kunna drivas igenom krävs det en bred förankring hos de privata och offentliga aktörerna, som påverkar och påverkas av turismen. Samtliga geografiska områden bör vara involverade i arbete för att nå bästa resultat.<sup>53</sup>

Vid utvecklandet av en destination kan man enligt Gunnarsson och Graffman utgå ifrån *Kraftprocessen*, som är en modell för att samordna och systematiskt utveckla en destination. Kraftprocessen är ett projekt som ständigt är igång med varken början eller

---

<sup>51</sup> Kotler, P et al. (1999), s 29ff

<sup>52</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 84-87

<sup>53</sup> *ibid.*, s 84-87

slut. Människors levnads- och resmönster förändras i takt med samhällets och teknikens utveckling, vilket gör att det alltid finns behov av att utveckla och förnya attraktionsgraden hos en destination.<sup>54</sup>

### 3.2.1 Kraftprocessens sex steg

Första fasen handlar om att attrahera viktiga personer från aktuella företag och myndigheter runt omkring i området. Denna fas kallas *initieringsfasen* som handlar om att klargöra och sälja in idén till de olika intressenterna. Detta dels för att ett fungerande nätverk ska kunna bildas och dels för att alla ska sträva mot samma mål.<sup>55</sup>

Andra steget kallas *analysfasen*. Här samlas alla fakta in och sammanställs så att beslut kan fattas. Analysen kommer att visa hur det i nuläget ser ut och kommer sedan att visa på hur vägen ser ut fram till målet. För att ta reda på hur nuläget ser ut används tre analysdelar: eget system, marknad och omvärld. Dessa tre delars resultat sammanställs därefter i en SWOT-analys. Eget system innebär att uppfattningar och fakta undersöks. Det vill säga hur själva turismnäringen ser ut i området, vilka idéer och åsikter som finns samt vilka med- och motkrafter som kan uppkomma vid en eventuell satsning. En marknadsundersökning ger information om hur invånare och konkurrenter ser på nuläget men även hur de ser på en framtida utveckling. Görs en kundattitydmätning får man även reda på vad de befintliga besökarna tycker om platsen i dagsläget. Omvärldsanalysen visar på yttre faktorer som man inte kan påverka, men inverkar på utvecklingen av en destination samt visar det turistiska systemet. Man får en uppfattning om olika trender och tendenser som förändras i dagens turismvärld. Med utgångspunkt i dessa tre analyser kan man utforma en SWOT-analys, där styrkor och möjligheter studeras och förstärkas samt där hot och svagheter kan förutses och bearbetas. Analysen bör göras av människor på plats, som känner till destinationens potential och funktion. Det gäller även att alla är överens om vart man är på väg och hur slutresultatet ska vara, för att arbetet ska gå åt rätt håll i utvecklingsprocessen.<sup>56</sup>

Tredje fasen, *strategifasen*, kommer att leda fram till platsens vision och profil. Under denna fas ska samtliga deltagare i projektet vara ense om vad de vill att platsen ska stå för.

---

<sup>54</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 87

<sup>55</sup> *ibid.*, s 88

<sup>56</sup> *ibid.*, s 88-90

Visionen måste även stämma överens med vad de boende på området anser att de vill associeras med och hur platsen ska skilja sig från andra plaster. Analysen kommer att visa var vi är i utvecklingen och nästa steg i processen blir att enas om vilket håll man ska svänga. Det är viktigt att inte målen bygger på drömmar, något som kanske bara visar sig vara ouppnåeligt. En besökare bryr sig inte att ”vi jobbar på det” utan kommer att bli besviken över att deras vision om platsen inte stämde överens med verkligheten och troligtvis inte kommer att komma tillbaka. Det viktigaste i utformandet av en vision är att den står för vad platsen ska symbolisera i framtiden och den bygger på verklighet, kanske med en och en annan nypa drömsalt.<sup>57</sup>

*Implementeringsfasen*, är den fjärde delen i kraftprocessen och det är här man förankrar projektet hos de berörda deltagarna. Detta görs både genom utbildning och genom att bearbeta strategin utifrån aktörernas verklighet och verksamhet. Istället för att förändra de boende och aktiva på platsens beteende, är det lättare att utveckla en bra strategi som passar in i samhället. Det krävs även att de beslutande organen såsom kommunstyrelsen, kommunfullmäktige och andra nämnder sätter sig in i projektet och fundera ut hur kraftprocessen kan gynna dem samt vad de kan bidra med i utvecklingen av destinationen.<sup>58</sup>

Den femte och näst sista fasen är *genomförandefasen*. Här är det många olika aktiviteter och projekt som ska genomföras så att visionen och målen uppfylls. Här måste dessa projekt koordineras så att synergieffekter utnyttjas till fullo. Vid den här fasen är visionen och målen väl förankrade hos alla involverade. Det krävs bra ledarskap och klara riktlinjer som når ut till alla aktiva i projektet. Exempel på aktiviteter i detta skeende är bland annat produktutveckling, kvalitetssäkring och marknadsföring.<sup>59</sup>

Sista delen av kraftprocessen kallas *utvärderingsfasen*: här kontrolleras det hur händelseförloppet har gått till, vad som bra och vad som gick dåligt. Som nämnt ovan så är kraftprocessen inte en modell med början och slut utan snarare en förnyelseprocess där ständiga förändringar måste göras. Destinationen måste förändras i samma takt som

---

<sup>57</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 91

<sup>58</sup> *ibid.*, s 97-98

<sup>59</sup> *ibid.*, s 99

kundernas krav förändras. Utvärderingen visar även om målen som sattes upp uppfylldes och hur själva arbetet i sig fungerade.<sup>60</sup>

### 3.3 Image

Går image att beskriva? Vad är det, och hur kan det definieras? Olivia Jenkins säger i sin artikel *Understanding and Measuring Tourist Destination Images* att definitionerna angående image från tidigare undersökningar är ganska diffusa. Hon menar att image rent psykologiskt refererar till den visuella uppfattningen om en plats. Image kan också skapas ur associerade intryck, kunskaper, känslor, värderingar och även av konsumentens beteende.<sup>61</sup> Definitionen av en turistdestinations image är enligt Crompton summan av övertygelsen och intrycken en person har av en destination.<sup>62</sup> Image har alltid varit av stor vikt för marknadsförare. Det är viktigt att fråga sig vad man har för image. Övriga frågor man bör ställa sig är: Hur uppfattar konsumenterna platsen jämfört med konkurrenternas platser? Hur kan man identifiera, mäta och kontrollera platsens image?

Kotler pratar om strategic image management vilket är en konstant pågående undersökningsprocess av imagen av platsen hos platsens olika målgrupper. Viktigt att ta i beaktande vid ett imagearbete är det faktum att image är något som förändras över tiden. Marknadsföraren måste vara kapabel att ändra image för att kunna nå sin tänkta målgrupp. Ytterligare en viktig aspekt att ta hänsyn till är att en image stannar länge i folks minnen, även efter den har tappat sin giltighet.<sup>63</sup>

För att bedöma en plats image finns det en modell som består av två steg. Först skall en målgrupp utses, vilken måste ha homogena värderingar, intressen, uppfattningar etc. Det finns sju stycken olika målgrupper att inrikta sig mot: 1. Invånare 2. Besökare 3. Management 4. Investerare 5. Entreprenörer 6. Utländska besökare 7. Place specialists. Varje målgrupp skall sedan uppfylla sex olika kriterium för att bli aktuell. Dessa är: 1. Tydligt identifierbar 2. Omfattande 3. Mätbar 4. Tillgänglig 5. Tillräckligt stor och

---

<sup>60</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 99

<sup>61</sup> Jenkins Olivia H (1999), s 1

<sup>62</sup> Crompton, ur Jenkins Olivia H (1999), s 2

<sup>63</sup> Kotler et al., (1999), s 161

omfattande målgrupp 6. Differentierat från de andra målgrupperna. Andra steget kräver att marknadsföraren mäter målgruppens uppfattningar, för platsens relevanta aspekter.<sup>64</sup>

I det fortsatta arbetet med att skapa en image följer fem kriterier för att få en så effektiv image som möjligt. Dessa kriterier är: 1. Giltighet 2. Trovärdighet 3. Enkel att förstå 4. Måste vara lockande 5. Slagkraftig.<sup>65</sup>

För att kommunicera ut sin image finns det olika verktyg som kan användas. Varje verktyg har sina egna förutsättningar och möjligheter. *Slogans* är ett mycket vanligt verktyg att använda. En bra slogan kan skapa en plattform för imagen att vidareutvecklas från.<sup>66</sup> *Geografisk positionering*, såväl regional, nationell och internationell, skall ytterligare hjälpa imagen att utvecklas. Utmaningen med att förmedla en imagepositionering är att utveckla en image som visar på fördelarna, styrkorna och unikheten i platsen, jämfört med andra liknande platser.<sup>67</sup> För att kunna skapa en framgångsrik *visuell symbol* måste symbolen stärka de tidigare framförda argumenten. Om detta inte stärker sloganen och positioneringen undermineras platsens trovärdighet.<sup>68</sup> Imagen kan också kommuniceras genom olika *evenemang*. Dessa evenemang kan vara under både längre och kortare tid.<sup>69</sup>

Ytterligare sätt att stärka en plats image är att använda sig av olika mediakanaler. *Internet* är den snabbast växande kanalen och blir allt mer ett av de viktigaste marknadsföringsverktygen.<sup>70</sup> *Nyhetsbrev* är ett bra sätt för att bygga upp långa och starka relationer mellan plats och målgrupp. Nyhetsbrevet är ett exklusivt utskick till en koncentrerad målgrupp. Detta förmedlar information som inte går att finna någon annanstans. Nyhetsbrev är också billiga att producera och distribuera.<sup>71</sup> *Tidningar* vars styrka är att de vänder sig till en bred publik och att de når sin målgrupp på regelbundna tider.<sup>72</sup> *Broschyrer* är ytterligare ett lågkostnadsalternativ och har fördelen att den är lätt att

---

<sup>64</sup> Kotler et al., s 162-164

<sup>65</sup> *ibid.*, s 168

<sup>66</sup> *ibid.*, s 169-170

<sup>67</sup> *ibid.*, s 170

<sup>68</sup> *ibid.*, s 171

<sup>69</sup> *ibid.*, s 172

<sup>70</sup> *ibid.*, s 188

<sup>71</sup> *ibid.*, s 190

<sup>72</sup> *ibid.*, s 189



ta med sig. Kunder som letar efter information om platsen upplever att broschyren ger dem det klaraste och enklaste budskapet.<sup>73</sup>

### 3.4 Från serviceindustri till upplevelseindustri

Dagens konsumenter har förändrat sin roll i spelet mellan dem och producenterna. Konsumenterna har fått en mer dominerande och stark roll och kräver mer av en produkt än själva funktionen. Idag betyder de tjänster som finns runtomkring produkten mer än själva kärnprodukten. Kunderna vill känna sig speciella och inte bara en i mängden. Detta har gjort att producenterna har fått ändra sitt tänkande om de ska kunna hålla sig kvar i kampen om kunderna.<sup>74</sup> Samhället har gått från masskonsumtion till att konsumera drömmar. Det handlar mer om att påverka det emotionella välbefindandet hos en kund än att leverera en tjänst. Man måste nu bortse från en konsumtion och se till att uppfylla kunders drömmar och hjälpa dem att komma ifrån den rigida och strukturerade vardagen.<sup>75</sup>

Ser man det ur ett konkurrensstrategiskt perspektiv har riktlinjerna, menar Lena Mossberg, docent vid Handelshögskolan i Göteborg, förändrats. På 80-talet differentierades produkter och tjänster genom service, nu är detta en självklarhet. Nu måste företagen, förutom att ha en hög servicekvalitet, även försöka skapa ytterligare mervärde för att ha någon chans i den allt mer konkurrenskraftiga upplevelsesamhället, som vi nu lever i. Det handlar nu om två saker. Det första är att kunna ge kunden en WOW-upplevelse så att han eller hon vill komma tillbaka. Förhoppningsvis pratar kunden om denna upplevelse med vänner och bekanta. Det andra är att öka kundens engagemang genom att involvera kunden i tjänsten. Kunden är i de flesta fall med och skapar sin egen upplevelse.<sup>76</sup>

Det finns tre sätt att inrikta sig på för att skapa upplevelser till en kund. Man kan börja med att förstärka nöjesinslaget, vilket görs genom att olika tjänster förpackas till en helhet. Denna förpackning kan göras på många sätt men ett av dem är att marknadsföra olika aktiviteter och tjänster på en destination för att öka attraktionen av denna. Exempel på detta kan vara att man belyser närhet till nöjen, restauranger, köpcentrum eller flygplatser. Ett annat sätt är att ge en samtidighet av nytta och nöje. Exempel är café i en bokhandel,

---

<sup>73</sup> Kotler et al. (1999), s 190

<sup>74</sup> Sharply, R (1999) ur Mossberg, L (2003), s 32

<sup>75</sup> Featherstone, M (1990) ur Mossberg, L (2003), s 32

<sup>76</sup> Mossberg, L (2003), s 39

besöket i bokhandeln ska därmed bli längre och ska generera till fler bokköp. Tredje och sista sättet handlar om att ge kunden något extra. Förutom att överträffa kundens förväntningar ska man även försöka ge kunden något som han eller hon inte tänkt på.<sup>77</sup>

### 3.5 Attraktioner som hjälpmedel till att göra en plats mer attraktiv

Om man skulle göra en indelning av platser i grupper, *platser med ingen attraktion*, *platser med en attraktion* och *platser med ett flertal attraktioner* skulle många destinationer hamna i den förstnämnda. De saknar helt enkelt en utmärkande attraktion, som kan dra till sig nya besökare och locka tillbaka gamla. Det är många platser som ser likadana ut och den resande får en känsla av att han eller hon varit där innan, och lockas därför inte till att stanna, utan kör vidare till nästa ort. Platser som har problem med att locka till sig besökare måste tampas med att hitta nya attraktioner. Platser som London eller Paris måste däremot snarare utveckla sin infrastruktur för att kunna klara den mängd besökare som kommer. Man kan inte göra något åt klimatet, terrängen eller det geografiska läget utan man måste tänka i andra banor. Saker som går att utnyttja är historiska händelser och kända personer, shoppingcenters, sportevenemang, festivaler och museum.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Mossberg, L (2003), s 40-43

<sup>78</sup> *ibid.*, s 140-141

## 4. Presentation av aktörerna i projektet

Här kommer en kort presentation av projektet och de tre aktörer som ligger till grund för projektet Hammarbybacken. Dessa tre aktörer har olika uppgifter och tillvägagångssätt angående projektet. Vi tycker att det är viktigt att ge läsaren en förståelse om hur dessa aktörer är uppbyggda för att lättare kunna följa analysen samt våra resonemang i diskussionen. Vi väljer att börja detta avsnitt med att presentera fakta om Hammarbybacken för att skapa en tydligare bild över anläggningen.

### 4.1 Hammarbybacken

Till Hammarbybacken kan man ta sig med buss, bil, tunnelbana, spårvagn och till och med båt. Utbudet som Hammarbybacken förfogar över, kan tillfredsställa åkare av alla olika nivåer. Allt från vanliga motionsåkare och freestyleåkare till avancerade skidåkare. För dem som inte åker skidor utan snowboard finns det även en Fun Park. Det finns fyra stycken olika nedfarter, en lätt, en flack barnbacke, en lång mellanbacke samt en brantare nedfart.<sup>79</sup> Dessa fyra nedfarter sträcker sig mellan 350 till 670 meter i längd, dessutom är alla nedfarter upplysta. För att transportera upp sina besökare till toppen har man två parallella ankarliftar som har en kapacitet för ca 2400 personer i timmen. Dessutom har man en mindre barnlift samt ett transportband.<sup>80</sup> För att kunna bibehålla en hög kvalitet på pisterna och på snön har man ett snöanläggningssystem med både hög och lågtryckskanoner. Det tar ca fem dygn att spruta alla nedfarter, förutsatt att det är torr luft och ca 5-7 minusgrader.<sup>81</sup> Innan Djurgården IF Alpin ansvarade för driften av anläggningen lät Stockholm Stad olika entreprenörer stå för driften. Under byggandet av Södra länken låg verksamheten i backen nere. När en uppstart av anläggningen återigen blev aktuell fanns den ingen frivillig entreprenör till att sköta driften. Det blev då naturligt för Djurgården IF Alpin att ta på sig denna uppgift.<sup>82</sup>

### 4.2 Djurgården IF Alpin

Djurgårdens slalomförening bildades i slutet på 1930-talet som en avdelning av Djurgårdens IF. Slalomklubben som med sina 76 år är idag en av Sveriges äldsta alpina

---

<sup>79</sup> <http://www.hammarbybacken.se/aktuellt.html> 2006-04-19

<sup>80</sup> *ibid.*

<sup>81</sup> <http://www.hammarbybacken.se/aktuellt.html> 2006-04-19

<sup>82</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

klubbar. Djurgårdens moderförening startades år 1891 och är därmed också en av Sveriges äldsta idrottsföreningar inom alla kategorier. Sektionen Djurgården IF Alpin har idag växt till ca 250 medlemmar varav ca 50 är aktiva tävlingsåkare.<sup>83</sup>

Eftersom Djurgården IF Alpin är en ideell förening krävs det att alla hjälps åt för att idrottsutövandet skall kunna fortlöpa. Till exempel måste frivilliga ställa upp med att vara liftskötare, kontrollera liftkort samt allmänt hjälpa till under öppettider.<sup>84</sup> För att kunna driva anläggningen har man skapat ett aktiebolag, Hammarbybacken AB.

Djurgården IF Alpins primära anledning med att driva anläggningen är att kunna ha en fungerande slalombacke tillgänglig till sina medlemmar och tävlingsåkare. Förutom denna anledning vill klubben även kunna erbjuda stockholmarna en skidbacke mitt i stan.<sup>85</sup>

### 4.3 SkiStar AB

SkiStar AB är ett av Nordens ledande upplevelseföretag inom alpin skidåkning. Företaget, som är noterat på Stockholmsbörsens O-lista, äger och driver skidanläggningar på alpindestinationer som Sälen, Åre, och Vemdalen i Sverige. Utöver dessa har man även Hemsedal och Trysil i Norge. Av den totala nordiska alpinmarknaden har SkiStar AB ca 34 % av marknadsandelarna. Däremot äger SkiStar 50 % av den svenska markanden. Visionen för företaget är att skapa minnesvärda vinterupplevelser som den ledande aktören av europeiska alpdestinationer.<sup>86</sup> SkiStar fokuserar framförallt på gästens skidupplevelse. Verksamheter som också inkluderas i SkiStars portfölj är logiförmedling, skidskola och skiduthyrning. För att kunna utveckla alla dessa olika delar av verksamheten har man skapat olika underbolag, SkiStar Resor och SkiStar Fastigheter. Dessa har utvecklats för att öka effektivitet och kunskap inom koncernen inom byggnationer, exploatering och fastighetsdrift.

Med hjälp av dessa nya områden vill SkiStar leverera en produkt som skall överträffa kundernas förväntningar och genom det få en högre andel återkommande gäster.<sup>87</sup> Ett

---

<sup>83</sup> <http://svenskidrott.se/Organisation.asp?WCI=wiKlubbKassaNews&WCU=305423&CatId=38> 2006-04-19

<sup>84</sup> *ibid.*

<sup>85</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>86</sup> [http://investor.skistar.com/index.php?p=about&s=brief&afw\\_lang=sv](http://investor.skistar.com/index.php?p=about&s=brief&afw_lang=sv) 2006-04-20

<sup>87</sup> [http://investor.skistar.com/index.php?p=about&s=brief&afw\\_lang=sv](http://investor.skistar.com/index.php?p=about&s=brief&afw_lang=sv) 2006-04-20

tydligt och långsiktigt affärskoncept är en av grundarna i SkiStars framtidsvision. Företaget har en helhetssyn som innebär att SkiStar ska ta ansvar för kunden från bokning till hemkomst samt att ta ett helhetsansvar för destinationens varumärke.<sup>88</sup> De stora och tunga aktörerna inom SkiStars organisation är styrelseordförande Erik Pålsson som har varit ledamot sedan 1977 samt VD och koncernchef Mats Årjes som tillträdde i oktober 2002.<sup>89</sup>

SkiStar har även en hel del samarbetspartners som stöttar deras verksamhet. Några av dessa är Stadium, Telia, Aftonbladet, Vattenfall och Svenska Alpina Landslaget. Vintersäsongen 04/05 blev SkiStar en av alpina landslagets huvudsponsorer. Anledningen till detta är bl.a. att parterna gemensamt skall jobba för att öka intresset för alpin skidåkning.<sup>90</sup>

SkiStars arbete med Hammarbybacken är dolt. Det vill säga att utåt sett syns det inte att de är involverade i projektet. I dagsläget bidrar SkiStar både med ekonomiska medel och kunskap. Även SkiStar vill främja skidåkningen i Stockholm.<sup>91</sup>

#### 4.4 Stockholms stad

Stockholms stad styrs från stadshuset där tolv stycken förtroendevalda borgarråd sitter. Dessa styr över Stockholms stads kommuns aktiviteter. Py Börjesson är förtroendevald politiker för Socialdemokraterna och ordförande i idrottsnämnden. Py Börjesson är den aktör som representerar Stockholms stads deltagande i arbetet med Hammarbybacken. Stadshuset har ingen aktiv roll i driften av anläggningen mer än som markägare. Däremot tillhandahåller Stockholms stad el, vatten och andra nödvändigheter som krävs för att arbetet med backen skall kunna fungera.

Stockholm är Sveriges huvudstad, av många kallad världens vackraste. Den är även landets största kommun med 760 000 invånare. Med sin 750-åriga historia och sitt rika kulturliv finns det aktiviteter för alla åldrar och tycke. Hundratals museum, teatrar, scener och evenemang bidrar till Stockholms internationella karaktär.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> [http://investor.skistar.com/index.php?p=vision&s=vision&afw\\_lang=sv](http://investor.skistar.com/index.php?p=vision&s=vision&afw_lang=sv) 2006-04-20

<sup>89</sup> *ibid.*

<sup>90</sup> [http://investor.skistar.com/index.php?p=partner&s=partner&afw\\_lang=sv](http://investor.skistar.com/index.php?p=partner&s=partner&afw_lang=sv) 2006-04-20

<sup>91</sup> Intervju Mikael Falk, SkiStar, 2006-05-10

<sup>92</sup> [http://www.stockholm.com/templates/substartpage\\_\\_\\_2403.aspx](http://www.stockholm.com/templates/substartpage___2403.aspx) 2006-04-20

Stockholms Stads arbete i Hammarbybacken är också dolt. Stockholms stads bidrar med ekonomiska medel till många olika projekt i Stockholm just för att gynna stadens verksamheter och tillväxt. De fungerar som stöd och hjälper de projekt som de tycker tillför något i stadens utbud. Skulle Hammarbybacken klara sig utan Stockholms stads stöd kommer dessa att fördelas på andra projekt, som kan behöva stödet bättre.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Intervju med Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

## 5. Analys

I detta stycke har vi samlat svaren från intervjuerna som vi har genomfört. Som vi tidigare nämnt vill vi se de likheter och olikheter i svaren som vi fått in. Vi börjar med att presentera svaren *så som vi har förstått dem* och lyfter sedan dessa till en högre nivå, med hjälp av vår *kritiska betraktelse*. Analysen avslutas med en anknytning till vår *teori*.

I den första delen behandlar vi svaren utan att dela upp styckena i samma antal som det är frågor, utan vi skriver allt i en löpande text utifrån de teman som ligger till grund för arbetet: *makt, platsmarknadsföring, image och upplevelser*.

### 5.1 Del 1 – sammanställning av empiri

#### Makt

Samtliga aktörer i projektet Hammarbybacken har samma övergripande mål med sitt arbete kring backen, att skapa möjligheter för stockholmarna att åka utförsåkning och för Djurgården IF Alpin att kunna bedriva tränings- och tävlingsverksamhet.<sup>94</sup> Aktörerna har däremot olika uppgifter i processen för att skapa förutsättningarna. Mikael Falk från SkiStar säger ”Vi är med som stöd, vi fungerar som support kan man säga”. Py Börjesson från Stockholms Stad menar att ”Vi bidrar med strömmen, vattnet också, och så tillståndet. Marken är ju ändå vår fortfarande”. Skillnader finns, men eftersom rollerna är tydliga, skapar det i detta sammanhang inga problem, då ingen av aktörerna är inne och trampar på någon annans område menar de intervjuade. ”SkiStar har lagt ner mycket kraft på backdesign, det är dom bra på så det låter vi dom syssla med” säger Per Roald från Djurgården IF Alpin. Per Roald säger även att klubben vill kunna visa upp en bra och framgångsrik klubb med medlemmar som gör bra resultat i regionala och nationella tävlingar. Driften av backen lämnas över till Djurgården IF Alpins aktiebolag Hammarbybacken AB.<sup>95</sup> Stockholms stad menar att de är med som markägare.<sup>96</sup> SkiStar säger att de är med för att främja skidåkandet i Stockholmsregionen samt att stötta Djurgården IF Alpins åkare med en bra backe att träna i.<sup>97</sup> Rollerna är fördelade på detta

---

<sup>94</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12; Mikael Falk, SkiStar, 2006-05-10; Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>95</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin. 2006-05-18

<sup>96</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

<sup>97</sup> Intervju, Mikael Falk, SkiStar, 2006-05-10

sätt och parterna verkar nöjda.<sup>98</sup> Följaktligen står någon för kunskapen, andra för pengarna och en tredje för arbetskraften och viljan. Däremot tror Djurgården IF Alpin att SkiStar har en långsiktig plan på att överta driften av backen. SkiStar har investerat mycket pengar i anläggningen och det skulle förvåna även Djurgården IF Alpin om de inte vill ha avkastning på sitt kapital. Slalomklubben menar att det finns andra mindre anläggningar där en stor aktör gått in och med tidens gång utmanövrerat den lilla aktören. ”Jag vet exempel på andra anläggningar, där en större aktör gått in och tagit över sen /---/ Ja dom har plöjt ner mycket pengar i marken här, så det skulle inte förvåna om det blir så här med” säger Per Roald. Per Roald ser inte detta som ett problem då klubben slipper sköta driften av anläggningen och kan koncentrera sig på tränings- och tävlingsverksamheten.

På frågan gällande kännedom om andra aktörer i samarbetet är det desto lättare att hitta skillnader. Py Börjesson säger ”Ja, det vet jag. Det är vi, SkiStar och Djurgården”. SkiStar känner bara till Djurgården IF Alpin, ”Jag vet om Djurgården Alpina, dom är dessutom ganska svår att få tag i” berättar Mikael Falk. Utåt märks däremot ingen splittrad fasad. Detta intygas av Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad, som säger att det bara är Djurgården IF Alpin som syns på stugan i backen.<sup>99</sup> Så menar vi också att tanken är, då det finns uttalade syften från några aktörer att bara vara passiva och inte speciellt drivande i sina handlingar.

Kommunikationen mellan parterna fungerar enligt Stockholms stad bra.<sup>100</sup> Djurgården IF Alpin och SkiStar säger att den för tillfället bara är tillfredställande. Per Roald säger ”Det fungerar men den kan ju bli bättre”. Trots aktörernas skilda storlekar och tyngd är det inte så att Djurgården IF Alpin tvekar inför att gå och prata med fjälljätten SkiStar eller storstaden Stockholm. Det avslappnade maktförhållande som finns idag kan som sagt förändras med tiden enligt Per Roald.<sup>101</sup>

Den aktör som driver Hammarbybackens utveckling är Djurgården IF Alpin. Detta menar Per Roald då han säger att ”Vi är ju dom enda på plats så vi påverkar allt i arbetet, lägger

---

<sup>98</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>99</sup> Intervju, Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad, 2006-04-10

<sup>100</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2005-04-12

<sup>101</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18



förslag och så.”. Slalomklubben är den enda aktören lokalt och på så sätt vet bäst om hur backen ska skötas enligt Per.

### **Platsmarknadsföring**

När det gäller marknadsföring av Hammarbybacken finns det ett gemensamt svar på frågan huruvida arbete med detta utförs. Det är ingen av aktörerna som uttalat säger att dom arbetar aktivt för att skapa en tydligare bild att visa upp för allmänheten.<sup>102</sup> Slalomklubben har däremot en bild som de vill förmedla. ”Lättillgängligt, och så cityskiing” säger Per Roald. Att det är lättillgängligt intygas av den boende i Hammarby Sjöstad. Christina Norberg berättar att på hennes väg till backen går hon förbi Tvärbanans närmaste station i förhållande till backen. Promenaden från hållplatsen påpekar hon är absolut inte mer än fem minuters promenad. ”Jag älskar att åka skidor och har varit i Hammarbybacken ett par gånger den här säsongen. Det är nära och bra”.<sup>103</sup> Djurgården IF Alpin vill vända sig till vad de kallar kontorsfolk och ungdomar. Ingen undersökning har däremot gjorts av vilka människor som verkligen åker i backen.<sup>104</sup> Personalen på turistbyrå har märkt en ökad efterfrågan denna säsong, men antalet turister som visar intresse för anläggningen är försvinnande liten i förhållande till den stora mängden besökare i staden.<sup>105</sup> Christina Norberg instämmer när hon säger ”man hör inget annat än den där stockholmskan i backen”.<sup>106</sup> Den enda kontrast, gällande profilering av anläggningen som vi hittar är Stockholms stads och Stockholms turistbyrås uttryckta önskemål, om mer informationsmaterial att kunna dela ut till efterfrågande personer. ”Jasså, finns det inte det? Tack, det skriver jag ner här. Det måste jag kolla upp. Det borde ju finnas.” säger Py Börjesson vid intervjun, när hon får veta att inget material finns att tillgå. Djurgården IF Alpin har en telefonsvarare som gäster kan ringa till och en hemsida där föreningen förmedlar den information den vill sprida.

Ska man hitta information menar Stockholms turistbyrå att man helt enkelt tvingas till hemsidan eller informationstelefonen. Här får man nöja sig med den information som

---

<sup>102</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12; Mikael Falk, SkiStar, 2006-05-10; Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>103</sup> Intervju, Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad, 2006-04-10

<sup>104</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>105</sup> Samtal med front desk-personal på Stockholms turistbyrå

<sup>106</sup> Intervju med Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad, 2006-04-10

återges. Även egna erfarenheter hjälper personalen att svara på turisternas frågor.<sup>107</sup> En person i Djurgården IF Alpin har utsetts till kontaktperson, vars kontaktuppgifter hittas lätt på klubbens hemsida. Ytterligare kontaktuppgifter till personer i föreningen finns ett par klick bort.<sup>108</sup> Vi upplevde att tillgängligheten till dessa personer är dålig i de fall vi prövat, då vi hade svårt att få kontakt med Per Roald samt ytterligare en person i Djurgården IF Alpin.

Aktörerna är däremot helt överens när Hammarbybackens framtid tas upp. Med en växande stadsdel vid sin fot, starka aktörer med stark vilja att skapa bättre skidåkning för Stockholmsarna och slalomklubbens medlemmar, ser ingen av aktörerna några problem när blicken lyfts mot framtiden.<sup>109</sup> ”Det ser bra ut” säger Mikael Falk försiktigt som svar på frågan. Py Börjesson är mer rak i svaret på frågan om framtiden, ”Ljus!”. Christina är heller inte rädd för fler människor som eventuellt skulle förstöra friden i Hammarby Sjöstad. ”Det är trevligt med folk, så det är ingen fara. Dessutom är det inte färdigbyggt här så hur jag än ser det så kommer det komma mer folk.”<sup>110</sup>

## Image

På frågan om vad som görs för att stärka Hammarbybackens image får vi liknande svar från Py Börjesson, Per Roald och Mikael Falk. Py och Mikael menar att marknadsföring av Hammarbybacken är upp till Djurgården IF Alpin att sköta.<sup>111</sup> På frågan om vilken målgrupp vill nå Hammarbybacken svarar Per Roald ”Vår målgrupp är det vi kallar kontorsfolk och ungdomar”. Däremot påpekar Per att inga kundundersökningar har gjorts. När vi ställer frågan om det kommer turister till anläggningen svarar Per snabbt nej. ”I dagsläget har vi ingen marknadsföring mot turister, vi inriktar oss på invånarna i Stockholm.”<sup>112</sup> Detta bekräftas av frontdesk-personalen på turistbyrån som inte kan visa upp något material angående backen.<sup>113</sup> Py säger att hon blir överraskad av att det inte finns informationsmaterial tillgängligt på turistbyrån och uttrycker att detta självklart

---

<sup>107</sup> Samtal med front desk-personal på Stockholms turistbyrå

<sup>108</sup> <http://www.hammarbybacken.se/aktuellt.html>;

<sup>109</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12; Mikael Falk, SkiStar, 2006-05-10; Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>110</sup> Intervju, Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad, 2006-04-10

<sup>111</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12; Mikael Falk, SkiStar, 2006-05-10; Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>112</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin 2006-05-18

<sup>113</sup> Samtal med front desk-personal på Stockholms turistbyrå 2006-04-10

skulle kunna stärka Hammarbybackens image.<sup>114</sup> Hammarbybackens främsta kommunikationskanal är Internetsidan [www.hammarbybacken.se](http://www.hammarbybacken.se). Per Roald menar att det är här slalomklubben förmedlar sin image ”lättillgänglig cityskiing”.<sup>115</sup> ”Backens unika läge i stan vill vi naturligtvis använda när vi ska marknadsföra oss” fortsätter Per. Py Börjesson poängterar att Hammarbybacken blir juvelen i kronan då den ligger mitt inne i centrum.

För att stärka anläggningens image berättar Per att de har haft två stora evenemang i backen. Stockholm Big Air och Alpine Grand Slam. ”Det var nästan alla de svenska stjärnorna och en del stora utländska åkare som kom hit och körde lite. Det blev en succé” skrattar Per.<sup>116</sup> Py, som för övrigt invigde evenemangen intygar detta. ”Det var fullt med folk även fast det var en tisdag.”<sup>117</sup>

Per menar att den sittlift som skall byggas inte enbart är till för att snabbare transportera upp skidåkare. ”Den byggs för att vi ska kunna utnyttja anläggningen andra tider än vintern också, till exempel mountainbikeåkarna på sommaren får det lättare. Men så är det lite show-off över det hela också. Det kommer se bra ut!” Per understryker att Djurgården IF Alpin vill ha en väldigt bra skidanläggning.<sup>118</sup>

## Upplevelser

Vid vårt gemensamma besök i slalombacken gick vi runt och tittade på anläggningen.<sup>119</sup> Anläggningen håller fint skick, husen är röda och fräscha, släpliftarna är moderna. Det finns även en modern pistmaskin att tillgå. Inne i serveringen erbjuder slalomklubben lättare tilltugg som korv, smörgåsar, godis och läsk. Då backen är designad att alltid ha en fallinje i varje pist skapas skarpa kanter på sidorna av pisterna. Ett fall över en sådan kant skulle vara förödande för en skidåkare då fallet blir långt och brant. För att ingen ska falla ner finns det stora, breda och tillsynes nya nät som ska fånga upp en fallande åkare innan denna trillar över kanten, alltså en god säkerhetsnivå. Det vi däremot noterade var att

---

<sup>114</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

<sup>115</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>116</sup> ibid.

<sup>117</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

<sup>118</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>119</sup> Observation 2006-04-13

betalning endast kan ske med hjälp av kontanter, då ingen kortterminal finns. Detta upplevs som negativt av den boende i Hammarbysjöstad, då promenaden tillbaka till stadsdelen för att ta ut pengar känns extra lång.<sup>120</sup> ”Det misstaget gör jag bara en gång” säger Christina och skrattar. Christina säger att hon har bekanta med barn i familjen och dom upplevde det som jobbigt att bära runt på mycket kontanter, då hon menar att det snabbt blir dyrt för en hel familj.

På Hammarbybackens hemsida blir besökaren informerad om att ”I vinter går SkiStar in i Hammarbybacken med en rejäl satsning på att göra en spjutspetsanläggning/.../bland annat planeras en stollift till 2007!”. Per berättar att denna satsning har två syften, både nytta och nöje. Dels ska stolsliften vara uppseendeväckande och i sig locka till sig besökare och dels ska den fylla funktion för sommarverksamheter som exempelvis mountainbikecykling. Py Börjesson menar att satsningen på stolsliften kommer att lyfta Hammarbybacken till en ny nivå. Idag är Flottsbrobacken den största anläggningen i Stockholm med flest besökare, men detta tror Py att stolliften kommer att ändra på.<sup>121</sup> Besökaren på hemsidan blir vidare informerad om att det finns en skidskola att tillgå.<sup>122</sup> ”Allt för att vara attraktiv” menar Per Roald.<sup>123</sup>

## 5.2 Del 2 – Kritisk betraktelse

I denna del av analysen kommer vi att diskutera eventuella omständigheter och faktorer som kan ha vinklat och förvrängt den insamlade empiriska informationen. Vi försöker här lyfta intervjupersonerna ur sin kontext för att våran tolkning inte ska färgas av intervjupersonernas värld.<sup>124</sup> Vi tror att den empiriska informationen som vi har samlat in kan tolkas på olika sätt då vi har rört oss i organisationer med olika bakgrunder. Därför anser vi att informationen som vi fått från samtliga aktörer ska betraktas med kritiska ögon. Men eftersom vi får information från tre olika infallsvinklar anser vi svaren vara mycket lämpliga som empiriskt material. Vi väljer att inte tematisera denna del då de delar vi valt ut att reflektera över är övergripande och går in i vart annat.

Samtliga aktörer säger att deras primära intresse med projektet är att gynna stockholmarnas skidåkning. Vi uppfattar det som att det är Djurgården IF Alpin som har störst skäl till att

---

<sup>120</sup> Intervju, Christina Norberg, boende i Hammarby Sjöstad, 2006-04-10

<sup>121</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

<sup>122</sup> [www.hammarbybacken.se](http://www.hammarbybacken.se), 2006-04-12

<sup>123</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>124</sup> Kvale, S (1997), s 194

främja stockholmarnas skidåkning på grund av att klubben vi få en stor bredd aktivt skidåkande barn och ungdomar. Möjligheten till en stark elitslalomklubb ökar vid ett större engagemang. Vi ser då att SkiStar och Stockholms stad har andra bakomliggande skäl till att de väljer att investera i backen. Sett ur deras perspektiv urskiljer vi det som att båda använder Hammarbybacken mer som ett marknadsföringsknep än att bidra till just stockholmarnas skidåkning. Vi reflekterar över detta då vi ser att det kan uppkomma ett maktspel i framtiden på grund av olika intressen i anläggningen. Vi reflekterar även över att ingen marknadsföring görs men detta tror vi beror på att projektet är just nu i en utvecklingsfas där någon av aktörerna måste sätta bollen i rullning för att något ska hända.

### 5.3 Del 3 – Filtrering av empirin genom teorin

I denna avslutande analysdel kommer vi att filtrera våra insamlade empiriska data genom våra valda teorier för att se om verkligheten stämmer överens respektive inte stämmer överens med vad författarna vill förklara. Vi har byggt upp avsnittet utifrån de fyra teman, *makt*, *platsmarknadsföring*, *image* och *upplevelser* för att få en klarare struktur på analysen.

#### **Makt**

I ett projekt som Hammarbybacken där det är många aktörer inblandade uppstår det en maktdynamik som i vissa fall inte riktigt väger jämt. Vi kan se utifrån intervjun med Py Börjesson från Stockholms stad att Erik Pålsson, styrelseordförande i SkiStar, är en stark och erkänd ledare.<sup>125</sup> Som Michel Foucault skriver att människor med en stark position i samhället som Erik Pålsson, som förutom SkiStar är involverad i andra stora rörelser, anses genom sin expertis tala sanning och får lättare sin röst hörd. Ser man till Stockholms stad och deras roll i sammanhanget som ”hyresvärd”, har även de en starkt dominerande roll i samhället. Som det högsta beslutande organet när det gäller beslut i samband med Hammarbybacken och samtidigt ägande av marken som Hammarbybacken ligger på, har de mycket tyngd bakom sin röst. Här kan Djurgården IF Alpin komma i någon typ av underläge då de är en lika stor förening som SkiStar och kan därför enligt Foucault inte lika lätt få sin röst hörd eftersom de kan anses inte tala sanning.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

<sup>126</sup> Mills S (2003), s 58

Ett tecken på att Erik Pålsson är en stark och förtroendegivande ledare finns tydligt på Hammarbybackens hemsida.<sup>127</sup> Det är nästintill enbart bygg- och fastighetsbolag som står för sponsringen till backen. Då både Per Roald och Erik Pålsson är verksamma inom byggbranschen har de lyckats engagera sina rivaler genom sin förmåga att ”tala sanning”.<sup>128</sup>

Enligt Bourdieus teori om ekonomiskt och kulturellt kapital<sup>129</sup> kan vi se att Stockholms stad i vårt fall sitter med ett ekonomiskt kapital, då de är de som först och främst bestämmer hur och med vilka medel som Hammarbybacken ska styras med. De tillhandahåller marken som backen finns på och sponsrar med vatten och el. Är inte de nöjda eller känner att det kostar för mycket att driva backen kan de rent teoretiskt stänga den. Så är nu inte fallet då Stockholms stad enligt Py Börjesson, vill att det ska finnas en skidbacke till stadsbornas förfogande. SkiStar sitter däremot både på ett ekonomiskt och ett kulturellt kapital.<sup>130</sup> Genom sina år som verkande skidanläggningsägare har de otroligt mycket kunskap i bagaget om hur en skidbacke bör och ska skötas, samtidigt som att deras ekonomiska ställning är väldigt stark. Skulle de vilja skulle de i stor sett kunna sköta Hammarbybacken själva. Ser vi till Djurgården IF Alpin har de enbart ett kulturellt kapital, eftersom de är en ideell förening.<sup>131</sup> Däremot har de drivit anläggningen och vet vad som behövs göras och på vilket sätt det ska göras. Detta har varken SkiStar eller Stockholms stad har någon större kunskap om.

Då makt är ultradynamisk menar Flyvbjerg att makt inte är något som man erövrar och sedan håller kvar. Vi kan se utifrån de olika aktörernas roll i projektet Hammarbybacken, att makten skulle kunna vandra från den ena aktören till den andra. Detta på grund av att de alla besitter olika typer av makt och dessa kan förstärkas i vissa situationer. Ser vi till Stockholms stad kan de dra åt sig makten om de skulle vilja, eftersom de äger marken där backen ligger sig. Samtidigt skulle Djurgården IF Alpin kunna dra sig ur och då går makten över till dem eftersom Stockholms stad är beroende av driften som Djurgården IF Alpin står för.

---

<sup>127</sup> [www.hammarbybacken.se](http://www.hammarbybacken.se)

<sup>128</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>129</sup> Bourdieu, P (1986) ur Ross, I (2002), s 15

<sup>130</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>131</sup> *ibid.*

Gunnarsson och Graffman skriver att det är viktigt att attrahera personer som kan gynna projektet ifråga på bästa sätt. Detta kommer vi att ta upp mer under temat *Platsmarknadsföring*. Ur ett maktperspektiv gäller det att attrahera personer med rätt sorts makt och att hitta en balans mellan maktförhållandena. Maktförhållandena i projektet Hammarbybacken var nog inte speciellt genomtänkta. Stockholms stad satt med en skidbacke som de själva inte ville driva, Djurgården IF Alpin hade en backe men ingen som drev den. Dessa förutsättningar gav ett perfekt tillfälle för samarbete. Projektet har idag om man ser på det utifrån Bourdieus teori som handlar om ekonomiskt och kulturellt kapital, en bra jämvikt.

Det är viktigt i ett projekt som Hammarbybacken, som har många aktörer involverade, att man är uppmärksam på maktrelationerna, trots att de i dagsläget inte orsakar någon maktkrock. Man måste ändå ha i bakhuvudet hur makten är fördelad för att kunna se svängrummet där aktörerna verkar och vad som kan ske i ett framtida samarbete.<sup>132</sup> Hammarbybacken är en destination i sig och måste marknadsföras därefter, vilket leder oss in på temat platsmarknadsföring. Det är viktigt att samordna de olika aktörerna, i vårt fall Djurgården IF Alpin, Stockholms stad och SkiStar för att nå ett gemensamt mål.

### **Platsmarknadsföring**

Då vi redan definierat Hammarbybacken som en destination placeras projektet inom ämnet destinationsutveckling eller platsmarknadsföring. För att marknadsföra en plats eller en destination krävs det ett genomtänkt arbete och det finns många yttre och inre faktorer att ta hänsyn till. Som vi redovisat i teoriavsnittet gällande platsmarknadsföring är syftet med att marknadsföra en plats enligt Kotler oftast att stärka attraktions- och konkurrenskraften. Man vill uppnå mål som ökad sysselsättning, lönsamhet samt ökad livskvalitet för boende i området såsom för besökare. Det är självklart att samtliga aktörer kring projektet Hammarbybacken vill att människor ska komma dit, annars hade de inte satsat tid och pengar. Men det är ingen av aktörerna som arbetar aktivt att profilera backen utåt varken mot turisterna eller mot stadsborna. Det är enligt Gunnarsson och Graffman viktigt att kommunikationen ut till turist- och besöksnäringen fungerar. Det är dit turister vänder sig

---

<sup>132</sup> Lindberg, C & Runkvist, P (1999), s 171-172

när de kommer till en ny stad, för att upplysas om vilka aktiviteter som finns att tillgå.<sup>133</sup> Det finns i dagsläget inget direkt samarbete mellan Hammarbybacken och Stockholms turistbyrå, vilket är något som strider mot platsmarknadsföringens kommunikations teori.

Enligt Gunnarsson och Graffman gäller det för dessa tre aktörer att samordna någon typ av styrgrupp, som kan klargöra vilka syften, mål och visioner de ska ha med projektet, alla inblandade måste dra åt samma håll.<sup>134</sup> För tillfället finns det ingen direkt systematiserad kommunikation mellan varken SkiStar, Stockholms stad eller Djurgården IF Alpin. Den kontakt som finns är mer på ett personligt plan där Py Börjesson från Stockholms stad och Erik Pålsson från SkiStar har ett nära och bra samarbete, önskvärt är att det är organisationerna som kommunicerar och samarbetar. Enligt marknadschefen på SkiStar är det bara Djurgården IF Alpin som förutom de själva som är involverade i Hammarbybacken och nämnde inte Stockholms stad. Vi kan här konstatera att kommunikationen brister på många punkter och att de här måste utifrån teorin börja med att utforma en övergripande projektplan, som sedan enhetligt skall kunna förmedlas ut till de organisationer och de personer som är involverade.

Som vi nämnt ovan valde vi att använda oss av *Kraftprocessen* för att kunna identifiera problem som kan dyka upp i ett projekt där flera aktörer är involverade. Teorins sex steg berör allt från samordnande, informationssökning, genomförande och uppföljning. Projektet Hammarbybacken har gått från fas ett, *initieringsfasen* där intresserade organisationer är involverade till fas två, *analysfasen* där man måste börja koncentrera sig på att samla ihop information från varje aktör så att gemensamma mål kan sättas. Det är viktigt att samla ihop information om vilka kunder som besöker destinationen. Enligt Kotler kan man med enkla medel försöka styra de besöker som man vill ska komma. Backens image är på grund av sitt utseende en backe som vänder sig till barnfamiljer, dock har Djurgården IF Alpin byggt en Fun Park som ska locka yngre åkare.<sup>135</sup> Det har inte gjorts några kundundersökningar, men Py Börjesson har uppfattningen om att det var mest Stockholmare som besöker backen vilket Per Roald instämmer i. Dock vill Djurgården IF Alpin inrikta sig på affärsmänniskor och ungdomar som kan lägga några extra kronor på skidåkning. Här finns det tillfälle för att, enligt Gunnarsson och Graffman genomföra en

---

<sup>133</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 84-87

<sup>134</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 84-87

<sup>135</sup> [www.hammarbybacken.se](http://www.hammarbybacken.se) 2006-04-20



kundattitydmätning för att ta reda vem det är som åker i backen.<sup>136</sup> Resultatet ger underlag åt vilket håll man ska svänga. En fråga man kan ställa sig är, har vi rätt människor här eller måste börja vi arbeta för att få hit dem?

För att få ut sitt budskap, rätt budskap, måste aktörerna utifrån tredje steget i kraftprocessen, *strategifasen*, gå samman och skapa ett gemensamt budskap.<sup>137</sup> I dagsläget arbetar ingen av dem med någon typ av extern marknadsföring. Då Djurgården IF Alpin driver backen endast för att kunna träna sina lag är de nöjda bara backen betalar sig själv. SkiStar har investerat pengar i anläggningen men ligger för tillfället i bakgrunden och avvaktar och låter Djurgården IF Alpin sköta resten.

Det är även viktigt att ge en helhetsbild utåt, så att imagen attraherar fler aktörer till projektet. Gunnarson och Graffman hävdar att det krävs, dels ett fungerande nätverk och dels ett gemensamt mål, för att samordna alla intressenters önskemål.<sup>138</sup> Aktörerna i projektet Hammarbybacken säger sig ha ett övergripande gemensamt mål, att förse Stockholmarna med en skidbacke. I skrivandets stund bestämmer Djurgården IF Alpin allt som har med driften att göra och får ekonomisk hjälp av SkiStar och Stockholms stad. Samtliga aktörer är nöjda med situationen när det gäller fördelningen av roller och maktpositioner. Om det finns ett fungerande nätverk i projektet råder det delade meningar om.

Både SkiStar och Djurgården IF Alpin antyder att det finns ett och ett annat hål att fylla. Py Börjesson tycker att det fungerar bra mellan Stockholms stad och SkiStar, eller snarare mellan henne och Erik Pålsson. Py Börjesson har dock ingen kontinuerlig kontakt med Djurgården IF Alpin. Ett trasigt nätverk kan resultera i att information faller bort och att irritation skapas då man inte får tag i personen man söker.

## **Image**

När vi studerar vilka målgrupper Hammarbybacken har idag, utifrån Kotlers teori om bedömning av en plats image, säger det första steget oss att de två största målgrupperna är

---

<sup>136</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 84-87

<sup>137</sup> Gunnarsson, J & Graffman, J (1998), s 91

<sup>138</sup> *ibid.*, s 88

invånare och investerare.<sup>139</sup> Målgruppens invånare är enligt Per Roald det han kallar för kontorsfolk och ungdomar, och målgruppens investerare är SkiStar, Stockholms stad och övriga sponsorer. Det visar sig att Hammarbybacken har missat stora målgrupper som besökare, management, entreprenörer och utländska besökare. Tittar man närmare på gruppen utländska besökare visar det sig att Hammarbybacken inte har någon marknadsföring mot dessa, utan det är som Per säger bara befolkningen i staden som påverkas av marknadsföringen. I Hammarbybackens fall är målgrupperna invånare och investerare tydligt identifierbara, omfattande, mätbara, tillgängliga, tillräckligt stora och omfattande samt väl differentierade från varandra.

Andra steget i Kotlers modell kräver en mätning av målgruppernas attityd gentemot viktiga faktorer för platsen.<sup>140</sup> Per Roald menar att en mätning av detta slag inte är gjord. Detta kan leda till att Djurgården IF Alpin inte vet vad kunderna har för åsikter om Hammarbybackens utbud. Enligt Kotlers Strategic image management-modell<sup>141</sup> kan Djurgården IF Alpin bli tvungen att ändra Hammarbybackens image, för att locka till sig de målgrupper som klubben fokuserar på.

Per Roald uttrycker att Hammarbybackens image är ”lättillgänglig cityskiing”. Utefter Kotlers fem steg för att få en så effektiv image som möjligt, uppfyller Hammarbybackens image alla fem kriterierna: giltighet, trovärdighet, enkel att förstå, måste vara lockande, slagkraftig.<sup>142</sup> Som imagen visar så ligger anläggningen lättillgängligt inne i Stockholms centrum. Imagen blir också trovärdig då man inte hävdar att man är något man inte är. Imagen bli lockande eftersom den är så enkel att förstå, ”lättillgänglig cityskiing”. Den blir slagkraftig i och med anläggningens unika läge.

För att kunna förmedla sin image menar Kotler att en slogan bör utvecklas.<sup>143</sup> Enligt Per Roald är denna samma som deras image, ”lättillgänglig cityskiing”.<sup>144</sup> Denna image skapar den bekväma plattform som vidareutvecklingen av en image ska utgå från. Den geografiska positioneringen är mycket tydlig i både imagen och i slogan. Per Roald menar

---

<sup>139</sup> Kotler et al., s 162-164

<sup>140</sup> Kotler et al., s 162-164

<sup>141</sup> ibid., s 161

<sup>142</sup> ibid., s 168

<sup>143</sup> ibid., s 169-170

<sup>144</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

att fördelen med denna unika position självklart skall utnyttjas i marknadsföringen av anläggningen. Positionen blir därmed en av Hammarbybackens styrkor jämfört med deras konkurrenter. Utöver självklara visuella symboler som backen i sig, kommer den framtida sittliften att bli en tillgång som visuell symbol, då liften är stor och kommer att synas bra enligt Per. I dagsläget är däremot sittliften inte något som stärker vare sig imagen eller den slogan som finns. Precis som Kotler säger finns det en risk att Hammarbybackens trovärdighet undermineras om inte sloganen stärks av de visuella symbolerna.<sup>145</sup> Hammarbybacken har vidare varit duktig på att arbeta med olika evenemang, som bland annat Stockholm Big Air och Alpine Grand Slam. Dessa evenemang, även då de varit kortsiktiga, har stärkt imagen avsevärt hos de två primära målgrupperna enligt Per Roald och Py Börjesson.

Hammarbybacken arbetar med en mediakanal för att stärka sin image ännu mer, Internet. Hemsidan är väl fungerande och visar upp den information som är nödvändig inför ett besök. Däremot använder sig Djurgården IF Alpin inte av några övriga marknadsföringskanaler så som nyhetsbrev, tidningar och broschyrer för att marknadsföra Hammarbybacken,<sup>146</sup> något som Kotler rekommenderar.<sup>147</sup> Detta är något som Py Börjesson och Stockholms turistbyrå ställer sig frågande till.

## Upplevelser

I dagens samhälle och upplevelseindustri betyder kringtjänster runt produkten oftast mer än själva kärnprodukten. Mossberg påpekar att kunder konsumerar drömmar istället för produkter och de vill känna sig speciella. Det handlar idag mer om att leverera en känsla av välbehag än en tjänst.<sup>148</sup> Djurgården IF Alpin har en fast bild av vad de vill förmedla. De vill förmedla konceptet cityskiing och lättillgänglighet.<sup>149</sup> Det gäller att försöka överträffa kundens förväntningar, samt att leverera något som kunden inte har förväntat sig.<sup>150</sup> En skidbacke i centrala Stockholm är i sig själv en upplevelse och något som turister, uppskattar och förundras över.

---

<sup>145</sup> Kotler et al., s 171

<sup>146</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>147</sup> Kotler et al., s 188-190

<sup>148</sup> Featherstone, M (1990) ur Mossberg, L (2003), s 32

<sup>149</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>150</sup> Mossberg, L (2003) s 40-43

För att lyckas med ett projekt som Hammarbybacken krävs det ett brett utbud av tjänster som kan möta besökarnas krav. För att höja mervärdet på dessa tjänster måste man skapa tillfredställande kringtjänster.<sup>151</sup> Hammarbybacken har bra service med skiduthyrning, liftvärdar och en bra och informativ hemsida. Man tappar mycket däremot mycket i servicekvalitet på att t.ex. inte kunna erbjuda kortbetalning eller en tillfredställande matservering. Detta är något som besökarna upplever som något negativt och konsekvenserna kan bli att de inte kommer. De kan då välja att åka till Flottsbrobacken, som enligt Per Roald är deras största konkurrent.<sup>152</sup>

Enligt Kotler måste en attraktion utvecklas och marknadsföras kontinuerligt. Det går inte att påverka naturen eller klimatet på en destination utan man måste ta det för vad det är och utveckla därefter. Man har vänt en stor soptipp till en fullt fungerande slalombacke placerad mitt i en storstad. Py Börjesson är helt övertygad om att när projektet Hammarbybacken kommit en bit längre fram i processen, kommer detta vara ett lyft för Stockholms turist- och näringsliv.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> *ibid.*, s 40-43

<sup>152</sup> Intervju, Per Roald, Djurgården IF Alpin, 2006-05-18

<sup>153</sup> Intervju, Py Börjesson, Stockholms stad, 2006-04-12

## 6. Diskussion

### Makt

Maktförhållandena i projektet Hammarbybacken är idag på en nivå som samtliga aktiva aktörer finner tillfredställande. Som vi tidigare nämnt i teoriavsnittet kan ett samarbete som vi beskrivit, mellan SkiStar, Djurgården IF Alpin och Stockholms stad, vändas till något icke tillfredställande. Vi tror till exempel att Djurgården IF Alpin, som är den minsta aktören i sammanhanget, kan bli utmanövrerad av de större aktörerna. Vi menar alltså att ju längre projektet fortlöper desto större är risken att SkiStar kommer att vilja ta över driften av Hammarbybacken. Enligt vår uppfattning är det något som dock kan gynna utvecklingen, då SkiStar enligt vår mening har större kapacitet, både när det gäller kapital och kunskap. Djurgården IF Alpin kan då enbart få ägna sig åt skidåkning, vilket de är bra på. Vi tror dock att en optimal lösning hade varit, för att ta tillvara på all kunskap, att SkiStar drar nytta av Djurgården IF Alpins kompetens när de går in och tar över driften. Vi misstänker även att Stockholms stad kommer att upphöra med sina bidrag till anläggningen. Våra tankar är att kanske Stockholms stad istället kan finansiera ett annat projekt som behöver pengarna bättre.

Projektet har en bra grund att stå på då maktblocken är i jämvikt, det vill säga att det ekonomiska och det kulturella kapitalet finns båda representerade bland aktörerna. Vi anser att detta beror på lyckliga omständigheter och var inte speciellt genomtänkta från början, då Py Börjesson och Erik Pålsson träffades informellt under ett evenemang. Obalans mellan dessa block kan medföra problem såsom oenigheter, svårigheter att ta beslut etc. vilket i förlängningen kan leda till ett projekts fall och nedläggning. Vi tycker det är positivt att Erik Pålsson har ett personligt intresse och är personligt engagerad i projektet vilket vi menar ger arbetet i och runt omkring Hammarbybacken en extra skjuts. När vi pratade med SkiStar var vetskapen om Hammarbybacken liten, vilket kan vara baksidan av Erik Pålssons personliga engagemang. Vi ser dock en ljus framtid med denna fördelning av de båda kapitalen, då det krävs både kunskap och pengar för att driva ett projekt som Hammarbybacken. Som vi tidigare skrivit i analysen vill vi poängtera att det inte enbart är positivt med starka aktörer i ett samarbete. Projektet står och faller om någon av aktörerna drar sig ur samarbetet, då beroendet av varandra är stort.

Vår uppfattning är att svängrummet i dagsläget är väl balanserat mellan aktörerna, alla är nöjda med det utrymme de har. Vi anser dock att det fortfarande står oklart vilken aktör eller person som är ledare för projektet. Just för tillfället upplever vi detta inte som ett problem. I och med att svängrummet står i beroende till makten så tror vi att vid en eventuell maktförskjutning så kommer svängrummet ur balans. Detta kan bli ett problem i framtiden, exempelvis kan någon av aktörerna agera utanför sitt eget handlingsutrymme på ett sätt som de övriga inte kan acceptera. Vi känner att man har en bit kvar i arbetet med att skapa gemensamma mål och strategier för projektet. Anledningen till detta är att projektet ligger i en utvecklingsfas och inte har fått en plats på ”att göra” listan än.

### **Platsmarknadsföring**

I alla lägen där det gäller att sälja en produkt, tjänst eller plats är det väldigt viktigt att ha en genomtänkt marknadsföring. Vi upptäcker enkelt användbara argument som Djurgården IF Alpin kan utnyttja vid en marknadsföringskampanj av Hammarbybacken, såsom lättillgänglig, barnvänlig, central, snösäker etc. Vi är övertygade om att Djurgården IF Alpin är medvetna om dessa argument. En skidbacke mitt i centrala Stockholm. Tänk dig själv! Anledning till man inte gjort någon större satsning på marknadsföringen tror vi beror på att Djurgården IF Alpin är nöjda med antalet besökare. Det primära för slalomklubben är att få chans att träna sina skidåkare på ett enkelt och bra sätt. Vi tror däremot att ju mer involverad SkiStar blir, desto större vinstkrav kommer att ställas på anläggningen.

Något som vi ställer oss frågande till är varför man inte är representerade på Stockholms officiella turistbyrå. Vi anser att man här har missat en viktig informationslänk ut mot potentiella besökare. Inga broschyrer eller annat skriftligt material om Hammarbybacken går att finna på plats och personalen på turistbyrån har inte någon kunskap om anläggningen annat än egna erfarenheter. Vi ser det naturligt att de skulle vara representerade hos turistbyrån, om man vill växa som destination och locka till sig fler besökare. Den obefintliga marknadsföringen tror vi dels kan bero på brister i kommunikationen och dels den låga prioriteringen den har hos Djurgården IF Alpin.

När det gäller projekt med flera aktörer involverade är det viktigt att ha samma mål samt en fungerande kommunikation, såväl externt som internt. Vi har i analysen kommit fram till att det mål som finns, vilket samtliga aktörer har uttalat, är att kunna erbjuda

stockholmarna en skidbacke. Detta mål tycker vi är för generellt. Mål måste preciseras för att en utveckling ska kunna ske. För att en utveckling skall kunna ske anser vi att det är viktigt att representanter från samtliga aktörer bildar en styrgrupp.

Denna styrgrupp kan i sin tur föra respektive aktörs talan och utifrån det skapa gemensamma mål och visioner som sedan förs ut i den totala organisationen.

För att kunna utforma ett genomtänkt marknadsföringsbudskap tycker vi det är viktigt att de inblandade aktörerna är medvetna om vilken kategori av besökare som anläggningen har idag. Med kategorier av besökare menar vi vetskapen om vilka kundgrupper som åker i backen. Är det barnfamiljer, ungdomar eller kontorsfolk? Vi anser det viktigt att veta vem det är som besöker backen, så att man kan rikta sin marknadsföring mot dessa. Som vi skriver i teorin så ska detta göras för att locka till sig fler besökare, samt för att undvika oönskade kundgrupper. Vi kan tänka oss att Djurgården IF Alpins önskan om att kontorsfolk och ungdomar i backen krockar med dagens kundgrupp, barnfamiljer, då hur man åker i backen skiljer sig åt. Detta har man idag löst genom att en barnbacke har konstruerats.

Vi konstaterar genom analysen att det finns kommunikationsluckor i nätverket. Det är svårt att ge en helhetsbild utåt, när information inte ens når ut till alla inblandade aktörer i projektet. Vi menar att om det inte finns någon klar helhetsbild utåt kan det bli svårt att dra till sig fler aktörer till projektet. Dessutom skapar klarare och mer gemensam helhetsbild utåt mindre förvirring hos besökarna, en viktig detalj för att kunna förbättra Hammarbybackens image.

## **Image**

När vi reflekterar över den lilla marknadsföring av Hammarbybacken som bedrivits, och det faktum att Py Börjesson inte vet om att det inte finns något informationsmaterial på turistbyrån i staden, slår det oss att ingen orkar eller kan koordinera det arbete som skulle behövas. Även små förändringar kräver energi och tid, vilket inte verkar prioriteras för tillfället.

Lättillgänglig cityskiing tror vi är rätt image om man vill locka till sig utländska besökare, men vi menar att Djurgårdens IF Alpin inte når fram med detta budskap. Imagen utnyttjas

inte. Kombineras däremot imagen och t.ex. en form av hotellpaketet (bo tre nätter på hotell och få en kväll skidåkning i Stockholm) så skulle konceptet kunna bli mer framgångsrikt. Vi tycker vidare att Djurgårdens IF Alpin måste arbeta mer kortsiktigt för att kunna locka till sig besökare till anläggningen. Med detta menar vi att fokusera på en målgrupp åt gången. Detta skulle kunna lösas genom att bli en del i det hotellpaket vi nämnde ovan.

Ytterligare en orsak till varför det är ont om utländska besökare i anläggningen menar vi är det faktum att ingen marknadsföring förts. Vet besökarna inte om att anläggningen existerar kan man inte förvänta sig något besök. Vi tycker att Hammarbybacken måste exponeras i fler mediakanaler än Internet. Broschyrer, tidningar och nyhetsbrev är minst lika viktiga medium att arbeta med.

För att få fler människor som utnyttjar anläggningen tycker vi att fler målgrupper bör identifieras. Då Hammarbybacken är tänkt att fungera som en året runt-anläggning bör ett större fokus läggas på att hitta tydliga målgrupper som vill utnyttja anläggningen på vintern respektive sommarsäsongen. En ny målgrupp man hittat är mountainbikeåkare. Ett sätt att stärka imagen mot denna målgrupp kan vara att arrangera ett evenemang för dessa, som exempelvis extreme games. Sittliften kommer vara den visuella symbol som delvis stärker imagen.

Även fast ”lättillgänglig cityskiing” är ett mycket tydligt budskap för oss, Per Roald och Py Börjesson, och trots att imagen är väl förankrad i verkligheten, är det inte säkert att den är lätt att förstås av alla. En undersökning gällandes kunders uppfattning om Hammarbybacken och dess image skulle kunna belysa eventuella brister i anläggningen och imagen. Vi håller med om att Hammarbybackens styrka gentemot sina konkurrenter är dess läge i staden, och vi menar att det är på detta spår som man måste fortsätta att arbeta.

Teorin anser att lika viktigt som att informera turister och besökare är det att informera invånarna i närområdet omkring anläggningen, om vad som händer och sker i projektet.<sup>154</sup> Vi instämmer i detta påstående då en god ”word of mouth-kommunikation” från invånarna i området kan ge en extra skjuts i rätt riktning. Vi kan konstatera att projektet

---

<sup>154</sup> Kotler et al. (1999), s 161



Hammarbybacken inte är marknadsfört mot invånarna i Hammarby Sjöstad.<sup>155</sup> Detta får konsekvensen att en dålig eller obefintlig ”word of mouth-kommunikation” skapas. Att personer som bor 100 meter ifrån anläggningen inte kan svara på någonting annat än om det finns snö eller inte i pisterna tycker vi inte är bra.

## Upplevelser

Teorin säger att i dagens samhälle handlar det snarare om att konsumera drömmar och upplevelser än produkter och tjänster.<sup>156</sup> Med tanke på att Djurgården IF Alpin är en ideell förening tycker vi att det är ett bra serviceutbud som man har åstadkommit. Vi skulle gärna vilja se att aktörerna i projektet i framtiden löser sådana barnsjukdomar som exempelvis att besökarna inte kan betala med kort. Detta är enligt oss små justeringar som skulle höja kvaliteten på tjänsterna ytterligare ett steg. Åtgärdas inte dessa små problem finns risken att befintliga och framtida kunder väljer andra alternativ än Hammarbybacken.

Vidare är vi av åsikten att det är de små detaljerna som skapar kvalitén. Med små korrigeringar inom verksamheten menar vi att Hammarbybacken kan vinna mycket och marknadsandelar kan tas från konkurrenterna. Genom att t.ex. utöka sitt utbud av mat med väldigt enkla rätter kan gästernas förväntningar överträffas. Enligt oss kan detta leda till en positiv kedjereaktion där anläggningens rykte stärks. Vi tycker att Djurgården IF Alpin ska vara medvetna om att större krav kommer att ställas på deras matservering vid en eventuell utveckling av backen. Vi menar att backen trots allt ligger i en storstad där, standarden på matställen ligger på en annan nivå än det gör i fjällbyar.

Arbetet med utvecklandet av en destination är en ständig process. Vi vill understryka att vikten av att vara uppdaterad med rådande trender inom skidåkning är ett måste för att kunna bemöta besökarnas krav och skapa upplevelser som skidåkaren inte förväntar sig.

---

<sup>155</sup> Intervju, Christina Norberg, Stockholms stad, 2006-04-10

<sup>156</sup> Featherstone, M (1990) ur Mossberg, L (2003), s 32

## 7. Slutsats

Nu i slutet av vårt arbete med Hammarbybacken, står det klart för oss att mycket av den information som vi trodde vi skulle hitta i vår undersökning, fann vi aldrig. Vi trodde inte att ett projekt med så stora aktörer inblandade kunde skötas på en så pass informell nivå som Hammarbybacken drivs på. Syftet med våran uppsats var att se hur aktörer med olika visioner kring ett gemensamt projekts mål samarbetar med varandra. Vi har upptäckt att det går att driva ett projekt även trots en väldigt informell kommunikation mellan aktörerna. Vi konstaterar dock att den informella kommunikationen inte är optimal för ett utvecklingsprojekt som Hammarbybacken är.

Begreppen *makt*, *platsmarknadsföring*, *upplevelser* och *image* har varit centrala i vår uppsats. Dessa begrepp har styrt vårt arbete framåt och har legat som grund för undersökningarna. För tillfället anser vi att maktdynamiken är stabil men vi tror att denna dynamik i framtiden komma att rubbas ju mer SkiStar involverar sig i projektet. Hammarbybackens unika position gör att konceptet, *Cityskiing*, skulle kunna utvecklas till något större än vad det är i dag. Stockholm kommer att kunna erbjuda något i sitt turist- och nöjesutbud som många andra storstäder inte kan. I dagens samhälle konsumerar vi upplevelser snarare än tjänster. Detta gör att Hammarbybacken måste utveckla sitt serviceutbud för att kunna möta besökarnas krav, samt att kunna överträffa deras förväntningar för att skapa ett positivt mervärde.

I efterhand skulle kanske denna undersökning ha förmått oss att undersöka ett annat objekt som varit längre fram i sin utvecklingsprocess än vad Hammarbybacken är idag. Vi tycker däremot att vi på ett bra sätt besvarat våra frågeställningar. Genom att i en ny uppsats byta syfte och infallsvinkel skulle den uppsatsen kunna ge svar på hur Hammarbybacken skulle kunna vidareutvecklas.

Hammarbybacken besitter inte någon tyngd i den alpina världen. Anläggningen kan ses som en mindre betydelsefull pjäs i spelet och hur utfallet av samarbetet i realiteten blir spelar kanske ingen roll för de inblandade, förutom för Djurgårdens IF Alpin. SkiStar står inte och faller med att anläggningen inte drivs under en, två eller tre vintrar och på samma sätt förblir Stockholm fortfarande en turiststad även om Cityskiing inte kan erbjudas. Däremot skulle det bli ett beklagligt bortfall i storstadens utbud.

De resultat som vi har kommit fram till skulle kunna ses som en väckarklocka för de berörda organisationerna i Hammarbybacken, vare sig de håller med oss eller inte. Vi anser att anläggningen har potential att förbättra sig, men i dagsläget bör den första prioriteringen vara att strukturera upp arbetet i projektet. Anledningen till detta är för att i framtiden kunna undvika att drabbas av problem och kommunikationssvårigheter, vilket i en uppgång för anläggningen skulle kunna vara förödande. Hammarbybacken kan utan problem bli en riktigt stor juvel i Stockholms krona och vi väntar förväntansfullt på vad framtiden skall uppvisa. Länge leve Hammarbybacken!

*Nära för alla, till för alla*

Hammarbybacken, storstadsskidåkning<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Författarnas förslag på slogan

## 8. Källförteckning

### Tryckta källor

- Alvesson, M & Deetz, S (2000): *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur
- Bryman, A (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*, Trelleborg, Liber AB
- Chiriak, E H & Einarsson, C (2002): *Gruppobservationer – Teori och Praktik*, Lund, Studentlitteratur
- Gunnarsson, J & Graffman, J (1998): *Resmålets resa mot målet*, Uppsala, Graffman Företagsledning & Utveckling AB
- Jenkins, O H (1999): *Understanding and Measuring Tourist Destination Images*
- Kotler, P et al. (1999): *Marketing Places EUROPE*, London, England
- Kvale, S (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund, Studentlitteratur
- Kylén J-A (2004): *Att få svar: intervju, enkät, observation*, Stockholm, Bonnier Utbildning AB
- Latour, B red. Law, J & Hassard, J (1999): *Actor Network Theory and after*, Gateshead, Blackwell Publishing
- Lindberg, C & Rundkvist, P (1999): *Projektverkare – Att leva och arbeta med förändringar*, Göteborg, Bokförlag Korpen
- Mills, S (2003): *Michel Foucault*, Routledge, London
- Mossberg, L (2003): *Att skapa upplevelser “- från OK till WOW!”*, Lund, Studentlitteratur
- Patel, R & Davidson B (2003): *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund, Studentlitteratur
- Petersson, O red (1987): *Maktbegreppet*, Helsingborg, Carlssons bokförlag
- Ross, I (2002) *Konstupplevelsen, platsen och företeelsen, Tillfälliga konstutställningar på folkbibliotek*
- Thomsson, H (2002): *Reflexiva intervjuer*, Lund, Studentlitteratur

## Elektroniska källor

Nilsson, K (2001) *PLANERING FÖR HÅLLBAR UTVECKLING Dilemman för kommunala översiktsplanerare*

- Tillgänglig:  
[http://www.bth.se/fou/forskinfor/nsf/7172434ef4f6e8bcc1256f5f00488045/17fe9bcb3fb765a0c1256a4d0043f3d6/\\$FILE/Licentiatavhandling%20jan%202001.pdf](http://www.bth.se/fou/forskinfor/nsf/7172434ef4f6e8bcc1256f5f00488045/17fe9bcb3fb765a0c1256a4d0043f3d6/$FILE/Licentiatavhandling%20jan%202001.pdf) (Läst 2006-05-01)

Hammarbybackens hemsida:

- Tillgänglig:  
[www.hammarbybacken.se](http://www.hammarbybacken.se) (Läst 2006-04-20)

Roskilde Universitetscenter

- Tillgänglig:  
[www.ruc.dk/ssc/personale/vip/dyrberg](http://www.ruc.dk/ssc/personale/vip/dyrberg) (Läst 2006-06-08)

Stockholms Stads hemsida:

- Tillgänglig:  
[www.stockholm.com/templates/substartpage\\_\\_\\_2403.aspx](http://www.stockholm.com/templates/substartpage___2403.aspx) (Läst 2006-04-20)

Svenska idrottsförbundets hemsida:

- Tillgänglig:  
<http://svenskidrott.se/Organisation.asp?WCI=wiKlubbKassaNews&WCU=305423&CatId=38> (Läst 2006-04-19)
- Tillgänglig:

<http://svenskidrott.se/Organisation.asp?WCI=wiKlubbKassaNews&WCU=305421&CatId=38> (Läst 2006-04-19)

SkiStar Investors hemsida:

- Tillgänglig:  
[http://investor.skistar.com/index.php?p=about&s=brief&afw\\_lang=sv](http://investor.skistar.com/index.php?p=about&s=brief&afw_lang=sv) (Läst 2006-04-20)
- Tillgänglig:  
[http://investor.skistar.com/index.php?p=vision&s=vision&afw\\_lang=sv](http://investor.skistar.com/index.php?p=vision&s=vision&afw_lang=sv) (Läst 2006-04-20)
- Tillgänglig:  
<http://www.hb.se/bhs/slutversioner/2002/02-48.pdf> (Läst 2006-05-01)

## Muntliga källor

### Intervju:

- Py Börjesson, Stockholms stad, Idrottsnämnden, (2006-04-12)
- Mikael Falk, SkiStar AB, (2006-05-10)
- Per Roald, Djurgården IF Alpin, (2006-05-18)
- Christina Norberg, boende i Hammarbysjöstad, (2006-04-10)

### Observation:

- Hammarbybacken (2006-04-13)

### Samtal:

- Stockholms turistbyrå, (2006-04-11)